



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

Alma Skirgailienė

**MOKYKLOS VADOVO VEIKLA ĮGALINANTI MOKYTOJUS
LYDERYSTEI**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Gintautas Cibulskas

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

**MOKYKLOS VADOVO VEIKLA ĮGALINANTI MOKYTOJUS
LYDERYSTEI**

Baigiamasis magistro projektas

Studijų programa „Edukologija“ (kodas 621X20004)

Vadovas

Edukologijos katedra

Doc. dr. Gintautas Cibulskas

Recenzentas

Doc. dr. Raimonda Minkutė-Henrickson

Projektą atliko

Alma Skirgailienė

alma.skirgailiene@stud.ktu.lt

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ

(Fakultetas)

Alma Skirgailienė

Studijų programa „Edukologija“ (621X20004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto „Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. Gegužės 19 d.
_____ _____ _____
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Almos Skirgailienės**, baigiamasis projektas tema „...Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei.....“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Alma Skirgailinè. School Principal's Activity empowering Teacher for Leadership. Master in Educational Studies final project / Supervisor Assoc. Prof. Dr. Gintautas Cibulskas; Department of Educational Studies, Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology. Kaunas, 2015.105 p.

SUMMARY

Aim of Study – to explore the school's activities director, enabling teachers to leadership.

Objectives:

1. Disclose the school head activities that enable teachers to leadership in theoretical terms.
2. Reasonable school head activities that enable teachers to leadership, research methodology.
3. Disclose N school head activities that enable teachers to leadership.

Methods. 2015. May. were distributed 50 anonymous questionnaires n School teachers, of whom 40 returned to find out n the school head and teachers' perceptions of school head teachers to enable business leadership, feasibility, has been selected qualitative and quantitative assay methods. Data obtained in the process were chosen by quantitative descriptive statistical analysis and qualitative content analysis. The data processing in MS Excel 2007 program.

Results. The study involved 40 teachers and the school head. Analysis of data obtained results showed that most school head teachers enabling leadership activity manifests itself in promoting personal development of teachers (55%), caring for aesthetic environment (87.5%), good climate of psychological support (55%) and successful adaptation (60%). At least school head teachers in leadership activities enabling manifested in the organization of training (35%).

Conclusions:

1. School head teacher leadership enables activities cover five main areas: hiring and firing execution of the strategic plan and annual performance development, financial resources, time and rational human resource development, democratic principles based school management;
2. School director activity enables teachers to leadership manifests itself most private teacher improvement, caring for aesthetic environment, good climate of psychological support, successful adaptation, at least the head of school activities enables teachers to leadership manifests itself in the organization of the training.
3. The evaluation of N school head teachers and teachers' attitudes towards the leadership it became clear that the Head of School is the school leader and encourages teachers to lead (72.5%).

LENTELĖS

1 lentelė. Klausimyno formavimui naudojamos charakteristikos.....	40
2 lentelė. Tyrimo kriterijai.....	40
3 lentelė. Vadovavimo elgsenos veiklos indikatoriai.....	40

PAVEIKSLAI

1 pav. Mokyklos vadovo veiklos sritys.....	13
2 pav. Pagrindiniai įgalinančiam vadovo elgesiui būdingi bruožai.....	18
3 pav. Įgalinimui atsirasti būtinos sąlygos.....	25
4 pav. Kaip mokyklos vadovas ugdo ir stiprina mokytojų lyderystę.....	33
5 pav. Mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schema.....	35
6 pav. Tyrimo atlikimo seka.....	38
7 pav. Klausimyno fragmentas.....	42
8 pav. Tyrimo duomenų apdorojimo logika.....	44
9 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, grįstą mokyklos vizija.....	46
10 pav. Respondentų nuomonė ar mokyklos vizija skatina juos lyderiauti.....	87
11 pav. Respondentų nuomonė apietai ar mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis.....	87
12 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis iniciatyvos.....	87
13 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar formuojant mokyklos viziją vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą.....	88
14 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar suformuotą mokyklos viziją vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos įgyvendinimui.....	88
15 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui.....	88
16 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis.....	89
17 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina mokytojus lyderiauti.....	89
18 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, deleguojant ir įtraukiant mokytojus.....	50
19 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukiant ir deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe.....	89
20 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų.....	90
21 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus.....	90
22 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus dalijasi	

savo žiniomis.....	90
23 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus į veiklą skatina juos imtis lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis.....	91
24 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją.....	91
25 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, grįstą grįžtamuosiu ryšiu (refleksija).....	52
26 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti.....	91
27 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsizvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato.....	92
28 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui.....	92
29 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą.....	92
30 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas refleksijos dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės.....	93
31 pav. Respondentų nuomonė apie mikroklimato kūrimo sritį bei sėkmingą adaptaciją.....	55
32 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus.....	93
33 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis, kolegomis, aprodo mokyklą ir pan.....	93
34 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vertybes, tradicijas ir pan.....	94
35 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino jo poreikius, lūkesčius, komunikacinius ypatumus, asmeninius tikslus.....	94
36 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių.....	94
37 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą.....	95
38 pav. Respondentų nuomonė apie mikroklimato kūrimo sritį, palaikymą ir kultūrą.....	57
39 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą	

mokytojų psichologinį klimatą.....	95
40 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis.....	95
41 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykius, laikosi pedagogų etikos.....	96
42 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“	96
43 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar vertindamas mokytojus parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai.....	96
44 pav. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų kūrimo sritį, fizinių sąlygų tinkamumą darbui.....	59
45 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga.....	97
46 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui.....	97
47 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietoje.....	97
48 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų.....	98
49 pav. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų kūrimo sritį, reikalingų darbui atlikti priemonių aprūpinimą.....	61
50 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimi reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti.....	98
51 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze.....	98
52 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi specialiujų poreikių kabinetų įrengimu, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu.....	99
53 pav. Respondentų nuomonė apie kompetencijos tobulinimosi sritį.....	63
54 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderia....	99
55 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą.....	99
56 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių.....	100

57 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius lyderystės mokymus tiek mokykloje, tiek už jos ribų.....	100
58 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus.....	100
59 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina mokytojų saviug.....	101
60 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams.....	101

TURINYS

ĮVADAS.....	11
I. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1. Mokyklos vadovo veiklos sritys.....	14
2. Įgalinimo samprata ir esmė.....	18
2.1. Įgalinimo sampratos daugiaaspektiškumas.....	19
2.2. Įgalinantis vadovo elgesys.....	20
3. Mokytojų lyderystės samprata.....	22
4. Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei.....	26
4.1. Žmogiškųjų išteklių ugdymo mokykloje specifika.....	26
4.2. Vadovavimo elgsenos sąlygos mokykloje.....	28
4.2.1. Psichologinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti.....	30
4.2.2. Vadovavimo elgsenos sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti.....	33
4.2.3. Materialinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti.....	34
4.2.4. Kompetencinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti.....	35
5. Mokytojų įgalinimas lyderiauti.....	36
II. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI TYRIMO METODOLOGIJA.....	41
III. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	48
3.1. Tyrimo duomenų apdorojimo logika.....	48
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.2.1. Mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schemas komponentų analizė.....	48
3.2.1.1. Vadovavimo žmonėms sritis.....	49
3.2.1.2. Mikroklimato kūrimo sritis.....	58
3.2.1.3. Darbo sąlygų kūrimo sritis.....	63
3.2.1.4. Kompetencijos tobulinimosi sritis.....	66
IŠVADOS.....	70
REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪRA.....	72
PRIEDAI.....	79

IVADAS

Šiandieniniame pasaulyje vadovavimas yra sudėtinga veiklos sritis, užimanti ypatingą vietą. Nėra srities, kurioje nereikėtų vadybos žinių ir praktinių valdymo įgūdžių. Pasak Tamošiūno (2013), vadovas, siekiantis sėkmingai dirbti, turi gebėti racionaliai derinti teorines vadybos žinias, praktinius įgūdžius ir priimti teisingus valdymo sprendimus.

Šių dienų situacija mokyklose reikalauja mokslo pažangos užtikrinimo, kiekvieno žmogaus poreikių atliepimo, naujų žinių ir įgūdžių, padedančių užtikrinti darbo rinkos poreikius. Todėl švietimo įstaigose vadovas įgauna naują paskirtį – gebėti dirbti komandoje, priimti švietimo įstaigų kaitai reikšmingus sprendimus, atlikti įvairias papildomas užduotis, veiksmingai komunikuoti, gebėti vertinti tiek išorinę, tiek vidaus aplinką, būtina užtikrinti paslaugų kokybę, siekti efektyvumo veikloje. Užtikrinti veiklos efektyvumą įmanoma tik efektyviai vadovaujant. Vadovas privalo ne tik gebėti spręsti savo problemas, bet ir padėti tai daryti kitiems darbuotojams. Jam reikalingas įžvalgumas, visų mokyklos gyvenimo sričių suvokimas, vadovavimo koncepcijos suvokimas, bei vadovavimo vaidmenų valdymas, idėjų plėtojimas. Tinkama vadovo veikla kuria palankias sąlygas ir viso kolektyvo efektyviam darbui. Taip bus siekiama darbo pasidalijimo ir bendradarbiavimo. Tuo tikslu itin svarbu gebėjimas padidinti iššūkių įveikimą ir įgalinti savo darbuotojus dirbti bei siekti lyderio pozicijos savo veiklos srityje.

Galia – tai galimybė daryti įtaką žmonėms, visuomenei, įvykiams, procesams, sukeliant pokytį. Taip siekiama galutinio rezultato žmogaus, žmonių grupės, bendruomenės, visuomenės atžvilgiu, siekiant žinių, supratimo, gebėjimų kompetencijų pokyčio. Čia svarbu suvokti kas ir kam yra įgaliotas, kokius tai sukelia pokyčius (Jucevičienė, 2010).

Kalbant apie darbuotojų įgalinimą, reikia pabrėžti, jog tai reiškiny, padedantis vykdyti darbo pasidalijimą. Tinkamas darbo pasidalijimas – tai efektyvi bazė efektyviems įgalinimo ir lyderystės veiksmų metodų įgyvendinimui.

Neabejotinai, įgalinant vadovas sudaro palankias sąlygas darbuotojų lyderystei vystytis. Šiuo atveju kalbama apie mokytojų lyderystę, kadangi vykstantys švietimo sistemos pokyčiai yra sudėtingi, nes jie susiję su žmonėmis. Tad vienu iš prioritetų tampa švietimo lyderystė visose švietimo grandyse.

Problemos ištirtumas. Tiek užsienio, tiek lietuvių literatūroje yra randama, jog vadovo veiklos sritis buvo ir yra nagrinėjama bei tyrinėjama. Lietuvoje apie vadovo veiklą rašo daugelis autorių: Adamonienė ir kt. (2002) tyrinėjo konkrečiai vieną iš vadovavimo funkcijų – žmogiškųjų išteklių valdymą, valdymo strategiją, kaip pasiekti bendradarbiavimo organizacijoje.

Vadovo funkcijas aprašė šie mokslininkai: Stoškus, Beržinskienė, (2005), Zakarevičius, Kvedaravičius, Augustauskas (2004), Vengrienė (2006), Mikoliūnienė (2002), Miškinis (1982),

Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003), Černius (1992), Sakalas (2003), Bakanauskienė (2008),) Želvys (2003) ir daugelis kitų. Iš užsienio autorių, tyrinėjusių šią sritį paminėtini šie: Stoner, Freeman, Gilbert (2006), Appleby (2003).

Apžvelgiant įgalinimo temą, galima paminėti, jog apie tai rašo daugiausia užsienio autoriai, antai Engels (2006), Gerth, Mills (1991), Foucault (1989), Baudrillard (1995), Georgesen (2001), Keltner (2003), Goodwin (2003), Fiske (1993). Šie mokslininkai didesnę dėmesį skyrė galios sampratai. Patį įgalinimą kaip reiškinį aprašė Craig, Mayo (1995), Kreisberg (1992), Ashcroft (1987), bei Freire (1985). Lietuvos autorius, aprašančius galios sampratą ir įgalinimą, galima paminėti tokius kaip Jucevičienė (2010), Gečienė (2002) ir kt.

Lyderystė švietime kaip tyrimo objektas yra labiau populiaru užsienio, ypač JAV, mokslo darbuose. Šią sritį tyrinėjo Leithwood, Jantzi (2000), Bellon, Beaudry (1992), Boles, Troen (1992), Wasley (1991), Mendez-Morse (1992) Huber (2004) ir kt. Lietuvoje šis reiškinys dar nėra visiškai iširtas. Mokyklos vadovų lyderystės reiškinį tyrė ir nagrinėjo Žvirdauskas, Jucevičienė (2004), Žvirdauskas (2006), Želvys (2003, 2006), Kvieskaitė (2008), Baronienė (2008), Narbutaitė, Sakalauskaitė (2008), Baronienė, Šaparnienė, Sapiegienė (2008), Jonušaitė, Valuckienė (2007), Deinienė (2009), Kazlionkaitė (2009). Mokytojų lyderystės aspektą nagrinėjo ir į mokytojų lyderystės kompetenciją gilinosi Bujokaitė (2010), Žvirdauskas (2006), Rupšienė, Skarbaliene (2012).

Problemos aktualumas. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje reikalauja pasidalijimo, iniciatyvos skatinimo. Mokyklos vizija ir strategija turi būti kuriama visos bendruomenės, turi matytis aiškus įkvėpimas. Nuomonių įvairovė, rizika priimant sprendimus, skatina lyderystei ir įgalinančiai vadybai, kur matoma aiški, vienijanti, įkvepianti ir priimtina visiems vizija, vyksta susikalbėjimas, pastebima pasidalijamoji lyderystė, atsakomybės prisiėmimas, įsipareigojimas, valdymo kultūra, veiksmingas administravimas, aktyvumas, atkaklumas, drąsa bei valia veikti. Lyderystės reiškinys vis dažniau ateina ir į mokyklą, nes tai reiškinys, galintis atnešti daug teigiamų pokyčių ir efektyvių rezultatų.

Tačiau, šiame kontekste lieka **probleminis klausimas**: kokia mokyklos vadovo veikla įgalina mokytojus lyderystei?

Darbo tikslas – atskleisti mokyklos vadovo veiklą, įgalinančią mokytojus lyderystei.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti mokyklos vadovo veiklos sritis, įgalinančias mokytojus lyderystei teoriniu aspektu.
2. Pagrįsti mokyklos vadovo veiklos, įgalinančios mokytojus lyderystei, tyrimo metodologiją.
3. Atskleisti N mokyklos vadovo veiklą, įgalinančias mokytojus lyderystei.

Tyrimo objektas – mokyklos vadovo veikla, įgalinanti mokytojus lyderystei.

Tyrimo metodai.

Duomenų rinkimo: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, pusiau struktūruotas interviu, apklausa raštu.

Duomenų analizės: kiekybinė aprašomosios statistikos analizė, kokybinė turinio analizė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro: santrauka (anglų kalba), įvadas, 3 dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Pirmoji darbo dalis yra teorinio pobūdžio, kurioje analizuojama mokslinė literatūra ir mokyklos vadovo veiklą reglamentuojantys dokumentai, apibūdinanti ir aprašanti mokyklos vadovo veiklą, jo funkcijas, žmogiškųjų išteklių ugdymą, galios sampratą bei įgalinimą ir lyderystės apžvalgą, mokytojų lyderystę.

Antroji dalis yra tiriamoji. Joje aprašomas atliktas tyrimas ir metodologinė jo dalis, pateikta tyrimo rezultatų analizė.

Darbas baigiamas išvadomis, rekomendacijomis, pateikiami priedai.

I. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI TEORINIAI ASPEKTAI

1. Mokyklos vadovo veiklos sritys

Šiame skyrelyje, siekiant išsiaiškinti, kokios yra mokyklos vadovo veiklos sritys ir jų specifika, bus analizuojami dokumentai, reglamentuojantys mokyklos vadovo veiklą, taip pat, bus analizuojama literatūra, susijusi su mokyklos vadovo veiklos sritimis.

Šiuolaikinės mokyklos vadovo veikla, tai lyg žvelgimas į ateitį, kad mokykla iš tradicinės taptų nuolat besimokančia, besikeičiančia, kuriančia naujoves bei atliepanti mokyklos bendruomenės ir mokinių lūkesčius, poreikius. Kad visa tai vyktų, mokyklos vadovas turi būti pasiruošęs priimti iššūkius ir tapti lyderiu. Vadovauti šiuolaikinei mokyklai turėtų vadovai, kurie ieško naujų būdų, kaip pakeisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, tobulinantys vadybinius gebėjimus ir gebantys būti vadovais lyderiais.

Analizuojant dokumentus, susijusius su švietimo vadovo veikla, pirmiausia pabrėžiamas LR švietimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, kuris jog mokyklos vadovųvalstybinėse (išskyrus aukštąsias) mokyklos vadovo pareigybės aprašymą tvirtina, vadovą atviro konkurso būdu pareigoms skiria ir iš jų atleidžia steigėjas.

LR švietimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281; 61 straipsnis, 4 dalis skelbia, jog mokyklos vadovas:

- 1) vadovauja mokyklos strateginio plano ir metinių veiklos programų, mokyklos švietimo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų vykdymui;
- 2) nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;
- 3) atsako už 26 straipsnyje nurodytos informacijos paskelbimą, demokratinį mokyklos valdymą. Užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams aplinką;
- 4) analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos vidaus audito vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus;
- 5) atlieka mokyklos steigėjo priskirtas funkcijas, įtvirtintas mokyklos nuostatuose ir pareigybės aprašyme.
- 6) kartu su mokyklos taryba sprendžia, ar leisti ant mokyklos pastatų ar mokyklos teritorijoje statyti judriojo (mobiliojo) ryšio stotis įstatymų nustatyta tvarka;

7) už mokinio elgesio normų pažeidimą gali skirti mokiniui drausmines auklėjamojo poveikio priemones, numatytas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymuose;

8) vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nustatyta tvarka kreipiasi į savivaldybės administracijos direktorių dėl minimalios ir vidutinės priežiūros priemonių vaikui skyrimo.

Taigi, remiantis šiuo LR švietimo įstatymu, galima teigti, jog mokyklose siekiama sėkmingos veiklos, kurios pagrindas – lyderis vadovas ir tobulėjantis mokytojas.

LR švietimo įstatymo (2003) 5 straipsnyje „Švietimo sistemos principai“, kuriame nurodoma, kad remiantis veiksminga vadyba, tinkamai ir laiku priimamais sprendimais, švietimo sistema turi siekti geros kokybės rezultatų, sumaniai ir taupiai naudodama išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą.

Kaip matome, šis įstatymas įpareigoja mokyklą ir jos vadovą rengti strateginį švietimo planą ir metinę švietimo veiklos programą, kuriems turi pritarti mokyklos taryba ir steigėjas, bei patvirtinti mokyklos vadovas.

LR Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarime Nr. 82 įstatymas „Dėl valstybės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“, nurodo, kad vienas svarbiausių švietimo plėtotės strateginių tikslų yra „sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu grindžiamą švietimo sistemą (III skirsnio, 9. 1. punktas).

Veiksmingam ir darniam valdymui, efektyviam strateginių tikslų įgyvendinimui, būtina atsakingai vertinti vadovus pagal vadovų atestacijos vertinimo kriterijus.

Vadovų atestacijos vertinimo kriterijų bendrosiose nuostatose teigiama: „pagrindinis mokyklos vadovo veiklos tikslas – profesionaliai valdyti mokyklą, užtikrinant jos veiklą bei veiksmingą tobulinimą, nukreiptą į mokinio ugdymąsi ir gyvenimo sėkmę”.

Taigi, tuo tikslu mokyklų vadovų veiklai vertinti yra sukurti kriterijai, kuriais vadovaujantis yra nustatoma vadovo kompetencijos žinių, gebėjimų ir vertybių, sąlygojančių sėkmingą vadovo veiklą lygis.

Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 VALSTYBINĖ ŠVIETIMO 2013–2022 METŲ STRATEGIJA, 16.1. straipsnyje nurodoma, kad „Švietimo vadyba turi tapti racionali ir labiau bendruomeninė <...> Menkai bendradarbiaujama į mokyklų bendruomenes įtraukiant mokinius, tėvus, socialinius partnerius, nepasikliaujama iš visuomenės kylančiu užsakymu, daugiau orientuojamasi į aukštesnės vadovybės pavidimus.

Ši strategija įpareigoja mokyklos vadovus sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams švietimo pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, nuostatas, pasaulines švietimo filosofijas, politikos ir praktikos tendencijas, naujausius Lietuvos ir Europos

Sąjungos švietimo būklės duomenis, ir tam kryptingai skirti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius.

Analizuojant literatūrą apie vadovo veiklos sritis, randama daugelio autorių pabrėžiančių vadovo veiklos rezultatus, lemiančius veiksnius įgyvendinant pokyčių svarbą. Vadovo vaidmenį reikėtų vertinti per jo veiklą ar elgesį, nustatant įtakos poveikį pavaldiniui. Vadovo veiklai nusakyti vartojama įvairių terminų: valdymas, vadovavimas, vadyba, administravimas ir pan. Glaustai sakant, vadovai – tai tie žmonės, nuo kurių sprendimų priklauso organizacijos ateitis ir sėkmė.

Pasak Mikoliūnienės (2002), formuojant naujos, šiuolaikiškos mokyklos įvaizdį visuomenėje, vadovams kyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, kaip ugdymo proceso modernizavimo ir optimizavimo prielaidą.

Mokyklos vadovai turi gebėti planuoti, organizuoti ir kontroliuoti visus išteklius, o visų svarbiausia – mokėti plėtoti žmonių išteklius.

Miškinio (1982) teigimu, mokyklos vadovo veikla susijusi su šiomis sritimis:

- bendru vadovavimu;
- vidaus darbo kontrolės organizavimu;
- direkcinį pasitarimų vedimu;
- mokyklos darbo planavimu;
- vadovavimu pedagogų tarybai;
- darbu su tėvų komiteto prezidiumu ir tėvų švietimu;
- mokomaisiais dalykais;
- kadrais, tarifkacija;
- mokytojo politinio, dalykinio ir metodinio lygio kilimu;
- mokymo materialinės bazės stiprinimu.

Černius (1992) išskiria tokias keturias pagrindines vadovo veiklos sritis:

1. *Vadovavimas žmonėms* (priėmimas, skatinimas, tobulinimas, palankios atmosferos kūrimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas).

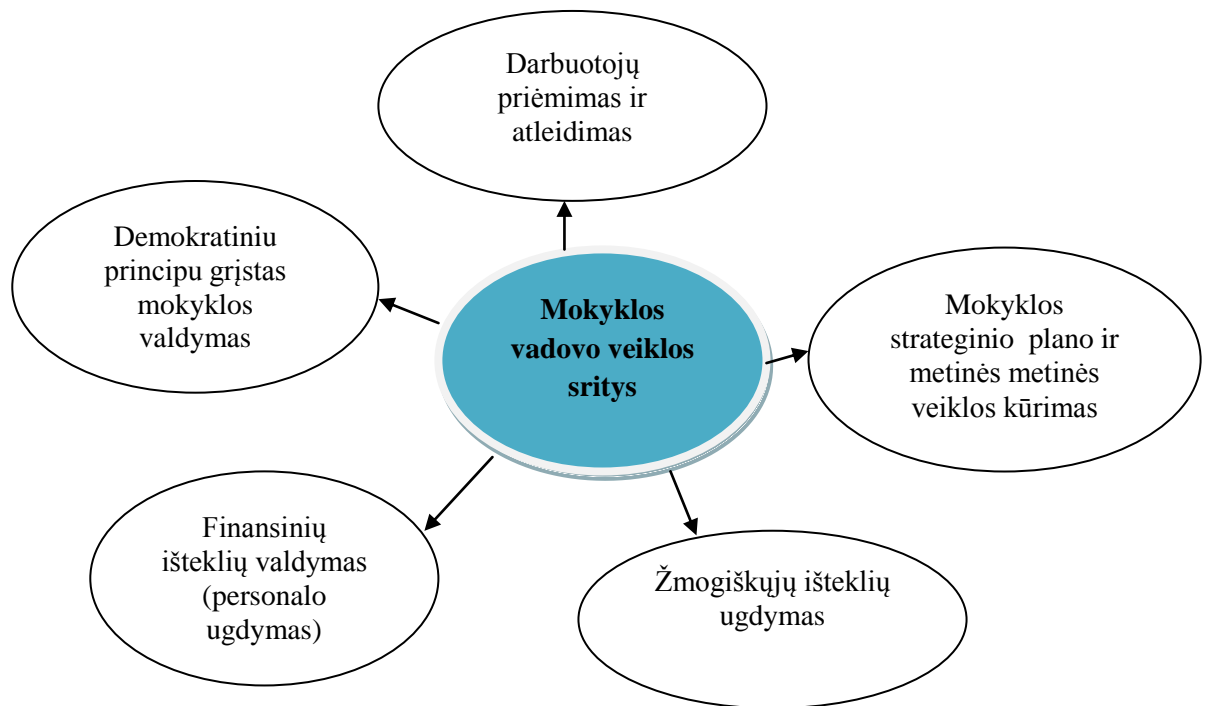
2. *Vadovavimas organizacijai* (vadybinės komandos subūrimas, vadovavimas veiklos propogandai, technologijų ir išteklių tvarkymas, santykių su aplinka formavimas).

3. *Vadovavimas materialiniams ištekliams*.

4. *Vadovavimas kaitai* (sėkmės prielaidų sukūrimas, pokyčių stebėjimas ir vertinimas, tolesnės veiklos numatymas).

Remiantis mokyklos vadovo veiklą reglamentuojančiais dokumentais ir literatūros analize, mokyklos vadovo veiklos sritis panašiai apibūdina ir nurodo dauguma autorių.

Taigi, atsižvelgiant į literatūros analizėje pateiktus autorių teiginius, 1 paveiksle pateikiama pagrindinės mokyklos vadovo veiklos sritys.



1 pav. Mokyklos vadovo veiklos sritys (sudaryta autorės)

Darbuotojų priėmimas ir atleidimas. Reglamentuojantys mokyklos vadovo veiklą dokumentai skelbia, jog mokyklos vadovas priima ir atleidžia iš darbo savo pavaduotojus, skyrių vedėjus, pedagogus, administracijos darbuotojus. Darbuotojų priėmimas į darbą įforminamas rašytine darbo sutartimi, kurią pasirašo mokyklos vadovas. Priimant ir atleidžiant darbuotojus mokyklos vadovas įsipareigoja griežtai laikytis LR Darbo kodekso, kitų įstatymų, susijusių su darbo santykius reguliuojančių įstatymų ir norminių aktų tvarka.

Mokyklos strateginio plano ir metinės veiklos kūrimas. LR švietimo įstatymo 59 str., 5 dalis skelbia „Švietimo įstaigos vadovas: vadovauja švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, juos tvirtina, vadovauja jų vykdymui“.

Politinis ir demokratinis mokyklos valdymas. Demokratinis mokyklos valdymas yra palankiausias sąlygos visiems žmonėms ugdyti. Mokyklos vadovas privalo gerbti visų teises, nuomonių įvairovę, mokėti aiškiai mąstyti, prisiimti atsakomybę už mokyklos gyvenimą. Demokratinis valdymas tai lyg suteikiama galimybė tapti tuo, kuo norime ir galime būti. Šiuo atveju pasireiškia ir savivalda, kuomet sudaromas pagrindas kūrybiniam potencialui pasireikšti, kas augina žmogų pajėgų savarankiškam gyvenimui, laisvei ir demokratijai.

Finansinių išteklių valdymas. Finansų kontrolės taisyklės skelbia, jog:

- mokyklos vadovas valdo mokyklos finansinius išteklius ir yra atsakingas už finansų kontrolės diegimą mokykloje, už tinkamų sąlygų sudarymą finansų kontrolei vykdyti ir darbuotojų, vykdančių nurodytas funkcijas, kvalifikacijos lygį.
- mokyklos vadovas privalo organizuoti ir prižiūrėti finansų kontrolės eigą savo vadovaujamojoje mokykloje, nuolat analizuoti jos efektyvumą ir užtikrinti, kad būtų laikomasi šiose taisyklėse nurodytų reikalavimų.
- mokyklos vadovas yra atsakingas už darbuotojų teigiamo požiūrio į finansų kontrolę ir sąlygų finansų kontrolei sukūrimą.
- mokyklos vadovas, atsakingas už einamąją ir paskesniąją finansų kontrolę, privalo užtikrinti, kad visi ūkinės operacijos vykdymo dokumentai būtų laiku pateikti Švietimo ir Buhalterinės apskaitos skyriams.

Žmogiškųjų išteklių ugdymas – mokyklos darbuotojų ugdymas. Šiuo atveju žmogiškieji ištekliai – tai kompetencijas turintys organizacijos darbuotojai, kurie priimdami ir realizuodami sprendimus, daro įtaką mokyklos efektyvumui. ***Todėl galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių ugdymas bene svarbiausias procesas mokykloje,*** kadangi be tinkamų specialistų nebūtų galima pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tai ištekliai, reikalaujantys atitinkamo dėmesio, žinių ir kryptingo strateginio valdymo. Ugdant žmogiškuosius išteklius, bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir pačios mokyklos tikslus siekiant geriausių rezultatų ir garantuoti mokyklos sėkmę. Vadovas privalo darbuotojus motyvuoti, apmokyti, vertinti, kurti saugią aplinką. ***Žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslas – paveikti darbuotojus taip, kad jie savanoriškai savo asmeninį elgesį ir veiklą padidintų iki aukščiausio rezultato.***

Apibendrinant vadovo veiklos sritis, būtų galima teigti, jog mokyklos vadovo veikla apima ir reiškiasi penkiose pagrindinėse srityse, t. y. darbuotojų priėmimo ir atleidimo vykdymas, strateginio plano ir metinės veiklos kūrimas, finansinių išteklių valdymas, racionalus žmogiškųjų ir laiko išteklių ugdymas, demokratinis principu grįstas mokyklos valdymas.

2. Įgalinimo samprata ir esmė

Šiame skyrelyje bus analizuojama įgalinimo samprata ir esmė, poveikis darbuotojams, įgalinimo daugiaaspektiškumas, kuo svarbus įgalinantis vadovo elgesys bei kokios sąlygos reikalingos įgalinimui atsirasti.

Pirmą kartą terminą „įgalinti“ (angl. *empower*) pavartojo anglų rašytojas Herbertas L' EStrange literatūroje XVII a. . Jis reiškė „suteikti įgaliojimus“ (angl. *authorise*). Kasdieninėje kalboje šis terminas reikštų „suteikti įgaliojimus“, „suteikti atsakomybę“. Socialiniuose moksluose šią sąvoką šiandien vartoja įvairios disciplinos: sociologija, ekonomika, edukologija, vadyba, politikos

mokslai, lyčių studijos, socialinių mažumų tyrimai (Hur, 2006). Organizacinės srities tyrimuose darbuotojo įgalinimo sąvoka pradėta vartoti XX a. 8-ajame dešimtmetyje (Lincoln ir kt., 2002).

2.1. Įgalinimo sampratos daugiaspektiškumas

Pasak Jucevičienės (2010), įgalinimo sąvoka šiandienai dar vis yra nauja ir neturi tradiciškai nusistovėjusios vienareikšmės sampratos. Per kelis pastaruosius dešimtmečius ši sąvoka keitėsi ir evoliucionavo.

Gečienė (2002) teigia, jog įgalinimas – tai galimybė žmonėms, bendruomenėms, organizacijoms, įvykiams, procesams, sukelti pokytį. Tęsiant šią mintį, pasitelkiama Kellner (1989) mintis, kad šiuo metu mes gyvename „vienu metu daugelyje pasaulių“, todėl mums reikalinga požiūrių įvairovė, kad galėtume paaiškinti įvairias socialines patirtis.

Kreisberg (1992) aiškina, jog įgalinimas – procesas, kurio metu žmonės ar bendruomenės padidina savo gyvenimo kontrolę ar jo kūrimą, dalyvavimą sprendimuose, liečiančiuose jų gyvenimą. Įgalinimas reiškia savivertės ir pasitikėjimo įprasminimą. Pagrindinis įgalinimo dalykas – padidėjusios žmogaus galimybės prieiti prie vertingų išteklių ir juos kontroliuoti.

Ashcroft (1987) rimtai ėmėsi tyrinėti įgalinimą mokykloje ir įvardijo tai kaip esminę ugdymo filosofiją, kur pirmiausia turi būti įgalinti mokytojai, kad gebėtų įgalinti ir savo mokinius. Remiantis šiuo pastebėjimu, galima daryti prielaidą apie tai, kad įgalinimas yra tam tikrų galių perleidimas per ugdymo(si) procesą, parodant siekiamų tikslų svarbą.

Kaip paminėjo Jucevičienė (2010), įgalinimas – tai sudėtingas procesas, turintis dvi dimensijas:

1. Įgalinimas švietime – suteikiant organizacinių galių veikti mokykloje, kaip švietimo organizacijoje, įgyvendinant jos misiją;
2. Įgalinimas švietimu – suteikiant žinių, prasmų, gebėjimų, kompetencijų, reikalingų savo darbo atlikimui.

Autorė taipogi išskiria ir du įgalinimo sampratos aspektus:

- įgalinimas siejamas su individu, t. y. jo vidinių galių vystymas. Individas laikomas įgalintas tuomet, kai turi galios veikti taip, kaip reikalinga. Ši galia įgijama kai individas turi galimybę veikti skirtingai ir kas kartą geriau. Taip kyla pasitikėjimas savo gebėjimais ir veikla.
- įgalinimas siejamas su išorine aplinka – tai susiję su atsakomybės lygio delegavimo, autonomijos sudarymu organizacijoje.

Spreitzer (1995), remdamasis Thomaso, Velthouse (1990) tyrimais, įgalinimo būseną, taip pat apibūdina per dimensijas:

- prasmė (angl. *meaning*) – darbo tikslo vertė, paskirtis, darbuotojo suvokiama sąveikoje su jo asmeniniais idealais ir standartais. Prasmė apima atitikimą tarp darbinio vaidmens reikalavimų ir darbuotojo įsitikinimų ir vertybių;
- kompetencija (angl. *competence*) – darbuotojo suvokimas, kad jis turi reikiamų įgūdžių, žinių darbui atlikti;
- autonomija (angl. *autonomy*) – darbuotojo suvokimas, kad jis pats gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog įgalinimas – tai procesas, kuomet galios turėtojas dalijasi savo galia, tuo pačiu darant įtaką žmonėms ugdomuoju poveikiu per bendruomenę, visuomenę ar konkretų asmenį, sukeliant žinių, prasmės bei kompetencijos pokyčius, suteikia palankias sąlygas efektyviam darbui, mažina kontrolę, daugiau suteikia galimybių reikšti mintis, priimti sprendimus, skatina kūrybiškumą, dalijimąsi žiniomis, didina imlumą naujoms idėjoms bei leidžia lengviau išgyventi inovacijų atsiradimą.

2.2. Įgalinantis vadovo elgesys

Atsižvelgiant į tai, jog įgalinimas pirmiausia tiesiogiai priklauso nuo vadovo, Ahearne (2005) teigia, jog vadovas savo elgesiu gali pakeisti darbuotojų suvokiamus organizacijos lygmens įgalinančius veiksmus, atliks įkvėpėjo vaidmenį, suteiks darbo prasmę, motyvaciją, pakeis požiūrį į darbo rutiniškumą. Įgalinantis vadovo elgesys – vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo įgalinimą, keičia suvokiamą darbo prasmingumą, skatina dalyvauti priimant sprendimus, leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, rodant pasitikėjimą darbuotojais ir jų gebėjimu atlikti darbą.

Ahearne (2005) teigimu, vadovo įgalinantis elgesys apima:

- Darbo prasmingumo didinimą – kiek vadovas padeda darbuotojui suprasti, kaip jo tikslai veikia ir veiklos rezultatai siejasi su organizacijos tikslais, veikia ir rezultatais; kiek vadovas kitais būdais padeda darbuotojui darbo veikloje išvelgti didesnę prasmę.
- Dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimą – kiek vadovas priima sprendimus kartu su pavaldiniais.
- Pasitikėjimą aukštais rezultatais – kiek vadovas yra užtikrintas, kad pavaldiniai gebės susidoroti su užduočių reikalavimais.
- Autonomijos suteikimą – kiek vadovas leis veikti savarankiškai, savo būdu, nevaržomas biurokratinių rėmų.

Anot autorių Zhang, Bartol (2010), pirmiausia įgalinantis vadovo elgesys pasireiškia pastangomis, kurios padeda darbuotojams pamatyti pačio vadovo efektyvią veiklą visoje organizacijoje, padrašina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus atliekant savo darbą.

Galiausiai, įgalinimas leidžia darbuotojams pajusti, kad jie kontroliuoja su savo tiesioginiu darbu susijusią situaciją, kad savo elgesiu gali daryti įtaką darbo rezultatams. Taip vadovas mažina darbuotojo bejėgiškumo jausmą, labiau veikia įgalinančiai veiklai.

Van Schalkwyk (2010) išskiria šešias vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas:

1. Delegavimas (angl. *delegation*) – tai vadovo elgesys, kuriuo perduodami įgaliojimai savo pavaldiniams.

2. Atskaitingumas už pasekmes (angl. *accountability for outcomes*) – tai apima atsakomybę už veiklos rezultatus, vadovo perduodamą pavaldiniams.

3. Savarankiškas sprendimų priėmimas (angl. *self – directed decision making*) – tai apima vadovo skatinimą, kad darbuotojai nepriklausomai nuo vadovo savo iniciatyva ir pagal kompetenciją priimtų sprendimus.

4. Dalijimasis informacija (angl. *information sharing*) – tai apima vadovo dalijimąsi patirtimi ar kita informacija su darbuotojais, kuri leidžia šiems atlikti veiklą pagal organizacijos standartus.

5. Įgūdžių stiprinimas (angl. *skill development*) – tai apima vadovo veiksmus, skatinančius darbuotojų ugdymą. Tai – darbuotojams reikiamo ugdymo užtikrinimas.

6. Inovatyvumo ugdymas (angl. *coaching for innovative performance*) – tai apima vadovo elgesį, kuris skatina pasvertą pavaldinių rizikos prisiėmimą, naujas idėjas ir kuris užtikrina grįžtamąjį ryšį apie atliktas veiklas pavaldiniams, klaidas ir nesėkmes traktuojant kaip galimybes mokytis.

Šių autorių (Ahearne, 2005; Zhang, Bartol, 2010; Van Schalkwyk, 2010) teiginiams artima ir daugumos kitų mokslininkų (Konzack, 2000; Christopher, Paul, 2000; Lin, 1998; Tymon's, 1998; Cornwall, Perlman, 1990; Houtzagers, 1999; Quinn, Spreitzer, 1997 ir kt.) nuomonė, kuri akcentuoja, jog įgalinimo procese ypač svarbus vadovo elgesys, nes nuo to priklauso ir įgalinimo rezultatai.

Lipinskienė (2001) akcentuoja, jog darbuotojai turi matyti savo darbe prasmę ne tik dabar, bet ir ateityje, todėl čia taip pat yra svarbus vadovo įgalinantis elgesys, iš kurio reikalaujama:

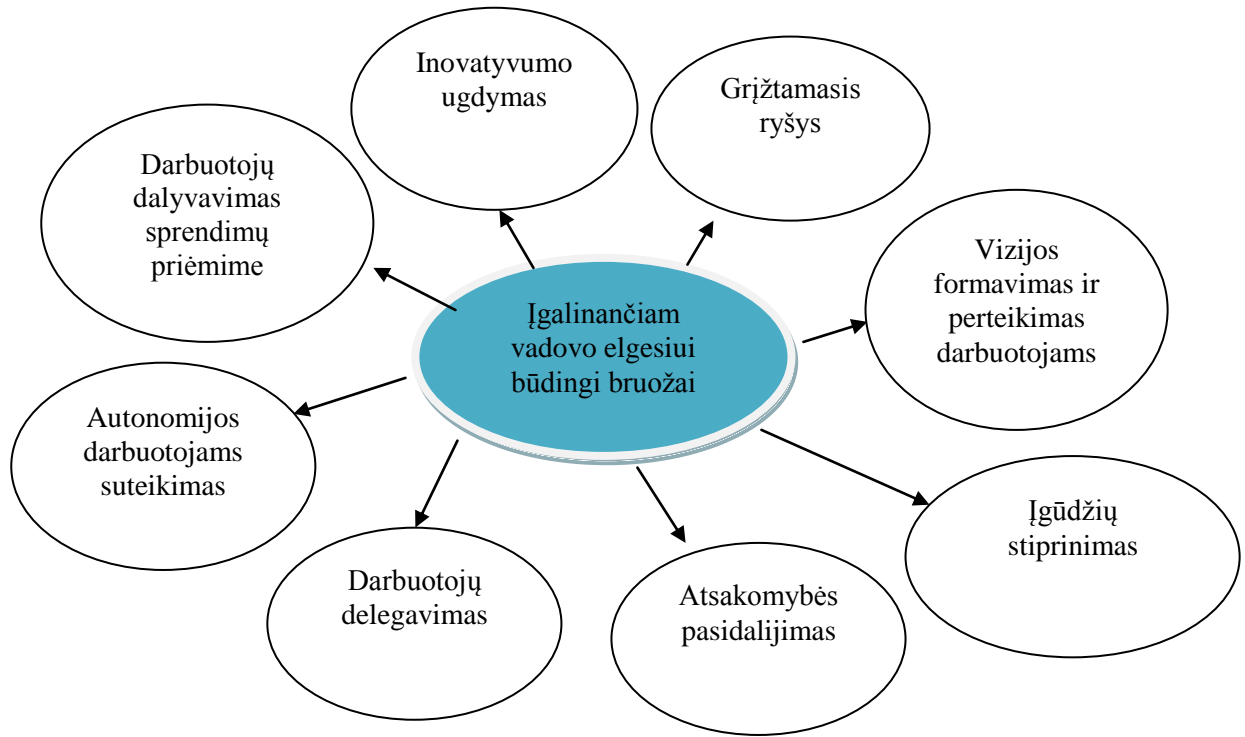
- Sugebėjimo formuoti ir perteikti viziją;
- Sugebėjimo ir noro deleguoti nestandartines užduotis;
- Darbuotojų įtraukimo į užduočių atlikimą;
- Efektyvaus grįžtamojo ryšio.

Vizijos formavimui būdinga telkti žmonių emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą, skatina žmones imtis renginių organizavimo, laisvalaikio organizavimo ir pan. Vadovui šioje situacijoje iškyla uždavinys aiškiai perteikti viziją darbuotojams, nurodyti kokių veiksmų prireiks tikslų įgyvendinimui.

Delegavimas ir įtraukimas skatina didinti kompetencijos lygį, motyvaciją, pasitenkinimą darbu, drąsina imtis vis sudėtingesnių užduočių, atsakomybės. Šiuo atveju vadovui svarbu darbuotojams suteikti autonomijos, rodyti pasitikėjimą darbuotojais.

Grįžtamasis ryšysturėtų būti panaudojimas darbuotojų tobulinimo tikslams.

Atsižvelgiant į pateiktą įvairių autorių literatūros analizę, susijusią su įgalinančiu vadovo elgesiu, 2 paveiksle galima išvelgti pagrindinius įgalinančiam vadovo elgesiui būdingus bruožus.



2 pav. Pagrindiniai įgalinančiam vadovo elgesiui būdingi bruožai (sudaryta autorės)

Taigi, apibendrinant visus teiginius, galima apibrėžti, kad, įgalinantis vadovo elgesys, tai toks, kuris padrąsina darbuotojus, suteikia motyvacijos, įprasmina darbo reikšmingumą, daro įtaką darbo rezultatams bei suteikia savarankiškumo. Įgalinančiam vadovo elgesiui yra būdinga keletas bruožų, kurie reikalingi tam, kad įgalinimas taptų sąlyga susidaryti mokytojų lyderystei. Tai: darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, autonomijos darbuotojams suteikimas, darbuotojų delegavimas, atsakomybės pasidalijimas, įgūdžių stiprinimas, vizijos formavimas ir perteikimas darbuotojams, inovatyvumo ugdyimas, grįžtamasis ryšys.

3. Mokytojų lyderystės samprata

Šiame skyrelyje bus analizuojama mokytojų lyderystės esmė ir samprata, kaip ir kur ji pasireiškia, kokią įtaką mokytojai lyderiai daro mokymo(si) efektyvumui.

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

visose švietimo grandyse. Švietimo sistema taip nepaliaujamai kinta, kad vis dažniau ir daugiau kalbama apie švietimo sistemos keliamus vis didesnius reikalavimus standartams.

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 2013-2020 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“.

Senge (2008) teigia, kad mokyklos yra nepajėgios tenkinti visuomenės poreikių, tad norint keisti mokyklą, pirmiausia reikia pradėti rengti švietimo lyderius. Tuo tikslu vis dažniau pabrėžiama mokytojų parengimas lyderystei.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių interpretacijų apie tai, kas yra mokytojų lyderystė ir kuo ji pasižymi. York-Barr, Duke (2004) teigia, kad mokytojų lyderystė yra idėja, akcentuojanti mokytojo, kaip svarbiausio asmens, reikšmę mokykloje. Mokytojas lyderis – privalo būti savo srities profesionalas, turi gebėti kurti palankią mokymuisi aplinką, nuolat tobulintis ir skatinti tobulėti kitus, sudaryti sąlygas visuomenei eiti pažangos keliu. Tam, kad skleistųsi mokytojų lyderystė reikia sukurti motyvacijos sistemą, kuri apimtų tiek intelektualius, tiek finansinius išteklius, skirtus konkrečiai organizacijai, atliepiant kiekvieno jos nario mokymosi poreikius. Mokytojai lyderiai stiprina mokyklos bendruomenę ir skatina kitus sekti savo pavyzdžiu – siekti geresnės mokymo praktikos.

Pasak Harrio, Muijs, (2003), mokytojo lyderio veikla yra neatsiejama nuo bendradarbiavimo principo, sudarančio sąlygas pokyčiams įgyvendinti. Mokytojų lyderystė visų pirma yra priemonė, kuria siekiama aukštos kokybės mokymosi ir mokymo mokyklose. Tai nėra formalus vaidmuo, pareigų ar užduočių rinkinys. Visa tai – tam tikra tarpininkavimo forma, kai mokytojams suteikiama galia vykdyti plėtos veiklą, kuri daro tiesioginę įtaką mokymo ir mokymosi kokybei. Autoriai teigia, jog mokytojų lyderystė vykdoma remiantis dviem svarbiais aspektais:

- susitelkiant ties geresniais mokymosi rezultatais per plėtos veiklą;
- vykdant profesinę veiklą bendradarbiaujant.

Remiantis šiais aspektais, išskirtos trys mokytojų lyderystės veiklos sritys:

1. *Lyderystė ir kiti mokytojai*. Vykdomi apmokymai, kuravimas, vadovaujama darbo grupėms.

2. *Lyderystė ir plėtros uždaviniai*. Tikslas – gerinti mokymąsi ir mokymą;

3. *Lyderystė ir pedagogika*. Vykdoma kuriant ir formuojant veiksmingus mokymosi metodus.

Harrio, Muijs (2003) padarytos išvados teigia, jog siekiant sukurti ir palaikyti mokytojų lyderystę prireiks:

- suteikti mokytojams galios ir juos skatinti tapti lyderiais, suteikti galimybes ugdyti jų lyderystės įgūdžius;
- skirti laiko mokytojų lyderystei veiklai, įskaitant laiką, profesiniam tobulėjimui ir bendradarbiavimo veiklai, bendram planavimui, mokytojų tinklų kūrimui ir apsilankymams klasėse;
- galimybių tęstiniam profesiniam tobulėjimui, kuris yra sutelktas ne tik į mokytojų įgūdžių ugdymą ir žinių kaupimą, bet ir į skirtingų lyderių vaidmenų aspektus (lyderiavimą grupėse, seminaruose, bendradarbiaujant, apmokant, mokant suaugusiuosius, atliekant tyrimus ir pan.).

Little (1995) atliktų tyrimų rezultatai parodė, jog mokytojų lyderystė efektyviai veikia darbo našumą bei moralę.

Beane (1998), Barth (1999) tyrimai atskleidė, kad mokytojai, kurie prasmingai ir tikslingai dirba kartu, turi daugiau galimybių ir toliau dirbti šioje profesinėje srityje, nes jaučiasi vertinami kolegų. Tam, kad mokytojų lyderystė būtų veiksmingiausia, ji turi būti grindžiama savitarpio pasitikėjimu, parama ir konsultavimu.

Kaip pažymi Navickaitė (2012), mokytojai lyderiai – tai specialistai, daugiausia laiko praleidžiantys klasėje, bet, esant pokyčių ir naujovių poreikiui, besiidmantis lyderių vaidmens. Pagrindinė jų užduotis – padėti kolegoms atrasti ir išbandyti naujas idėjas, pateikti konstruktyvią kritiką, siekiant užtikrinti geresnį mokymą ir mokymąsi. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų lyderystės savybės yra gana stipriai išreikštos. Mokytojų lyderystės apraiškos gali būti tiek pat įvairios, kiek ir patys mokytojai. Norėdami dalyvauti kuriant geresnę mokyklą bei padėti mokiniams siekti geresnių mokymosi rezultatų, mokytojai lyderiai savo darbe imasi įvairiausių vaidmenų. Kai kurie vaidmenys būna formalūs ir priskirti tam tikroms pareigybėms. Kiti, labiau neformalūs vaidmenys susiformuoja tuomet, kai mokytojai bendrauja ir dirba su savo kolegomis. Vaidmenų įvairovė leidžia mokytojams surasti geriausiai turimus gebėjimus ir interesus atitinkančius lyderystės išraiškos būdus. Nesvarbu, kokį vaidmenį imsis atlikti tas ar kitas mokytojas, – mokytojais-lyderiais kuria savo mokyklos kultūrą, padeda mokiniams geriau mokytis ir daro teigiamą poveikį savo kolegų darbui.

Danielson (2006) pabrėžia, jog mokytojų lyderystė susideda iš gebėjimų, kuriuos demonstruoja mokytojai, darantys mokiniams įtaką už klasės ribų. Autoriaus nuomone pedagoginiai lyderiai yra veiklūs, smalsūs, apmąstantys savo veiklą, prisiimantys atsakomybę, novatoriški, atlieka vyresniojo draugo vaidmenį, kolegiški, geri organizatoriai. Mokytojai lyderiais tampa tuo atveju, kai jų veikla teigiamai veikia mokinių mokymą(si), prisideda prie mokyklos kaip visumos tobulinimo,

taip pat yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai. Murphy (2005) nuomonė tam šiek tiek prieštarautų. Jis teigia, kad nors ir mokytojai lyderiai išlaiko savo įtaką ir už klasės, mokyklos ribų, yra savarankiškai atlikdami savo darbą, tačiau jie vis tiek nėra nepriklausomi nuo vadovų bei kitų pareigybinių instrukcijų.

Crowther ir kt. (2002) pažymi, jog mokytojų lyderystė sudaro sąlygas puoselėti visos mokyklos sėkmę. Mokytojai lyderiai skatina kitus kolegas keistis, imtis iniciatyvos, nebijoti naujovių ir iššūkių. Svarbu pastebėti, kad, be mokytojų lyderystės, mokyklų tobulinimas praktiškai yra neįmanomas, o mokytojų lyderystės veiksnys nėra tinkamai išnaudojamas ir ugdomas (Helterbran, 2010).

Remiantis Lambert (2011) aprašytu Barto (1999) teiginiu, mokytojai, pasirinkę mokytojo lyderio kelią, užuot buvę tik nuomininkais, tampa savo mokyklos šeimininkais ir indėlininkais ir kuo daugiau bus tokių mokytojų mokykloje, tuo bus geresnės sąlygos siekti sėkmingos ir veiksmingos lyderystės.

Mokytojas privalo jaustis savo mokyklos indėlininku ir šeimininku, tik tada jis jaus atsakomybę už savo darbą, bus lojalus. Svarbu suprasti, kad mokykloje lyderiais ne tik gali, o jau ir turi būti ne tik mokyklos vadovai, bet ir kiti mokykloje veikiantys asmenys. Neatsižvelgiant į tai, kuriame mokyklos lygmenyje yra veikiantys lyderiai, svarbiausia, kad jie yra atviri naujoms idėjoms ir pasirengę mokytis iš kitų. Jie lankstūs, siekiantys tikslo ir optimistiški (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Kaip teigia Harris (2005), mokytojo lyderystė yra svarbi tiek mokyklos veiklai, tiek pokyčiams, tiek mokinių rezultatams. Visa tai siejama su tuo, jog mokytojas lyderis labiau imponuoja savo mokiniams, turi daugiau galios ką nors keisti savo veikloje, daryti įtaką mokymosi procesui.

„Lyderių laiko“ atlikti tyrimai parodo, jog stipriausiai išreikštos yra šios mokytojų lyderių savybės: atsakomybės jausmas, aukšti asmeniniai standartai (siekis būti geriausiais); stipri vizija ir lojalumas, o lyderystės savybės yra būdingesnės aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintiems mokytojams, kurie dalyvauja kvalifikacijos kėlimo programose ir turi pareigas mokyklos administracijoje.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog mokytojų lyderystė – tai pagrindinė priemonė, kuria siekiama aukštos kokybės mokymo(si) mokyklose, kadangi mokytojų lyderystės svarbiausias uždavinys ir yra mokymo(si) gerinimas, darbas kartu ir bendradarbiavimas. Mokytojų lyderystė visų pirma išsiskiria savo kontekstu, kadangi ji turi tvirtą vertybinį pamatą. Ji taip pat suteikia mokytojams galią vykdyti veiklą, kuri darytų įtaką mokykloje ir už jos ribų, skatintų kitus mokytojus imtis lyderio vaidmens, įtrauktų į veiklą kolegas, tėvus, mokinius. Esminis mokytojų lyderystės bruožas - pasekėjų turėjimas, pasitikėjimas savo jėgomis, tvirtas tikėjimas tuo, kas daroma, kadangi žmonės seka paskui lyderį, nes pritaria jo vizijai ir tikslui.

4. Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei

Remiantis magistro darbo skyrelyje 1.1. išskirtomis penkiomis pagrindinėmis vadovo veiklos sritimis, ir jas reglamentuojančiais dokumentais, galima teigti, jog stipriausiai vadovo įgalinanti mokytojus lyderystei veikla gali pasireikšti ugdant žmogiškuosius išteklius, kadangi čia daugiausiai atsispindi vadovo santykiai su darbuotojais, o taip pat vadovas turi galimybę išugdyti darbuotojų tam tikrus gebėjimus, kad šie būtų pasiruošę priimti jiems suteikiamas galias. Kitose keturiose srityse už veiklą konkrečiai atsako tik pats mokyklos vadovas.

Tuo tikslu šiame skyrelyje bus analizuojamas žmogiškųjų išteklių klausimas, taip pat bus apžvelgta, kokios sąlygos būtinos atsirasti įgalinančiam vadovo elgesiui.

4.1. Žmogiškųjų išteklių ugdymo mokykloje specifika

Pastaruoju metu intensyvėjant globalinei konkurencijai, didėja vartotojų lūkesčiai bei jų dėmesys kokybei kelia darbuotojams vis naujus reikalavimus, todėl vadovas privalo suspėti reaguoti į pokyčius ir tam paruošti savo darbuotojus. Organizacinis ir individualus žmogiškųjų išteklių ugdymas – tai organizacijos sėkmė ir išgyvenimo sąlygos. Žmogiškųjų išteklių ugdymas iš vadovo reikalauja darbuotojų asmeninių savybių supratimo, asmeninių tikslų siekių žinojimo, darbinės motyvacijos skatinimo. Tam, kad darbuotojai gebėtų prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, reikalingi nuolatiniai mokymai, kurie suteiktų jiems reikalingų įgūdžių. Kiekvienas vadovas, kuris tai supranta, žino tai ir skatina darbuotojus mokytis ir tobulėti.

Remiantis šių dienų tendencijomis, galima pastebėti, jog žmogiškųjų išteklių ugdymo vaidmuo išaugo dėl pasikeitusių techninių, ekonominių, organizacinių sąlygų, padidėjusios konkurencijos.

Žmogiškųjų išteklių ugdymas – tai Lietuvoje priimtas terminas, apibūdinantis personalo mokymą ir personalo tobulinimą (Laužackas, 2000).

Stoner (1999) žmogiškųjų išteklių ugdymą apibūdina kaip mokymą, lavinimą, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimą. Tai įvairūs būdai, kaip naujam ar dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam tikram darbui atlikti. Taigi, nuolatinis žmogiškųjų išteklių ugdymas yra puiki investicija į veiklos gerinimą, bei darbo našumą.

Adamonienė (2002) žmogiškųjų išteklių ugdymą apibūdina kaip vieną iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, kuri ugdytų dirbančiųjų sugebėjimus, sutinkančius su jos tikslais. Žmogiškųjų išteklių ugdymas atliekamas kasdieninio gyvenimo rémuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas.

Atlikę tyrimus, mokslininkai (Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002) nustatė, jog vadovams kasdien didėja poreikis turėti darbuotojus, kurie gebėtų valdyti technologijas, spręsti sudėtingas užduotis ir pan. Tuo tikslu, formuojant personalo ugdymo strategiją, reikia įvertinti šiuos svarbius momentus:

1. Žmogiškųjų išteklių ugdymas turi būti ne jo mokymas ar kvalifikacijos ugdymo sistema, bet būtent pačių žmonių ugdymas, kadangi jis susijęs ne su darbuotojo kvalifikacija, kuri reikalinga šiuo metu jo užimamoms pareigoms atlikti, o orientuota į kvalifikaciją, kuri bus reikalinga ateities darbų atlikimui. Ši sistema įgalina greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir tuo pačiu suteikia pranašumą konkuruojant.

2. Žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemos tikslai turi būti formuluojami atsižvelgiant į organizacijos ir darbuotojų interesus. Žmogiškųjų išteklių ugdymo sistema bus veiksminga tik suderinus abiejų pusių tikslus, kurie aiškiai parodytų organizacijos, padalinio ar individualaus asmens perspektyvas, kai tai bus įgyvendinta.

Lobanova (2006) žmogiškųjų išteklių ugdymą apibūdina kaip tęstinį procesą, kuris prasideda nuo darbuotojų priėmimo ir į darbą ar net anksčiau ir baigiasi jų atleidimu.

Ši autorė teigia, jog žmogiškųjų išteklių ugdymo tikslas – organizacijos žmonių tobulinimas ir parengimas dirbti šiuolaikinėmis ekonominių santykių transformacijų sąlygomis. Todėl svarbu tinkamai planuoti ir organizuoti personalo ugdymą, jo poveikį, veiklą, rezultatų panaudojimą bei praktinę naudą.

Iš to galima daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių ugdymo rezultatas – tai pokyčiai, kurie turi būti realizuojami atliekant konkrečius darbus bei pasikeitimus darbuotojų nuostatose, kurios keičiasi žymiai lėčiau, nei įgyjamos darbui reikalingos žinios ar lavinami įgūdžiai. Atsižvelgiant į tai, darbuotojams reikia suteikti impulsą priimti pokyčius ir prie jų prisitaikyti.

Tumaitė (2005) teigia, jog nuolat tobulėjantis darbuotojas yra emociškai saugesnis, turi stipresnę savivertę, lengviau geba įveikti sudėtingas situacijas, pasitiki savimi. Nuostata, tai viena iš svarbiausių komponentų, lemiančių sėkmingą žmonių nusiteikimą veiklai. Vadovo požiūris čia taip pat įtakoja sėkmingą personalo ugdymo proceso eigą. Būtent vadovai turi suprasti organizacijos darbuotojų galimybes ir poreikį mokytis.

Taigi, apibendrinant būtų galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių ugdymas yra viena iš vadovo veiklos sričių, leidžianti įgalinti darbuotojus laisvai dirbti, savarankiškai spręsti klausimus, siekiant bendrų organizacijos tikslų, kadangi visa tai leidžia patenkinti organizacijos narių bendrai ir atskirų darbuotojų lūkesčius. Būtent žmogiškųjų išteklių ugdymas gali tapti veiksmingu įrankiu, siekiant tobulėjimo ir reikalingos kompetencijos darbuotojams suteikimo.

4.2. Vadovavimo elgsenos sąlygos mokykloje

Siekinat sukurti ir palaikyti įgalinančius santykius, mokyklos vadovui būtina užtikrinti įgalinimui reikalingas atsirasti sąlygas.

Jucevičienė (2010) akcentuoja, jog įgalinimas glaudžiai susijęs su vertybėmis, darbais ir vadovavimo stiliu, sistemiškumu, gebėjimu vadovauti, sudaryti tinkamą aplinką, psichologines sąlygas motyvacijai. Pagal tai galima daryti prielaidą, kad atsirasti įgalinimui reikalingos šios sąlygos:

1. *Psichologinės sąlygos.* Asmenybės tobulėjimas galimas tik aplinkoje, kur vyrauja gera savijauta, dalyvių sąveika. Kai vyrauja šilti santykiai, lengviau įsimenama informacija, atsiranda pasitikėjimas, bendravimo kultūra, gimsta autoritetai, skatinama veikti.

2. *Edukacinė aplinka.* Tokioje aplinkoje žmonėms sukuriama atsakomybės jausmas už veiklos rezultatus, atsiranda savikontrolė, savęs vertinimas, pasitikėjimas savo jėgomis, nesėkmių kontrolė, geresnių rezultatų siekimas, skatinamas savivaldus mokymasis, gebėjimų realizavimas. Tokiai aplinkai atsirasti reikalingas sąlygų sudarymas mokytis ir tobulėti kiekvienam.

3. *Efektyvus grįžtamasis ryšys.* Jis padeda pagreitinti išmokimą, vertinti savo pasiekimus, eiti užsibrėžtų tikslų link, užtikrina kontrolės proceso sėkmingumą, padeda tikslingai taikyti žinias.

4. *Kompetencinės sąlygos.* Siekiant įgalinti reikalinga turėti tinkamą kompetenciją, nes kitaip nebus galima organizuoti proceso. Tai gebėjimas diskutuoti, suvokti naujoves, naujas sąvokas, gebėti pritaikyti žinias konkrečioje veiklos srityje, svarbių detalių įvaldymu, teisingu faktų ir išvadų siejimu, naujų žinių siejimas su jau turimomis.

5. *Sociokultūrinės sąlygos.* Ši sąlyga reikalinga atspindėti socialinį, ekonominį ir technologinį vystymąsi. Kuomet įgytos žinios bus siejamos su praktika, augs motyvacija, vertybių pagrindas bei požiūris į kaitą.

6. *Motyvacinės sąlygos.* Motyvacija padeda tikėti atliekamos veiklos reikšmingumu ir gautais rezultatais bei skatina efektyviai dirbti, siekti įgyti žinių, atrasti prasmę tame, ką daro, suvokti veiklos esmę.

Labai panašias sąlygas įgalinimui atsirasti apibrėžia ir Lipinskiene (2001):

- *Kompetencinės sąlygos.* Pasak autorės, kompetencinės sąlygos rodo darbuotojo ir vadovo kompetencijos ir keliamų konteksto bei veiklos reikalavimų atitikimą. Darbuotojo kompetencijos atitikimas reiškia jo pasirengimą atlikti jam skirtas užduotis. Vadovo kompetencija šiuo atveju išreiškiama jo gebėjimu užtikrinti adekvatų darbo krūvį, teikti kokybišką grįžtamąjį ryšį, objektyviai ir teisingai vertinti darbuotojo veiklą.

- *Psichologinės sąlygos.* Jos palaiko gerą savijautą darbo metu, užtikrina sėkmingą adaptaciją, padeda suvokti viziją, vertybes ir kt.

- *Motyvacija*. Motyvuoti darbuotojai geba atlikti užduotis, suderintas su tikslais, didžiuojasi savo darbu, nerodo neigiamo požiūrio į jį, patenkina lūkesčius.

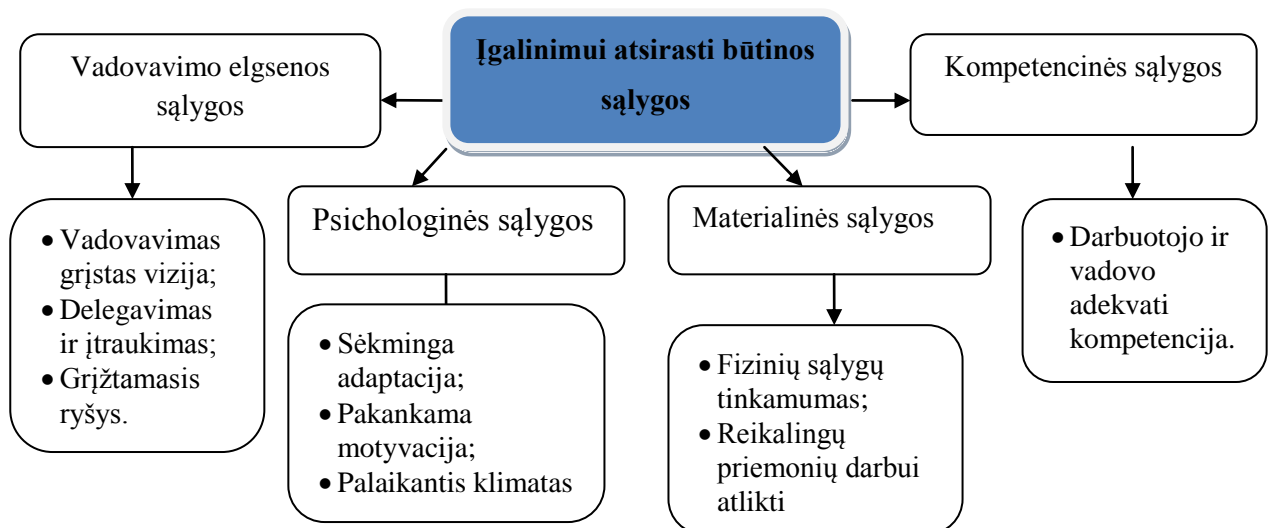
- *Palaikantis klimatas ir kultūra*. Kultūra apibrėžia aiškias ribas, kuria palankų psichologinį klimatą. Įgalinančioje ir psichologiškai palankioje aplinkoje darbuotojai pasižymi supratingumu, draugiškumu, jiems būdingas tarpusavio pasitikėjimas, keitimasis informacija.

- *Materialinės sąlygos*. Pasak Lipinskienės (2001), materialinės sąlygos – tai įgalinimui reikalinga sąlyga, kadangi jų dėka sukuriama šiuolaikiška, nauja, komfortiška, darbuotojų poreikius atitinkanti darbo aplinka.

Pasak mokslininkų Gratton, Pearson (2000) – žmogaus tikėjimas tuo, ką daro, tikėjimas, kad jis geba veikti konkrečioje aplinkoje, vidinė motyvacija – įgalinimo veiklos pagrindas. Pagal tai, jie išskiria šias įgalinimui reikalingas sąlygas:

- tarpusavio santykius apibrėžiantis elgsenos stilius;
- delegavimas ir įtraukimas;
- pripažinimas ir grįžtamasis ryšys;
- tarpasmeninė empatija;
- komunikavimo stilius;
- gebėjimas formuoti ir pateikti viziją.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie vadovavimo elgsenos sąlygas mokykloje ir atsižvelgiant į tai, jog daugumos autorių nuomone būtinos sąlygos įgalinimui atsirasti yra panašios ir pavaizduotos 3 paveiksle.



3 pav. Įgalinimui atsirasti būtinos sąlygos (sudaryta autorės)

Taigi, apibendrinant būtų galima teigti, jog įgalinimui atsirasti reikalingos tam tikros sąlygos: vadovavimo elgsenos, psichologinės, materialinės bei kompetencinės.

Vadovavimo elgsenos sąlygoms yra būdinga: vadovavimas grįstas vizija, delegavimas ir įtraukimas, grįžtamasis ryšys. Psichologinėms sąlygoms būdinga: sėkminga adaptacija, pakankama motyvacija, palaikantis klimatas ir kultūra. Tam, kad atsirastų materialinės sąlygos, vadovas turi pasirūpinti fizinių sąlygų tinkamumu ir aprūpinti reikalingomis darbui atlikti priemonėmis. Kompetencinėms sąlygoms įvykdyti reikia pasirūpinti adekvačia darbuotojo ir vadovo kompetencija.

4.2.1. Psichologinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti

Psichologinės sąlygos ir jų pažinimas remiasi darbuotojų galios patyrimu. Thomas, Velthouse, (1990) teigia, jog psichologinės sąlygos apima darbuotojo supratimą, kiek jis turi kompetencijos (žinių, patirties, reikiamų įgūdžių), kiek jis savo veiksmais suvokia realiai darantis poveikį bendriems rezultatams (darbo grupės, skyriaus ar visos organizacijos). Psichologinės įgalinimo sąlygos, tai lyg energijos suteikianti būseną, kai darbuotojui norisi dėti pastangas veiksmams atlikti ir tikslui siekti.

Remiantis skyrelyje 4.2. išskirtomis įgalinimui atsirasti būtinoms sąlygoms ir 3 pav. apibendrintais tų sąlygų požymiais, adaptuotai jas pritaikysime prie mokyklos vadovo veiklos, įgalinančios mokytojus lyderystei.

Psichologines sąlygas įgalinimui atsirasti apima:

- sėkminga adaptacija;
- pakankama motyvacija;
- palaikantis klimatas ir kultūra.

Sėkminga adaptacija. Kiekvienas individas, papuolęs į naują aplinką, atsiduria joje su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, todėl svarbus sėkmingas kiekvieno naujo darbuotojo adaptacinis procesas. Tinkamai šį procesą organizuojant išvengiama bereikalingos įtampos vykdant užduotis naujoje aplinkoje.

Fominienė (2009) teigia, jog sėkmingos adaptacijos rezultatu laikoma darbuotojo noras likti organizacijoje, toliau dirbti, jaustis visiškai pritapusiu naujoje aplinkoje.

Remiantis Jucevičiene (1999), sėkmingos adaptacijos pasekmės yra šios:

- pasitenkinimas darbu,
- aukšta darbo motyvacija,
- produktyvumas, saugumo jausmas,
- bendradarbiavimas,
- kūrybiškumas,

- emocinis įsipareigojimas.

Pakankama motyvacija. Thomas, Velthouse, (1990) teigia, jog įgalintas darbuotojas yra motyvuotas darbuotojas, bet motyvuotas tai nebūtinai įgalintas. Motyvavimas yra pagrįstas organizacijos veiklos gerinimu motyvuojant individus.

Adamonienė (2002) pažymi, kad motyvacija visų pirma yra tai, kas skatina žmogų kryptingai veikti, atrasti savąjį. Aš kitaip tariant, tai – psichologinė elgesio priežastis siekiant tikslo.

Jovaiša (1993) teigia, jog motyvacija – tai psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu. Tai veiksmų bei elgesio žadinimas ir skatinimas. Motyvacija apima žmogaus poreikius, interesus, parodo asmenybės kryptingumą, norus, vertybes, įsitikinimus.

Kulvinskienė, Šalčius (1994) pabrėžia, kad labai svarbu motyvavimo prioritetų nustatymas. Vadovai turi žinoti motyvus, skatinančius personalo darbo veiklą, ir juos tinkamai panaudoti. Tai savotiškas darbuotojų asmeninių savybių pažinimas, palengvinantis darbuotojų ar jų grupių valdymą.

Ilijinas (2004) nurodo, kad motyvacija – sąlygų ir motyvų sistemos sukūrimas, kuri daro įtaką žmogaus elgesiui, nukreiptam organizacijai palankia kryptimi, skatina bendradarbiavimą ir stengimąsi siekti užsibrėžto tikslo.

Želvys (2003) teigia, jog motyvuojantis vadovas visada laiku priima sprendimus ir realiai vertina kylančius konfliktus. Jis linkęs perduoti dalį savo funkcijų personalui ir įtraukti šį į sprendimų priėmimo procesą.

Kalbant konkrečiai apie mokytojų motyvaciją, Arends (1998) teigimu, pedagogai, kaip ir bet kurie kiti darbuotojai, turi patenkinti psichologinius poreikius ir motyvus. Mokslininkas išskiria tris mokytojus veikti skatinančius veiksniai:

1. Laimėjimo motyvas (profesinė sėkmė, veiklos kūrybiškas atlikimas, emocinis ir moralinis pasitenkinimas).

2. Priklausymo motyvas (išryškėja, kai mokytojai ima vertinti savo bendradarbius už paramą, draugiškumą, kolegiškumą).

3. Įtaka (mokytojų siekimas įgyti svaresnį balsą, pirmauti, siekti karjeros, jausti pasitenkinimą savo darbu).

F. Herzberg teorija (Želvys, 2003) teigia, kad pedagogų pasitenkinimą darbu lemia šie motyvuojantys veiksniai:

- laimėjimas;
- atsakomybė;
- pripažinimas;
- pažanga;

- darbo turinys;
- asmens augimas.

Teresevičienė, Tandzegolskienė (2001) atskleidžia, jog pedagogams svarbiausi pagarbos, įvertinimo ir saviraiškos poreikiai. Už mokymą(si) dažniausias atlygis būna pasitenkinimo jausmas, kylantis, kai padedama mokiniui išmokyti, tačiau kai kurios mokyklos už tai atlygina ir apdovanojimais, paskatinimais, paaukštinimais. Tai daugiausia priklauso nuo mokyklos vadovo nuostatų, nes kol kas nėra sukurta universalios, teisiškai, įstatymiškai reglamentuotos mokyklų vadovų ir mokytojų skatinimo sistemos, kuri galėtų daryti įtaką švietimo organizacijų darbuotojų motyvacijai, veiklai.

Palaikantis klimatas ir kultūra. Palaikantis klimatas itin svarbi sąlyga, kadangi jis gerina asmens fizinę sveikatą, stiprina galimybes atsispirti neigiamiems fiziniams ir socialiniams veiksniams, padeda vyrauti draugiškumui, supratingumui, pasitikėjimui vienas kitu, skatinama dalintis informacija. Svarbu, kad vadovas parodytų kiekvienam darbuotojui jo atliekamo darbo svarbą ne tik jam pačiam, bet ir visai organizacijai. Kultūra organizacijoje susideda iš daugelio neapčiuopiamų dalykų: vertybių, nuostatų, įsitikinimų, elgesio normų, tradicijų.

Vanagas, Abramavičius (1998) teigia, kad organizacijos kultūra yra priimtų ir, palyginus, stabilių įsitikinimų, nuostatų ir vertybių visuma, kurių laikomasi organizacijos viduje, ir kurie pasireiškia per individų elgesį.

Kasiulis, Tarvydienė (2005) teigia, jog klimatą sąlygoja daug veiksnių, vienas iš pagrindinių, kompleksiskai veikiančių organizacijos klimato vystymąsi, ir yra organizacijos kultūra. Tai nematoma ir nepastebima jėga, kuri visada veikia organizacijos veiklą ir pati atsiskleidžia per ją. Tai jėga, verčianti žmones judėti ir tobulėti.

Akcentuojant paalaikantį klimatą ir kultūrą mokykloje, svarbiausiu dalyku yra laikomas pasitikėjimas. Tik tuomet, jei mokyklos bendruomenės nariai jausis saugūs, nebijos rizikuoti, jie pajėgs ir gebės kelti ir spręsti visiems ir kiekvienam svarbius su mokyklos gyvenimu, ugdymo procesu ir žmogiškaisiais santykiais susijusius klausimus.

Apibendrinant būtų galima teigti, jog psichologinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti yra neatsiejama nuo sėkmingos adaptacijos, pakankamos motyvacijos ir palikančio klimato bei kultūros. Sėkminga adaptacija – tai naujų darbuotojų supažindinimas su nauja darbo vieta, kolegomis, tikslais, vertybėmis ir kt. Motyvacija – tai galimybė išaiškinti aukštesnius poreikius ir motyvus, jų tenkinimo būdus, kad jie darytų svarią ir teigiamą įtaką tikslų įgyvendinimui bei vestų į siekimą realizuoti save ir organizuoti veiklą, kuri patenkintų vis sudėtingesnius tikslus. Palaikantis klimatas ir kultūra yra vadovo suteikta galimybė dirbti ir veikti fiziškai ir psichologiškai palankioje aplinkoje, kurioje vyrauja draugiškumas, pasitikėjimas, supratingumas, pagarba darbui, puoselėjamos vertybės, nuostatos, saugomos tradicijos, istorija, laikomasi taisyklių, elgesio normų,

suteikiama galimybė spręsti probleminius klausimus visiems kartu bei ugdyti žmogiškuosius santykius.

4.2.2. Vadovavimo elgsenos sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti.

Vadovavimo elgsena – tai viena iš labai sudėtingų vadovo veiklos funkcijų. Tinkamai vykdant šią funkciją, vadovas neorganizuotą minią paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia grupe, nuteikia žmones dirbti bendraujant su jais, siekiant bendrų tikslų, kuriant sėkmingos veiklos sąlygas. Remiantis Riepšaitės, G. mintimis, tai - lyg menas suteikti žmonėms tai, ko jiems reikia ir ko jie nori, tuo pačiu vadovui gaunant tai, ko reikia jam. *Svarbu, kad vadovas būtų orientuotas į realybę.*

Siekiant, kad būtų įgyvendintos vadovo elgsenos sąlygos, vadovas privalo:

- savo kaip vadovo veiklą grįsti vizija;
- deleguoti ir įtraukti darbuotojus atliekant užduotis;
- užtikrinti efektyvų grįžtamojo ryšio palaikymą.

Vadovavimas grįstas vizija. Robbins (2003) nurodo, kad vizija telkia žmonių emocijas ir energiją. Teisingai išreikšta vizija sukuria tokį žmonių entuziazmą, kurį žmonės rodo sporto renginiams ar kitokiai laisvalaikio veiklai, atnešdama į darbo vietą energiją ir atsidavimą. Todėl suformavus viziją vadovai turi atlikti tris užduotis: sugebėti paaiškinti viziją savo pavaldiniams, aiškiai nurodyti kokių veiksmų bei tikslų reikės jai įgyvendinti, įtvirtinti ją nuolat aptariant, organizuoti veiklą taip, kad vizija būtų galima taikyti daugybėje situacijų, kadangi vizija - nurodo kaip mes turėtume elgtis, kokių vertybių ir įsitikinimų privalome laikytis. Todėl čia labai svarbus vadovo sugebėjimas aiškiai formuluoti ir perteikti viziją darbuotojams bei įtvirtinti ją organizacijos veikloje.

Delegavimas ir įtraukimas. Remiantis Kotter nuomone (1996), darbuotojai negalės ir nepadės, jeigu jiems nebus suteikta pakankamai galių. Darbuotojai įtraukti į veiklą, jaučiasi atsakingi už užduoties atlikimą, tiki siekiamais tikslais ir vertybėmis, deda pastangas, nori dirbti toliau.

Prišmantienė (2000) pažymi, kad delegavimas – tai kompetencijos paskirstymas, glaudžiai susijęs su decentralizavimo funkcija, t.y. tai kompetencija perduodama iš viršaus į apačią. Delegavimas padidina kiekvieno darbuotojo kompetenciją, taip darbuotojai yra motyvuojami imtis vis sudėtingesnių užduočių, skatinamas personalo ugdymas, didinamas pasitenkinimas darbu. Deleguojant užduotis darbuotojui turi būti suteikta tam tikra autonomija, aiškiai apibrėžtos jos ribos, tik tokiu atveju darbuotojas gali imtis atsakomybės už atliekamą darbą.

Siekiant įtraukti darbuotojus į veiklą, siekiama komunikacijos, kurios tikslas – sukurti organizacijoje klimatą, kuriame vyktų dialogas tarp vadovo ir darbuotojų. Tokiu būdu būtų galima įvertinti lūkesčius, pasidalinti informacija apie organizacijos misiją, vertybes ir uždavinius. Tai užtikrina abipusį supratimą apietai, kas turėtų būti pasiekta, kaip toliau siekti tobulėjimo.

Grižtamasis ryšys. Literatūroje randama, jog grįžtamasis ryšys įvardija jausmus, pateikia jų vertinimą – kas buvo gerai, o kas ne visai, ką siūloma keisti, kad padaryti geriau. Ypač mokykloje grįžtamasis ryšys turi labai didelę reikšmę, kadangi jis padeda pastebėti darbo nuopelnus, informaciją apie tai, kurioje darbo srityje dar reikia tobulėti. Svarbu grįžtamojo ryšio naudą pajusti net ir kasdieninėje veikloje. Jis turi užtikrinti ir pagerinti darbo efektyvumą vertinant darbo rezultatus.

Gudynas (2013) [40] pažymi, jog grįžtamasis ryšys – informacijos apie rezultatą gražinimas į procesą. Jo metu vyksta pasiektų rezultatų palyginimas su planuotais tikslais ir uždaviniais, identifikuojamos grupės, kurioms reikia pagalbos ir veiklos individualizavimo, kiti trikdžiai, neleidžiantys pasiekti geriausio rezultato.

4.2.3. Materialinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti

Pirmiausia pabrėžiama tai, kad darbuotojai galėtų rezultatyviai ir efektyviai dirbti, jiems turi būti sukurta fiziškai saugi, jauki, estetiška, patraukli, materialiai aprūpinta bei užtikrinanti tvarką savo darbo vietoje aplinka. Įgyvendinti šį tikslą padeda materialinės sąlygos, į kurias įeina:

- fizinių sąlygų tinkamumas darbui;
- reikalingomis priemonėmis darbui atlikti aprūpinimas.

Fizinių sąlygų tinkamumas darbui. Fizinių sąlygų tinkamumą darbui reglamentuojantys dokumentai turi būti parengti kiekvienoje mokykloje. Pagrindiniai jų yra mokyklos vidaus taisyklės ir pareigybių aprašai, parengti vadovaujantis Švietimo įstatymu, Vaiko teisių konvencija, Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais bei mokyklos nuostatomis.

Mokyklos Vidaus taisyklės skelbia apie tai, ką mokyklos vadovas turi padaryti, kad būtų įgyvendintas fizinių sąlygų tinkamumas mokyklos veiklai ir darbui. Mokyklos vadovas privalo:

- informuoti darbuotojus apie pavojingus, kenksmingus veiksnius darbo vietose ir jų poveikį sveikatai;
- organizuoti mokyklos darbuotojų sveikatos patikrinimą;
- nuolat vykdyti pastatų ir patalpų priežiūrą;
- rūpintis apšvietimo, apšildymo ir kitų sistemų tvarkingumu;
- organizuoti patalpų remontą;
- oganizuoti mokyklos, darbo vietų aprūpinimą baldais, saugiais įrenginiais, kanceliarinėmis, IKT ir kitomis darbui atlikti reikalingomis priemonėmis;
- organizuoti švaros ir tvarkos palaikymą mokyklos patalpose ir teritorijoje;
- organizuoti mokyklos patalpų apsaugą;
- įspėti darbuotojus, netinkamai naudojančius pagrindines darbo priemones ir inventorių;

- iškraustyti darbuotojus iš patalpų susidarius avarijos grėsmei, stichinės nelaimės, gaisro atveju;

- stabdyti darbus dirbtuvėse, fizikos, chemijos kabinetuose, laboratorijose ir kt., jeigu paaiškėjo, kad ten naudojami įrenginiai techniškai netvarkingi, kelia pavojų mokiniams ar darbuotojams.

Reikalingomis priemonėmis darbui atlikti aprūpinimas. Mokyklų aprūpinimą reikalingomis darbo priemonėmis. Šiame dokumente išvardintos priemonių grupės, reikalingos mokyklos darbui ir kokybiškam ugdymo(si) procesui įgyvendinti, į kurį įeina:

- specializuotų kabinetų įrengimo poreikis;
- bendrosios paskirties ir pageidautinos techninės priemonės;
- ugdymo priemonių poreikis kiekvienam klasių koncentrui atskirai;
- konkrečios kompiuterinės programos bei literatūra;
- bibliotekos baldai bei inventorius;
- menų (dailės, šokio, muzikos, teatro) kabineto įranga;
- mokyklos sporto bazė;
- medicinos patalpos;
- aktų salė;
- techninių priemonių kabinetas
- tualetai, prausyklos;
- logopedo specialiojo pedagogo, psichologo kabinetas;

Apibendrinant, būtų galima teigti, jog materialinės sąlygos yra svarbios įgalinant mokytojus lyderiauti, kadangi tai yra sąlygos kokybiškai ir efektyviai dirbti jaukioje, estetiškoje, saugioje ir materialiai aprūpintoje aplinkoje.

4.2.4. Kompetencinės sąlygos ir jų būtinybė įgalinimui atsirasti

2006 m. gruodžio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijoje „Dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų“, kompetencija apibūdinama kaip tam tikros srities žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, įrodytas sugebėjimas atlikti užduotis, veiksmus pagal sutartus reikalavimus.

Siekiant įgalinti mokytojus lyderystei, būtina, kad mokyklos vadovas ir mokytojai turėtų tinkamą kompetenciją, gebėtų suvokti naujoves, diskutuoti, motyvuoti, perteikti vertybes, būtų imlus pokyčiams ir pan.

Mokytojų ir vadovo kompetencijos adekvatumas. Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas apibrėžiamas kaip sistemingas, nuoseklus ir tęstinis procesas, kurio tikslas – ugdyti ir tobulinti

besimokančiųjų gebėjimus pagal kompetencijas, apibrėžtas mokyklų vadovų kompetencijos apraše, siekiant užtikrinti vadybinių funkcijų kompetentingą atlikimą praktinėje veikloje (Bush, 2008).

Mokyklos vadovo kompetencija yra vienas iš veiksnių, lemiančių ugdymo kokybę, todėl būtinas valstybinis požiūris į mokyklos vadovo kompetencijos aprašą, į kompetencijų įgijimo ir tobulinimo sistemą. Aprašo paskirtis – nustatyti vienodus mokyklų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo kriterijus. Jame nurodoma, jog mokyklos vadovo kompetencija – tai žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, kitos asmeninės savybės, sąlygojančios profesinę veiklą ir turinčios įtakos mokyklos sėkmingos veiklos rezultatams.

Mokytojo, kaip ir mokyklos vadovo kompetenciją reglamentuojantis dokumentas, yra Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, kuris nurodo, jog mokytojo bendrakultūrinė kompetencija – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje (-iose) kultūroje (-ose). Profesinės kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, reikalingos sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, jos nspecifikuojant pagal ugdymo turinio koncentrus / sritis. Bendrosios kompetencijos – žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai, kitos asmeninės savybės, reikalingos mokytojo veiklai ir galimos perkelti iš vienos rūšies veiklos į kitą. Specialiosios kompetencijos – mokytojo žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos, požiūriai ir kitos asmeninės savybės, sąlygojančios sėkmingą jo veiklą konkrečiame ugdymo turinio konkcentre / srityje.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog kompetencinės sąlygos rodo mokyklos vadovui ir mokytojui keliamus reikalavimus kompetencijų kontekste. Vadovo kompetencija čia pasireiškia gebėjimu paskirstyti darbo krūvį, skirti užduotis pagal mokytojų gebėjimus, teikti kokybišką grįžtamąjį ryšį, objektyviai ir teisingai vertinti mokytojų veiklą. Antai, mokytojo kompetencija parodo, kiek jis turi gebėjimų atlikti vieną ar kitą jam paskirtą užduotį, kokios vertybės puoselėjamos ir kokie pasiekimų rezultatai.

5. Mokytojų įgalinimas lyderiauti

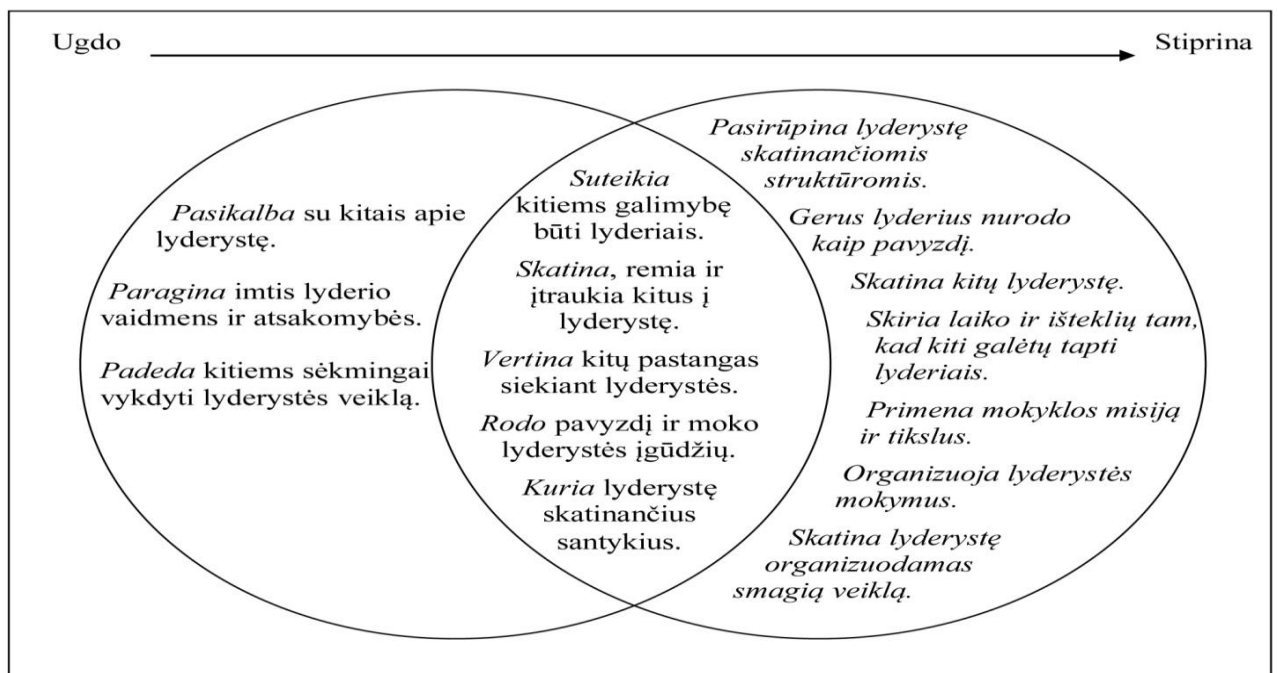
Šiame skyrelyje bus analizuojama per kokią vadovo veiklą ir kokiose vadovo veiklos srityse, kokiais metodais ir būdais mokyklos vadovas gali įgalinti mokytojus lyderystei.

Šiandieninėje mokykloje sėkmingas darbas priklauso nuo lyderių įvairiuose lygmenyse – vadovų, mokytojų, bei neapsieinama ir be pačių mokinių atsakomybės už mokyklos pažangą. Lyderystė yra prielaida mokyklos efektyvumui, mokyklos tobulinimui, mokytojų lyderystei ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, plėtrai. Lyderystės sėkmei įtakos gali turėti savivalda, mokyklos demokratinė aplinka, mokyklos vadovo lyderystė ir jo aktyvus dalyvavimas rengiant lyderius mokyklai bei mokytojų įgalinimas lyderystei. Kaip pabrėžia George, Sims (2008) – tokios

lyderystės esmė yra ta, kad vadovas ne tik įkvepia žmones, bet ir skatina juos imtis lyderio vaidmens. Dirbant bendrai pasisikirstoma atsakomybė už priimamus sprendimus ir strateginių iniciatyvų plėtrą taip, kad ji atitektų tam, kas geriausiai geba ją atlikti.

Huber (2004) mokyklos vadovams siūlo mokytojų lyderystę įtvirtinti per šias veiklos kryptis:

- įtvirtinti mokyklos veiklos kokybę kaip siekiamybę;
- pasirūpinti žmogiškųjų išteklių decentralizacija;
- diegti naujus tikslus, grįstus bendradarbiavimu ir partneryste;
- derinti teoriją su praktika;
- skirti didelį dėmesį kvalifikacijai;
- plėsti lyderystei įgyvendinti skirtas mokymo programas;
- įtvirtinti lyderystės kultūrą mokykloje;
- siekti asmeninio tobulėjimo;
- pereiti nuo vadovavimo ir valdymo prie lyderystės, pokyčių ir nuolatinio tobulėjimo sistemos;
- patirties ir jos taikymo akcentavimas;
- naujų mokymosi būdų darbo vietoje taikymas;
- veiklos programos koregavimas išplečiant tikslus ir uždavinius;
- naujų lyderystės paradigmų taikymas;
- nuolatinis dėmesys svarbiausiam tikslo siekimui.



Šaltinis: Lambert (2011)

4 pav. Kaip mokyklos vadovas ugdo ir stiprina mokytojų lyderystę.

Remiantis Lambert (2011), galima teigti, jog vadovo gebėjimas darbuotojus remti, skatinti, įtraukti, rodyti pavyzdį, mokyti ir suteikti galimybę būti lyderiais padeda ugdyti mokyklos lyderystės kultūrą, t. y. nepertraukiamą lyderių ugdymą bei įtvirtinimą. Autorius pateikia schemą, kuri parodo, kaip vadovas ugdo ir stiprina lyderystę (4 pav.).

Kaip matome pateiktoje literatūros analizėje, mokyklos vadovo veikla daugiausiai įgalinanti mokytojus lyderystei pasireiškia žmogiškųjų išteklių ugdyme, tai tuo tikslu apžvelgsime kokius metodus ir būdus tam naudojami.

Žmogiškųjų išteklių ugdymo metodų ir būdų sritį tyrinėjo daugelis autorių (Kraiger, Creating, 2002, Bogardus, 2004, Cook, Dessler, 2005, Torrington, Hall, Taylor, 2005, Dessler, 2001, Sakalas, 2003), kurie išskyrė tokius personalo ugdymo būdus:

- formalus ir neformalus mokymas;
- ilgalaikis ir trumpalaikis;
- kompiuterizuotas ir instruktoriaus vadovaujamas;
- organizacijoje ar už jos ribų;
- nuosavoje ar uždaroje erdvėje;
- privalomas ar savanoriškas;
- konkrečių techninių ar netikslų įgūdžių mokymas;
- aktyvus ir pasyvus mokymas;
- akademinis ar tradicinis mokymas;
- individualus ar grupinis mokymas;
- tiesioginis ir nuotolinis – pasitelkiant IT priemones;
- internetu grindžiamas mokymas;
- atviras mokymas;
- darbo kokybės mokymas.

Žmogiškųjų išteklių ugdymas gali vykti tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų, pasitelkiant ir panaudojant įvairius mokymo metodus, tokius kaip treniravimas, darbo instrukcijų studijavimas, darbo stebėjimas ir pan.

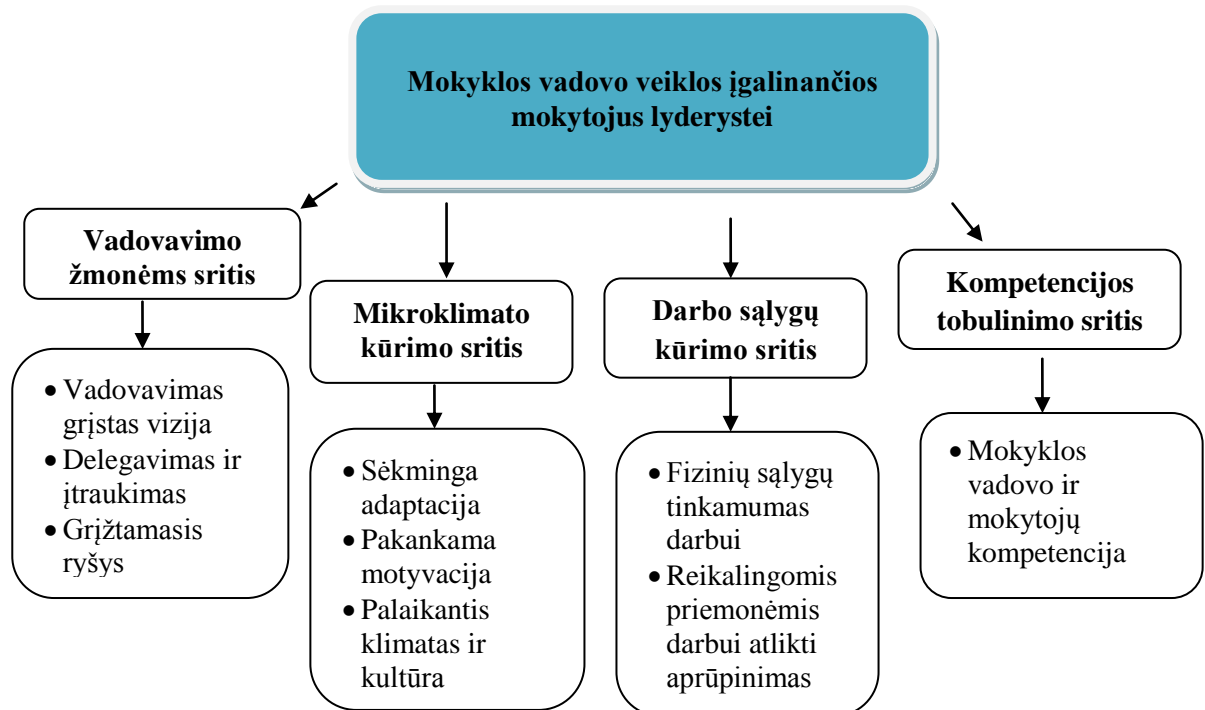
Bakanauskienė (2008) ugdant žmogiškuosius išteklius siūlo, sukurti žmogiškųjų išteklių ugdymo, mokymo, kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų vertinimo bei lavinimo sistemą, kad būtų sukurta personalo ugdymo strategija. Autorė (remiantis Bengston, J.) išskiria tokias personalo ugdymo praktikoje naudojamas įgalinančios vadovo veiklos strategijas:

1. Žmogiškųjų išteklių strategija leidžia vadovui apsirūpinti tinkamo išsilavinimo darbuotojais, siekiant geriau panaudoti teikiamas galimybes bei plečiant lyderystės reiškinį.

2. Dualinė arba poliarizacijos strategija – orientuota į darbo jėgos potencialo didinimą, koncentruojantis į darbuotojų gebėjimų panaudojimą, autonomijos suteikimą, galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo ir kt.

3. Mobilumo strategija, leidžianti akcentuoti aukštojo mokslo reikšmę, nes siekiant lyderystės, kartu siekiamair žinių, įgūdžių, mokėjimų, kadangi lyderiai dalijasi patirtimi ir žiniomis su kolegomis.

Remiantis visais šiais faktais bei mokslinės literatūros ir dokumentų analize, sukurta mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schema (5 pav.)



5 pav. Mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schema (sudaryta autorės)

Apibendrinant, būtų galima teigti, jog mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei apima keturias pagrindines veiklos sritis, pagal kurias apibendrintai išskiriamos šios veiklos charakteristikos: vadovavimo elgsenos veikla, psichologinė veikla, materialinė veikla, kompetencinė veikla. Pagal šias veiklos charakteristikas galima išskirti joms būdingus kriterijus: vadovavimas grįstas vizija, delegavimas ir įtraukimas, grįžtamasis ryšys, sėkminga adaptacijai ir pakankama motyvacija, palaikantis klimatas ir kultūra, fizinių sąlygų tinkamumas darbui, reikalingų priemonių darbui atlikti aprūpinimas, mokyklos vadovo ir mokytojų kompetencija. Kiekvienam kriterijui priskiriami indikatoriai, konkrečiai nurodantys mokyklos vadovo veiklos veiksmus, kurie pagrindžia mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei.

Taigi, naudojantis galutine mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schema (5 pav.), bus atliktas tyrimas N mokykloje. Remiantis mokykloje dirbančių mokytojų ir vadovo nuomone bus atskleista N mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei.

II. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI TYRIMO METODOLOGIJA

Šio darbo pirmojoje dalyje buvo aptarta įgalinimo samprata ir esmė, jo daugiaaspektiškumas bei įgalinantis vadovas elgesys. Išsiaiškinus kas tai yra, toliau buvo analizuojama mokytojų lyderystės samprata.

Antrojoje teorinėje darbo dalyje buvo aptarta mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei bei tam reikalingos sąlygos.

Remiantis šios dalies teorija buvo išskirtos pagrindinės mokyklos vadovo veiklos sritys ir apibendrinta kurioje iš šių sričių mokyklos vadovo veikla labiausiai įgalina mokytojus lyderiauti. Ši veikla buvo sugrupuota pagal charakteristikas (vadovavimo žmonėms sritis, mikroklimate kūrimo sritis, darbo sąlygų kūrimo sritis, kompetencijos tobulinimo sritis), kurioms išskirti tam tikri kriterijai bei kriterijai pagrįsti indikatoriais (1 priedas).

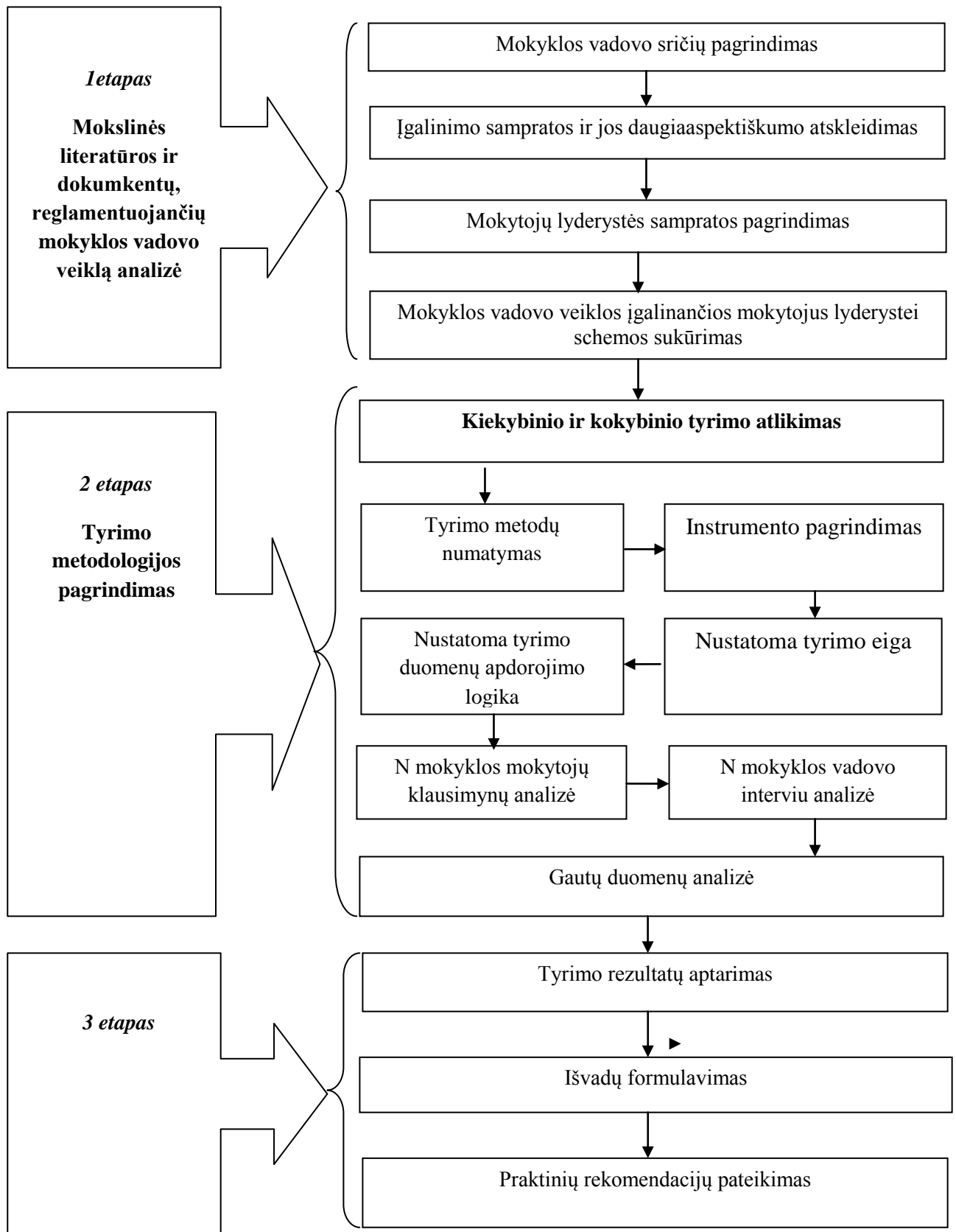
Siekiant praktiškai patikrinti mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei, buvo organizuojamas tyrimas N mokykloje.

Toliau šiame skyriuje bus pateikiama tyrimo metodologija: tiriamos organizacijos pristatymas, tyrimo atlikimo seka, tyrimo metodai, tyrimo instrumento pagrindimas, tyrimo eiga, tyrimo dalyviai, tyrimo duomenų analizė, tyrimo etika.

Tiriamos organizacijos pristatymas. Tyrimui atlikti pasirinkta Kaune įsikūrusi valstybinė mokykla, turinti savo struktūrinį padalinį (skyrių). Tai ugdymo įstaiga teikianti priešmokyklinį, pradinį ir vidurinį išsilavinimą, vykdo formalųjį ir neformalųjį tautinių mažumų, suaugusiųjų, dirbančio jaunimo ir jaunimo klasių mokinių, turinčių socializacijos problemų, stokojantiems mokymosi motyvacijos, ugdymą. Mokykloje yra sukurtos tvirtos tradicijos, kurių visuomet laikomasi. Ugdymas vykdomas rusų ir lietuvių kalbomis, darbas vyksta dviem pamainomis. Didelis dėmesys šioje mokykloje skiriamas neformaliai veiklai (veikia būreliai, studijos, biblioteka, resocializacijos centras, informacinių technologijų kabinetas, sporto salė ir kt.).

Mokyklos mokytojai visi aktyviai dalyvauja švietimo reformose, įvairiuose tarptautiniuose, respublikiniuose, miesto renginiuose, projektuose, ruošia mokinius olimpiadoms, kelia savo kvalifikaciją ir siekia asmeninio tobulėjimo. Viso mokykloje dirba 96 mokytojai, iš kurių mokytojai ekspertai - 6 (6,25%), mokytojai metodininkai - 40 (41,67%), vyresnieji mokytojai - 23 (23,96%), mokytojai - 27 (28,13%).

Tyrimo atlikimo seka. Siekiant tikslumo ir nuoseklumo, prieš atliekant tyrimą buvo sukurta tyrimo atlikimo seka (6 pav.), kurią sudarė trys etapai.



6 pav. Tyrimo atlikimo seka (sudaryta autorės)

Pirmasis etapas - atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų reglamentuojančių mokyklos vadovo veiklą analizė pagrindžianti mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei. Remiantis šios mokslinės literatūros analize sukurtas mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei modelis.

Antrojo etapo metu, siekiant praktiškai pritaikyti teorinį mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei modelį, N mokykloje atliktas kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Prieš tyrimą pagrindžiama tyrimo metodologija, apibrėžti tyrimo metodai, numatyta tyrimo eiga, pagrįstas tyrimo instrumentas, numatyta tyrimo etika. Tyrimo duomenys buvo susisteminti, analizuojami ir interpretuojami. Tyrimo metu atskleista mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei bei mokytojų nuomonė apie mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei.

Trečiasis etapas apėmė tyrimo išvadų formulavimą. Apibendrintos išvados trumpai iliustruoja visą atliktą tyrimą ir gautus esminius rezultatus. Remiantis tyrimo išvadomis pateiktos rekomendacijos mokyklos vadovui, mokytojams ir kitiems tyrėjams dėl mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei galimybių.

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti N mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei buvo naudojami keli metodai tiriant tą patį reiškinį. Tuo tikslu buvo atlikta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, apklausa raštu ir interviu.

Šie metodai pasirinkti todėl, kad mokslinės literatūros ir dokumentų analizė padeda atrasti svarbą pasirinktai magistro darbo temai, leidžia pasižymėti svarbias idėjas, išvalgas, iškelti tyrimo klausimus, parengti tyrimo teorinę dalį. Remiantis įvairiais autoriais galima palyginti teorinius panašumus ir skirtumus, apibendrinti mintis, rasti tyrimo faktus patvirtinančią ar paneigiančią medžiagą, padeda paaiškinti ir palyginti literatūroje užfiksuotus ir tyrimo metu gautų rezultatų duomenis. Apklausos raštu (klausimynas mokytojams) kiekybinis metodas buvo pasirinktas todėl, kad tai pakankamai išsamus tyrimui reikalingos informacijos surinkimo būdas. Interviu metodas padėjo plačiau ir giliau aptarti bei išsiaiškinti kokybinio tyrimo atradimus, išsamiau atskleisti gautus rezultatus.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Remiantis mokslinės literatūros analizės metu sukurta teoriniu pagrindu mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schema (5 pav.) buvo sukonstruotas tyrimo instrumentas – klausimynas mokytojams ir interviu klausimai mokyklos vadovui. Siekiant užtikrinti tyrimo instrumento patikimumą atititikimą analizuojamai temai, toliau bus pateikiamas jo pagrindimas.

Visi klausimai buvo sudaromi išskiriant charakteristikas, kriterijus ir indikatorius. Remiantis Tarptautinių žodžių žodynu, charakteristika šio darbo tyrime laikoma savybių skirtumai ir panašumai bei trūkumų nusakymas [87]. Išskirtos charakteristikos padėjo apibūdinti mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei modelio esmines grupes ir išsamiau ištirti analizuojamą temą.

Remiantis teorinėje darbo dalyje 4.2. aptartomis sąlygomis, būtinoms atsirasti vadovo įgalinančiai veiklai, buvo išskirtos keturios charakteristikos (1 lentelė).

1 lentelė. Klausimyno formavimui naudojamos charakteristikos

Charakteristikos
Vadovavimo žmonėms sritis
Mikroklimato kūrimo sritis
Darbo sąlygų kūrimo sritis
Kompetencijos tobulinimo sritis

Kiekvieną šių charakteristikų apibūdina dar smulkesni vienetai – kriterijai. Remiantis Tarptautinių žodžių žodynu, kriterijumi laikoma vertinimo pagrindas, matas [87]. Tyrimo kriterijai apibūdinantys kiekvieną charakteristiką pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo kriterijai

Charakteristika	Kriterijai
Vadovavimo žmonėms sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovavimas grįstas vizija • Delegavimas ir įtraukimas • Grįžtamasis ryšys
Mikroklimato kūrimo sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Sėkminga adaptacija, motyvacija • Palaikantis klimatas ir kultūra
Darbo sąlygų kūrimo sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Fizinių sąlygų tinkamumas darbui • Reikalingų priemonių darbui atlikti aprūpinimas
Kompetencijos tobulinimo sritis	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovo ir mokytojų kompetencija

Iš pateiktų kriterijų klausimyno formavimui buvo išskirti indikatoriai. Remiantis Tarptautinių žodžių žodynu, indikatoriumi laikoma prietaisas, stebimo objekto būsenai, kiekybinei ar kokybinei charakteristikai atvaizduoti žmogui suprantama forma [87]. Pritaikant šį apibrėžimą, indikatoriai šiame tyrime bus suprantami kaip teiginiai ar klausimai, pateikiami tyrimo dalyviui, siekiant atskleisti jo mokyklos atvejį pagal išskirtus kriterijus. 3-oje lentelėje pateikiamas klausimyno indikatorių sudarymo pavyzdys pagal pirmąją charakteristiką. Visa klausimyno sudarymui naudojamų charakteristikų, kriterijų ir indikatorių lentelė pateikiama 2 priede.

3 lentelė. Vadovavimo elgsenos veiklos indikatoriai

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Vadovavimo žmonėms sritis	Vadovavimas grįstas vizija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyklos vizija skatina Jus lyderiauti 2. Mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis 3. Mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina Jus imtis iniciatyvos 4. Formuojant viziją mokyklos vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą

		<p>5. Suformuotą viziją mokyklos vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos tikslams pasiekti</p> <p>6. Mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui</p> <p>7. Mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis</p> <p>8. Mokyklos vadovas skatina Jus lyderiauti</p>
	Delegavimas ir įtraukimas	<p>9. Mokyklos vadovas įtraukiant ar deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe</p> <p>10. Mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų</p> <p>11. Mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus</p> <p>12. Įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą mokyklos vadovas dalijasi su mokytojais savo žiniomis</p> <p>13. Įtraukdamas mokytojus į veiklą mokyklos vadovas skatina imtis mokytojus lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis</p> <p>14. Mokyklos vadovas įtraukdamas ar deleguodamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, kai mokytojai ne tik gali, bet ir privalo patys priimti sprendimus</p>
	Grįžtamasis ryšys	<p>15. Mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti</p> <p>16. Grįžtamojo ryšio pagalba mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato</p> <p>17. Mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui</p> <p>18. Mokyklos vadovui grįžtamasis ryšys padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą</p> <p>19. Mokyklos vadovas grįžtamojo ryšio dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės</p>

Anoniminį anketinį klausimyną mokytojams sudarė 44 klausimai, kurie suskirstyti į aštuonias dalis (blokus) pagal charakteristikų kriterijus. Indikatoriai išdėstyti pagal minėtą charakteristikų ir kriterijų tvarką. I-oji klausimų grupė (1-8) skirta įvertinti vadovo veiklą grįstą mokyklos vizija. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti kaip mokyklos vizija įtakoja mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei. II-oji klausimų grupė (9-14) apėmė delegavimo ir įtraukimo reikšmę vadovo veikloje įgalinančioje mokytojus lyderystei. III-oji grupė – (15-19) padėjo atskleisti kaip mokyklos vadovo veiklą įgalinant mokytojus lyderystei įtakoja grįžtamasis ryšys. IV-oji grupė (20-25) atskleidė kiek įtakos vadovo veiklai įgalinančiai mokytojus lyderystei turi sėkminga mokytojų adaptacija. V-oji grupė (26-30) skirta išsiaiškinti kiek mokyklos vadovo veikloje įgalinančioje mokytojus lyderystei aktualus palaikantis klimatas ir kultūra. VI-oji grupė (31-34) atskleidė kiek mokyklos vadovas savo veikloje įgalinančioje mokytojus lyderystei rūpinasi fizinių sąlygų tinkamumu mokytojų darbui. VI-oji grupė (35-37) parodė kaip mokyklos vadovo įgalinančią mokytojus lyderystei veiklą veikia reikalingų priemonių darbui atlikti aprūpinimas. VIII-oji grupė (38-44) skirta išsiaiškinti kaip mokyklos vadovo ir mokytojų kompetencija įtakoja mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei.

Tiriamieji anketinės apklausos metu turėjo įvertinti 44 pateiktus teiginius. Klausimyno fragmentas pateikiamas 7 paveiksle. Visas klausimynas pateiktas 3 priede.

VADOVAVIMAS GRĮSTAS VIZIJA	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
1. Mokyklos vizija skatina Jus lyderiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina Jus imtis iniciatyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 pav. Klausimyno fragmentas

Stulpelyje „Su teiginiu - " respondentai turėjo įvertinti teiginius, atsižvelgiant į situaciją, kuri jiems priimtinausia ir galėjo rinktis nuo atsakymo „*Visiškai nesutinku*“ iki „*Visiškai sutinku*“, sunkiai pasirenkantiems atsakymą ar kitais sudėtingais atvejais buvo skirtas atsakymas „*Neturiu nuomonės*“. Teiginiams įvertinti, respondentai turėjo pažymėti kažkokiu ženkliuku (V, X, +, / ar kt.) jiems tinkamą teiginio variantą.

Siekiant užtikrinti išsamesnį tiriamo reiškinių atskleidimą, buvo paruoštas pusiau struktūruotas interviu mokyklos vadovui. Interviu sudarė 34 klausimai, kurių pavyzdys pridedamas 4 priede. Svarbu pabrėžti tai, jog indikatoriai interviu klausimyne yra pateikiami ne identiški mokytojams skirtoje anketinėje apklausoje, tačiau adaptuotai pritaikyta mokyklos vadovui ir atspindi tas pačias charakteristikas bei indikatorius. Interviu metu pokalbis buvo įrašinėjamas, o vėliau transkribuotas.

Interviu pradžioje, siekiant išsiaiškinti mokyklos vadovo požiūrį į mokytojų lyderystę, buvo pateikti bendrieji klausimai apie mokytojų lyderystę (*Kaip manote, ar reikalinga lyderystė mokykloje? Kodėl? ir t.t.*). Ne mažiau svarbu sužinoti ir palyginti mokytojų ir paties mokyklos vadovo požiūrį į panašius dalykus, ar sutampa mokytojų ir vadovo nuomonė apie mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei ir pan.

Tyrimo eiga. Tiriamųjų apklausa buvo vykdoma gegužės mėn. vienoje valstybinėje mokykloje. Buvo tiesiogiai susisiekiama su šios įstaigos vadovu ir gautas sutikimas atlikti tyrimą. Anketose mokytojams trumpai pateiktas tyrimo tikslas, paaiškinta kas jį atlieka. Buvo užtikrintas asmenų anonimiškumas, pateiktos informacijos konfidencialumas, akcentuota, jog mokykla liks nežinoma ir bus skelbiama tik apibendrinti tyrimo duomenys. Klausimynai mokytojams buvo įteikti direktoriaus pavaduotojai ugdymui, kuri įsipareigojo išdalinti juos mokytojams ir sutarta dėl laiko, per kurį mokytojai klausimynus užpildys. Po dviejų savaitių klausimynai surinkti tyrimo duomenų analizei.

Viso buvo išdalinta 50 anketų, iš kurių atgal sugrįžo 40 pilnai užpildytų ir tinkamos naudoti tolimesnei analizei.

Tyrimo imtis. Kadangi tyrimui atlikti pasirinkta tikimybinė imtis, tai apklausti vienos mokyklos mokytojai ir kaip srities ekspertas mokyklos vadovas, kadangi skirtingi žmonės, tai skirtingi ir jų veiksmai, priežastys, supratimas ir pan. Taip pat galima palyginti mokytojų ir mokyklos vadovo požiūrį, nuomonę apie mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei. Manau visa tai garantuoja tyrimo rezultatų efektyvumą ir prasmingumą bei išvadų formavimą.

Tyrimo duomenų analizė. Surinkus mokytojams skirtus klausimynus, buvo peržiūrėta jų tinkamumas tyrimui, ar visi teiginiai pažymėti ir pan. Gautiems duomenims apdoroti buvo pasirinkta kiekybinė aprašomosios statistikos analizė ir kokybinė turinio analizė.

Tyrimo etika. Atlikdama tyrimą rėmiausi socialinio tyrimo etikos principais (Žydzūnaitė, 2007). Kadangi tyrimo dalyviai nepriklauso pažeidžiamų asmenų grupei, tai tyrimo etiškumą užtikrinti nebuvo sudėtinga. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, buvo pateikti mano duomenys iškilus klausimams, atsakyta į visus tyrimo dalyvių rūpimus klausimus, paaiškinta kaip ir kur bus panaudoti tyrimo rezultatai (informavimas). Informacija tiriamiesiems buvo pateikta glaustai, aiškiai, suprantamai. Tyrimas buvo atliktas laisvanoriškumo principu. Tyrimo dalyviams buvo suteikta galimybė apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime, jiems nebuvo daromas joks tiesioginis ar netiesioginis spaudimas. Apklausos raštu tyrimo dalyviams buvo garantuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas.

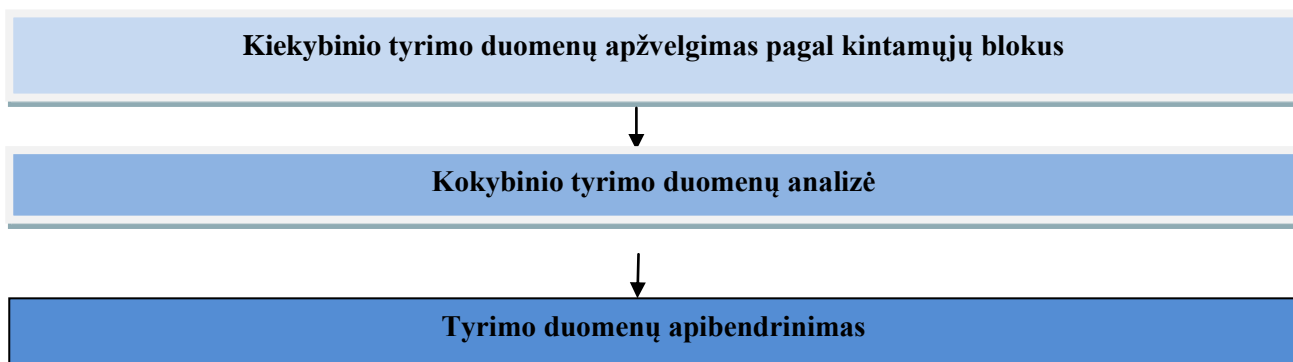
Prieš pradėdant interviu buvo gautas žodinis tiriamojo sutikimas, kad interviu bus įrašinėjamas, užtikrintas pateiktos informacijos konfidencialumas ir anonimiškumas, paaiškintas tyrimo tikslas ir rezultatų nauda. Klausimai suformuoti taip, kad atskleistų tiriamojo požiūrį į darbo temą. Užduodant klausimus nebuvo daromas spaudimas, atsakymai vertinami objektyviai, nedaryta įtakos tiriamojo atsakymams.

III. MOKYKLOS VADOVO VEIKLOS ĮGALINANČIOS MOKYTOJUS LYDERYSTEI REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Literatūros analizė parodė, jog mokytojų lyderystės reiškinys ir įgalinanti mokytojus lyderiauti veikla yra gana sudėtingas ir ilgas procesas, reikalaujantis žinių ir drąsos priimti iššūkius. Tačiau, praktiškai tyrinėjant mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei, paaiškėjo kai kurie veiksniai, darantys įtaką ir leidžiantys atsirasti mokyklos vadovo veiklai įgalinančiai mokytojus lyderystei.

3.1. Tyrimo duomenų apdorojimo logika

Tyrimo duomenų analizė buvo atliekama 3 etapais (8 pav.).



8 pav. Tyrimo duomenų apdorojimo logika

Pirmojo etapo metu buvo analizuojama kiekvieno iš mokyklos vadovo veiklos schemos kriterijų svarba pagal kintamųjų blokus. Siekiant palyginti atsakymų pasiskirstymą kiekvieno bloko teiginiams buvo skaičiuojamas procentinis atsakymų pasiskirstymas atskirai kiekvienam iš blokų.

Antrojo etapo metu buvo analizuojami duomenys, gauti interviu metu su N mokyklos vadovu.

Trečiajame etape, klausimų bloko rezultatai buvo sutankinami ir pateikta bendrai procentine išraiška, palyginant palankiausiai ir nepalankiausiai įvertintas sritis.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schemos komponentų analizė

Siekiant atskleisti mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei schemos kriterijus, tyrimo metu, pirmojoje klausimyno dalyje, respondentams buvo pateikiamas 8 klausimų blokas (kriterijai), sudarytas iš 44 indikatorių. Apžvelgiant kiekvieną kriterijų atskirai buvo

analizuojama, kiek tiriamieji sutinka arba nesutinka su pateiktais teiginiais. Visi teiginiai buvo vertinami pagal esamą situaciją. Papildant mokytojų atsakymus, tuo pačiu šioje dalyje bus aptariami interviu su mokyklos vadovu metu gauti duomenys.

Pokalbio su mokyklos vadovu metu, pradžioje buvo siekta sužinoti, kaip jis vertina mokytojų lyderystės svarbą mokykloje. Apibendrinus atsakymus išryškėjo gana teigiama mokyklos vadovo nuomonė. Jis akcentavo: *„taip, žinoma, kad reikalinga, kadangi ji stumia mokytojus į priekį, neleidžia sėdėti vienoje vietoje, skatina tobulėti“*.

Norint sužinoti ką mokyklos vadovas mano apie mokytojų norą dirbti, buvo užduotas klausimas, kuris variantas jam priimtinesnis: ar kai mokytojai atlieka tik jiems paskirtą darbą, ar kuomet gali padaryti daugiau. Mokyklos vadovas nesuabejojęs atsakė, jog *„antrasis variantas, kadangi lyderiaujantis ir siekiantis tobulumo mokytojas, padaro visuomet daugiau, nei iš jo reikalaujama“*.

Kadangi mokyklos vadovas aiškiai leido suprasti, jog mokytojų lyderystė būtina ir mokytojai turi tobulėti, pasidomėta ką jis mano apie tai, kokių sąlygų sąlygų reikia mokykloje lyderystės vystymuisi. Jo teigimu *„svarbiausia sąlyga – noras dirbti, tikslo matymas ir jo siekimas, vertybių išsaugojimas, tikėjimas tu, ką mes darome. Turime dirbti nelaukdami atlygio, skatinti tikėjimą mokytojo darbu, jų atliekama veikla, noru auginti jaunąją kartą, kad šie patikėtų mokytojų darbo nauda ir svarba jų ugdymui“*.

Giliau analizuojant mokyklos vadovo atsakymus apie mokytojų lyderystę, jos reikšmę pačiam vadovui ir mokytojui, požiūrį į lyderystę, pradėjo ryškėti, jog mokyklos vadovas lyderystei pasireikšti sudaro sąlygas visiems mokytojams. Svarbu, kad mokytojai patys siektų lyderio pozicijos ir pasak vadovo *„nebijotų imti vairo į savo rankas“*. Vadovo manymu, lyderystei pasireikšti taip pat padeda gera komanda, atrinkti žmonės, pasitikėjimas, šilta atmosfera, pasitikėjimas vieni kitais bei gebėjimas laisvai jaustis. Visų pirma turi vyrauti atsakomybė sau pačiam.

Todėl paklausus ką jis galvoja apie tai, kad galbūt būtų geriau, jei mokykloje būtų tik vienas lyderis, pvz.: vadovas, interviu metu iš mokyklos vadovo gautas atsakymas gautas atsakymas vienareikšmiškai byloja, kad *„nesvarbu kiek mokykloje bus lyderių, svarbiausia, kad kiekvienas būtų lyderis savo srityje ir darytų savo darbą geriausiai, pradedant sargu, valytoja, kitais darbuotojais, mokytojais ir baigiant pačiu vadovu“*.

3.2.1.1. Vadovavimo žmonėms sritis

1) Vadovavimas grįstas vizija

Pirmąjį klausimyno bloką apie mokyklos vadovo veiklą, susijusią su vadovavimu grįstu vizija, atspindėjo 8 indikatoriai, kurie buvo išreikšti teiginiais (9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, grįstą mokyklos vizija

Remiantis 9 paveikslu, 45 proc. apklaustų mokyklos mokytojų teigė, kad *visiškai sutinka*, jog mokyklos vizija skatina juos lyderiauti. 40 proc. mokytojų nurodė, jog *ko gero sutinka*, kad mokyklos vizija skatina juos lyderiauti. 12,5 proc. mokyklos mokytojų teigė, *ko gero nesutinka*, jog mokyklos vizija skatina juos lyderiauti. Analizuojant, ar mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo principais, 60 proc. mokytojų *visiškai sutiko*, o 10 proc. mokytojų *ko gero sutinka*. Tik maža dalis (2,5 proc.) mokytojų teigė, jog *visiškai nesutinka*, kad mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo principu. Paklausti mokytojai ar mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis juos iniciatyvos, 52,5 proc. respondentų teigė, jog *visiškai sutinka* ir 37,5 proc. teigė, jog *ko gero*

sutinka. 5 proc. mokytojų teigė, jog *visiškai nesutinka* su tuo, kad mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo principu.

Apie tai, ar mokyklos vadovas formuojant viziją atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą, 45 proc. mokytojų *visiškai sutinka*, kad taip ir yra. Nedideliu procentu išreikšta nuomonė, jog *ko gero sutinkair* tik 10 proc. apklaustųjų *visiškai nesutinka*, kad formuojant viziją mokyklos vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą.

Kalbant apie jau mokyklos vadovo suformuotą viziją ir jos perteikimą mokytojams, tolesnių veiksmų atlikimą norint pasiekti mokyklos vizijos tikslų, 42,5 proc. mokytojų *visiškai sutinka*, jog mokyklos vadovas suformuotą viziją suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos tikslams pasiekti, o didesnė dalis (47,5 proc) teigia, jog *ko gero sutinka*. 5 proc. mokytojų mano, jog mokyklos vadovas neaiškiai jiems perteikia viziją ar nenurodo kokių veiksmų prireiks jos įgyvendinimui ir pasirinko atsakymą *visiškai nesutinku*.

Mokytojų buvo klausama, ar mokyklos vizija sutelkia juos bendram ir efektyviam darbui. Daugiau kaip pusė apklaustųjų (55 proc.) *visiškai sutinka*, kad vizija juos sutelkia bendram ir efektyviam darbui. Mažesnioji dalis (32,5 proc.) *ko gero sutinka* ir 5 proc. *ko gero nesutinka*, jog vizija sutelkia juos bendram ir efektyviam darbui.

Paklausti mokytojai ar mokyklos vadovas juos skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis, 52,5 proc. mokytojų *visiškai sutinka*, 40 proc. *ko gero sutinka*. Tik 2,5 proc. teigė, jog *visiškai nesutinka*, kad mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis.

Žvelgiant į teiginį, jog mokyklos vadovas skatina mokytojus lyderiauti, tik 30 proc. mokytojų su tuo *visiškai sutinka*. Didžiausia apklaustųjų dalis (55 proc.) teigia, jog *ko gero sutinka*. Priešingų atsakymų, *ko gero nesutinku* buvo 7,5 proc. patys prieštaringiausi mokytojai buvo manantys, jog mokyklos vadovas jų visiškai neskatina lyderiauti ir pasirinko teiginį *visiškai nesutinku*.

Visi paveikslėliai, kuriuose pavaizduoti indikatorių vertinimai pateikti 5 priede.

Norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikus detalesnę pirmojo bloko vadovavimo žmonėms srities analizę iš arčiau bei apžvelgus 8 indikatorius, kiekvienam jų atskirai buvo sudarytos diagramos, kurios procentaliai parodė, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku*, *ko gero nesutinku*, *ko gero sutinku*, *visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

Pirmuoju indikatoriumi buvo siekta išsiaiškinti ar mokyklos vizija skatina mokytojus lyderiauti. Kaip matoma 10 paveiksle, nėra apklaustųjų (0%), kurie teigtų, *visiškai nesutinka*, kad mokyklos vizija jų neskatina lyderiauti. 12,5 proc. teigia, kad *ko gero nesutinku*. Mokyklos vadovo buvo klausama ką jis mano apie tai, ar mokyklos vizija skatina mokytojus lyderiauti. Jo manymu „*taip, tikrai, taip, kadangi mūsų mokyklos vizija skatina mokymosi visą gyvenimą užtikrinimą, teikia*

*kokybiškas paslaugas, kurios padeda užauginti dorą, savarankišką, pilietiškai sąmoningą žmogų". Norint pagilinti mintį ar iš tiesų mokyklos vizija skatina mokytojus lyderiauti, mokyklos vadovo buvo paklausta, ką jam pačiam ji reiškia. Jis teigė, jog „visų pirma vizija tai mūsų ateities numatymas. Ji parodo kur turime eiti. Asmeniškai man, vizija primena mano pašaukimą dirbti švietime ir pamatyti kokiais norime tapti bei atkakliai to siekti". Mokytojų nuomonė pritaria mokyklos vadovo nuomonei, kadangi su teiginiu *visiškai sutinka* 45 proc. ir 40 proc. *ko gero sutinka* ir tik 2,5 proc. respondentų *neturi nuomonės*.*

Antrasis indikatorius atskleidžia mokytojų nuomonę apie tai, ar mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo principu (11 pav.). Antrojo indikatoriaus rezultatai parodė, jog nėra apklaustųjų, kurie *visiškai nesutinka* su teiginiu, jog mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis, tačiau buvo 10 proc. kurie teigė, jog *ko gero nesutinka*, su tuo, jog mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis. *Ko gero sutinka* 27 proc. ir *visiškai sutinka* 60 proc. apklaustųjų, kurių manymu mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo principu. *Neturinčių nuomonės* šiuo atveju nebuvo (0%). Palyginimui mokytojų nuomonei, pateikiama mokyklos vadovo nuomonė „*galvoju, kad vadovaujuos, nes visuomet stengiuosi nepamiršti, kad į mokyklą ateina dirbti skirtingi žmonės. Vieni jų būna geri specialistai, bet blogi mokytojai, o kiti – blogi žmonės, bet geri specialistai. Priimu jų įvairovę ir stengiuosi atsirinkti, kadangi didžiausia atsakomybė tenka man*".

Indikatorius 3 atskleidė ar mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis iniciatyvos (12 pav.). Didžiausia dalis (52,5%) apklaustųjų teigė, kad *visiškai sutinka* su tuo, jog mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis iniciatyvos. Nemaža dalis (37,5%) teigė, jog *ko gero sutinka*. Prieštaringų nuomonių nebuvo, o *neturėjo nuomonės* 5 proc. apklaustųjų. Tai rodo, jog mokyklos vizija suformuota aiškiai ir skatina mokytojus imtis iniciatyvos.

Analizuojant 4-ojo indikatoriaus teiginius, respondentų požiūris į tai, jog formuojant mokyklos viziją vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą, buvo pasiskirstęs panašiai ties dviem atsakymų teiginiais (13 pav.). Dauguma (45%) *visiškai sutinka* su teiginiu, 40 proc. *ko gero sutinka* ir likusi dalis (10%) – *ko gero nesutinka* ir 5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovas apie šį teiginį buvo tokios nuomonės: „*kaip minėjau, žmonės skirtingi ir aš juos priimu skirtingai, esu tolerantiškas ir tariuosiu su mokytojais šiuo klausimu*".

5-asis indikatorius atskleidė mokytojų nuomonę apie tai, ar suformuotą mokyklos viziją vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos įgyvendinimui (14 pav.) Kaip rodo gauti rezultatai, dauguma mokytojų (47,5%) *ko gero sutinka*, kad suformuotą mokyklos viziją vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos įgyvendinimui. Su šiuo teiginiu *visiškai sutinka* 42,5 proc. Likusi dalis (5%) *ko gero nesutinkair neturi nuomonės*, nors mokyklos vadovas interviu metu pabrėžė tai, kad „*tikrai supranta viską, nes*

mokyklos vizija matoma mūsų kasdieninėje veikloje, pateikta mokyklos internetinėje svetainėje, rašoma strateginiai planai, dirba darbo grupės".

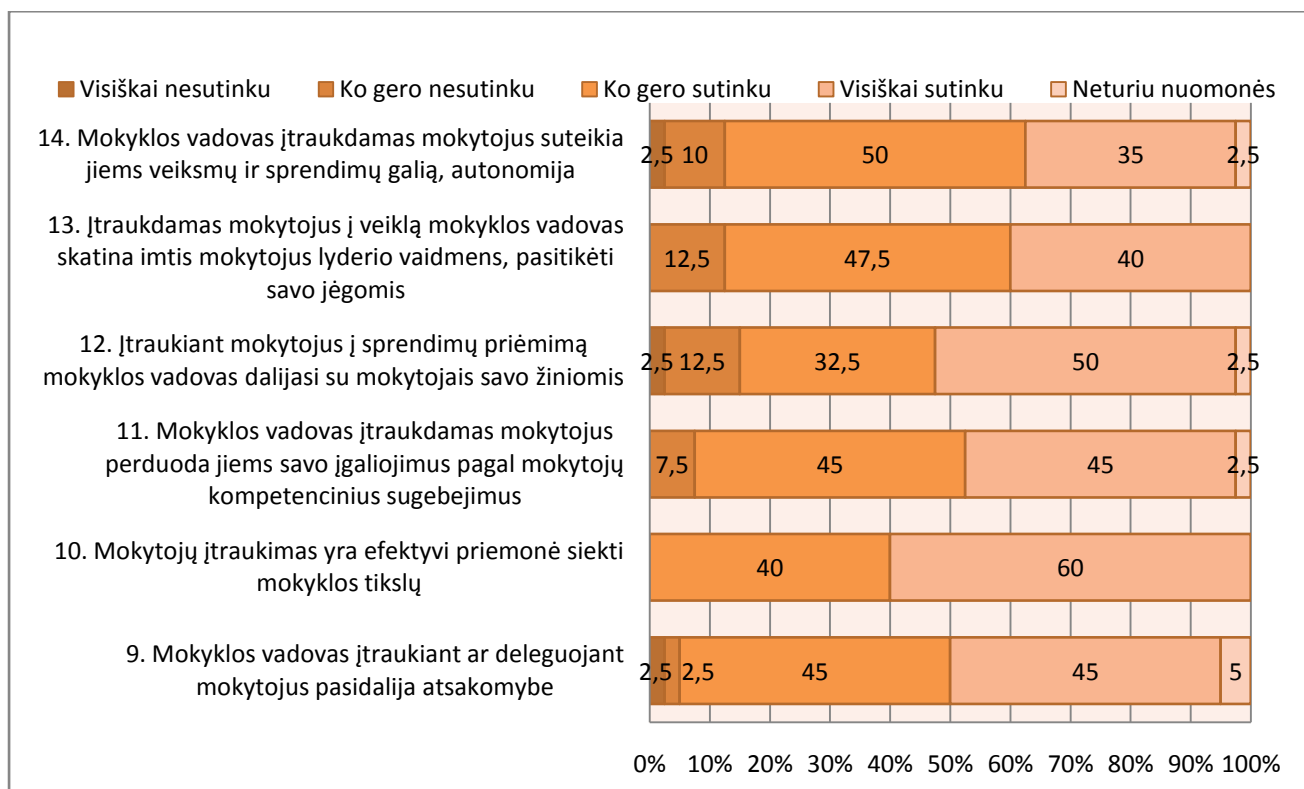
6-ojo indikatoriaus rezultatuose matome, ar mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui (15 pav.). Interviu metu mokyklos vadovo taip pat buvo paklausta ką jis mano apie tai, ar mokyklos vizija suburia mokytojus bendram ir efektyviam darbui. Jo nuomone „*visas mokyklos darbas turi suburti bendram darbui, ne vien vizija tai daro. Stengiamės dirbti kartu visada*". Mokytojų apklausos metu gauti atsakymai į šį teiginį, taip pat leidžia pamatyti, jog mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui, kadangi dauguma atsakymų (55%) yra *visiškai sutinku* ir 32,5 proc. – *ko gero sutinku*. Neigiamos nuomonės buvo tik 5 proc. apklaustųjų, kurie teigė *ko gero nesutinku* ir 5 proc. buvo tie, kurie *netuėjo nuomonės* šiuo klausimu.

7-ojo indikatoriaus rezultatai parodė ar mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis (16 pav.). Žvelgiant į gautus rezultatus, galime pamatyti, jog didžiausia dalis (52,5%) *visiškai sutinka* su teiginiu, kad mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis. 40 proc. teigė, jog *ko gero sutinka*, 2,5 proc. buvo tie, kurie *ko gero nesutinkair* 5 proc. – *neturi nuomonės*. Remiantis mokyklos vadovo atsakymu į klausimą apie tai ar įgyvendinant mokyklos viziją remiamasi mokyklai priimtinomis vertybėmis ir nuostatomis, vadovas atsakė, jog „*taip, mūsų mokyklai svarbu vertybės, tradicijos, kurios yra jau išsisknijusios ir gyvuoja dešimtmetį. Kadangi mūsų mokykloje daug mokinių iš tautinių mažumų, čia ypač svarbu vertybių turėjimas ir skirtingų kultūrų puoselėjimas*".

8-asis ir paskutinis bloko indikatorius leido atskleisti ar mokyklos vadovas skatina mokytojus lyderiauti (17 pav.). Gauti rezultatai parodė, jog tik 30 proc. mokytojų mano, kad mokyklos vadovas skatina mokytojus lyderiauti ir *visiškai sutinka*. *Ko gero sutinka* 55 proc. mokytojų, nors interviu su mokyklos vadovo metu, jo paklausus ar jis skatina mokytojus lyderiauti, vadovas atsakė: „*taip, aš visada jiems sakau, kad jie rašytų projektus, užsiimtų organizacine veikla, popamokine veikla, nebijotų kažką keisti ir imtis naujų idėjų įgyvendinimo ir pan.*". 7,5 proc. teigė, *ko gero nesutinka* su tuo, kad mokyklos vadovas skatina juos lyderiauti. 5 proc. apie tai *neturėjo nuomonės*.

2) Delegavimas ir įtraukimas

Tai antrasis klausimyno blokas (9-14), kurio indikatoriai išreikšti 6 teiginiais. Remiantis 18 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas įtraukiant ir deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe.



18 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, deleguojant ir įtraukiant mokytojus

Dauguma mokytojų (45%) *visiškai sutinka*, jog atsakomybe vadovas dalijasi, 45 proc. *ko gero sutinka* ir tik 2,5 proc. teigia *visiškai nesutinkantys* su teiginiu.

Ar mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų, gauti rezultati atskleidžia, jog 60 proc. mokytojų su tuo *visiškai sutinka* ir 40 proc. *ko gero sutinka*. Neigiamų atsakymų šiame teiginyje nebuvo.

Ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus, parodo šie mokytojų apklausos rezultatai: 45 proc. *visiškai sutinka*, 45 proc. *ko gero sutinka* ir 7,5 proc. apklaustųjų *ko gero nesutinka*.

Kaip rodo apklaustųjų pasiskirstę vertinimai, teiginį apie tai ar mokyklos vadovas įtraukiant į sprendimų priėmimą dalijasi savo žiniomis su mokytojais, matome, jog ši situacija yra vertinama palankiai. 50 proc. su teiginiu *visiškai sutinka*, 32,5proc. *ko gero sutinka* ir nepalankių nuomonių buvo tik 12,5 proc. kurie teigė, kad su teiginiu, jog įtraukiant į sprendimų priėmimą mokyklos vadovas dalijasi savo žiniomis su mokytojais *ko gero nesutinka*.

Vertinant mokyklos vadovo skatinimą mokytojams imtis lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis, gauti rezultatai rodo, jog 40 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 47,5 *ko gero sutinka* ir tik 12,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Analizuojant teiginio rezultatus ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, gauta, jog *visiškai sutinka* 35 proc. apklaustųjų, *ko gero sutinka* 50 proc., o neigiamos nuomonės buvo 10 proc. (*ko gero nesutinku*).

Kaip ir pirmajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė antrojo bloko analizė apžvelgiant 6 indikatorius (9-14) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

9-uojų indikatoriumi buvo siekta išsiaiškinti ar mokyklos vadovas įtraukiant ir deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe (19 pav.). Pateiktame paveiksle matome, jog teiginys įvertintas teigiamai. 45 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka*, kad mokyklos vadovas įtraukiant ir deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe. 45 proc. tvirtina *ko gero sutinkantys*. 2 proc. mano, kad *ko gero nesutinka* su teiginiu ir 5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovo buvo klausama apie tai ar jis dalijasi atsakomybe su mokytojais. Tai patvirtina vadovo atsakymas: „*taip, atsakomybės pasidalijimas yra <...> visi žino ką ir kada jiems reikia daryti, kur ir pas ką kreiptis esant reikalui*“.

10-asis indikatorius teigia, jog mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų (20 pav.). Gauti rezultatai parodė, kad 60 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka* ir 40 proc. *ko gero sutinka*. Neigiamos nuomonės ir neturinčių nuomonės šiuo atveju nebuvo. Rezultatus galima pagrįsti ir vadovo mintimis, kurios atskleidžia, kad vadovas tuo neabejoja. „*Be abejonės. Visų mūsų tikslai sujungiami į visumą ir siekiama vieno bendro mokyklos tikslo, kadangi kiekvieno įnašas į darbą yra svarbus ir vertinamas*“.

11-asis indikatorius atskleidė ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus (21 pav.). Gauti rezultatai leidžia pamatyti, jog 45 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, taip pat 45 proc. *ko gero sutinka*, 7,5 proc. *ko gero nesutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*. Vadovo nuomone „*perduodamas įgaliojimus, aš galiu sau leisti nebūti mokykloje ir nesukti galvos, kad be manęs ten nesusitvarkys. Aš pasitikiu savo darbuotojais*“.

12-asis indikatorius parodo ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus į veiklą dalijasi savo žiniomis (22 pav.). Pagal tai matome, jog 50 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 32,5 proc. *ko gero sutinka*. Likusieji atsakymai pasiskirsto taip: 12,5 proc. *ko gero nesutinka*, 2,5 proc. *visiškai nesutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*. mokyklos vadovas šiuo klausimu buvo kritiškas: „*jei kuriam nors iš mokytojų reikalingos mano žinios ar nuomonė, jie ateina pas mane ir klausia, ieškome geriausio visiems sprendimo*“.

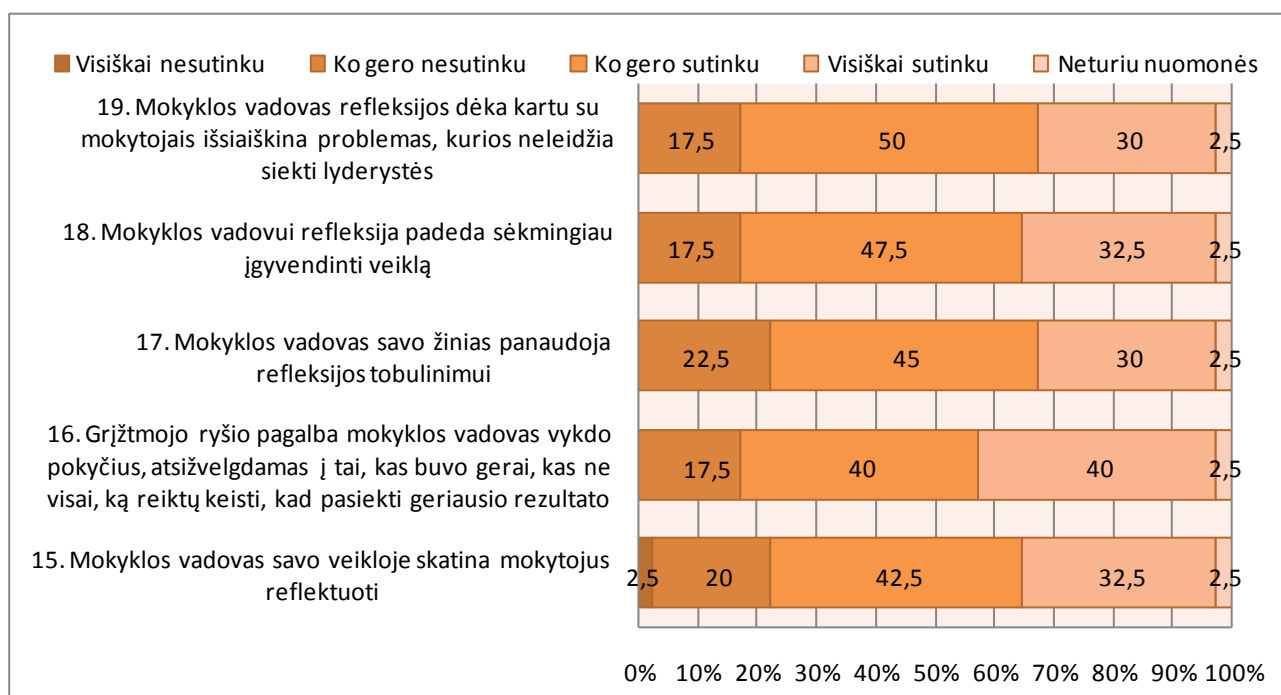
13-asis indikatorius apibrėžia ar įtraukdamas mokytojus į veiklą mokyklos vadovas skatina juos imtis lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis (23 pav.). Didžiausia apklaustųjų dalis (47,5%)

su teiginiu *visiškai sutinka*, 40 proc. *ko gero sutinka*, o neigiamos nuomonės šiuo atveju yra 12,5 proc. apklaustųjų, kurie su teiginiu *ko gero nesutinka*. tikėtina, jog dauguma į šį teiginį žiūri palankiai, kadangi kaip minėta ankstesniuose teiginiuose, mokyklos vadovas skatina mokytojus imtis lyderiavimo.

14-asis indikatorius parodo, ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, kai mokytojai ne tik gali, bet privalo patys priimti sprendimus (24 pav.). Gauti rezultatai atskleidžia kad didelė dalis apklaustųjų (50%) *ko gero sutinka* su teiginiu, 35 proc. *visiškai sutinka*. Kitos nuomonės pasiskirsto taip: 2,5 proc. teigia, jog *visiškai nesutinku* su teiginiu, 10 proc. *ko gero nesutinku* ir 2,5 proc. apklaustųjų *neturi nuomonės*.

3) Grįžtamasis ryšys (refleksija)

Tai trečiasis klausimyno blokas (15-19), kurio indikatoriai išreikšti 5 teiginiais (25 pav.).



25 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo žmonėms sritį, grįstą grįžtamojo ryšiu (refleksija)

25 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti. Dauguma mokytojų (42,5%) *ko gero sutinkasu* teiginiu, kad mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti. Šią nuomonę pagrindžia ir interviu metu vadovo išsakyta mintis: „*taip, mokytojai kasdien reflektuoja savo veiklą dienyne. Vėliau refleksija aptariama grupių darbe, metodiniuose susirinkimuose ar tiesiog esant reikalui*“. Tai patvirtina ir 32,5 proc. apklaustųjų, kurie *visiškai sutinka* su teiginiu. 20 proc. apklaustųjų teigė, jog *ko gero nesutinka* su teiginiu.

Ar pasinaudojant refleksijos pagalba mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato, matome, jog 40 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka* su teiginiu, 40 proc. *ko gero sutinka* ir tik 20 proc. *ko gero nesutinka*.

Kokios nuomonės apklaustieji apie tai ar mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui, gauti rezultatai atskleidžia, jog 45 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui, 30 proc. *visiškai sutinka* ir 22,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Ar mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą, galima spręsti pagal gautus rezultatus, kurie rodo, jog 47,5 proc. apklaustųjų teigia, kad *ko gero sutinka*, jog mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą, 32,5 proc. *visiškai sutinka*. Tuo tarpu 17,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Analizuojant ar mokyklos vadovas refleksijos dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės, užfiksuoti šie rezultatai: 50 proc. apklaustųjų su teiginiu *ko gero sutinka*, 30 proc. *visiškai sutinka* ir 17,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Kaip ir antrajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 5 indikatorius (15-19) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

15-uoju indikatoriumi buvo siekta išsiaiškinti ar mokyklos savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti (26 pav.). Kaip matome paveikslėlyje, nuomonių pasiskirstymas įvairus. 42,5 proc. apklaustųjų su teiginiu, kad mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti *visiškai sutinka*, 32,5 proc. *ko gero sutinka*, 20 proc. teigia, jog *ko gero nesutinka*, o 2,5 proc. *neturi nuomonės*.

16-asis indikatorius atskleidžia ar refleksijos pagalba mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato. apklaustųjų rezultatai pavaizduoti 27 paveiksle. Rezultatai parodė, kad 40 proc. *visiškai sutinkasu* tuo, jog mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato, taip pat 40 proc. mano, jog *ko gero sutinka*. Galima manyti, kad šiuos rezultatus lemia ir interviu su mokyklos vadovu gauta informacija, kuri atskleidžia vadovo mintis apie tai, ar jis pasinaudoja refleksija vykdant pokyčius. Vadovas teigia, jog „*refleksija padeda ypač kai reikia peržiūrėti kliūtis, kad jų išvengti <...> siekiant tobulėjimo, šalinant trūkumus*“. 17,5 proc. apklaustųjų teigia, kad *ko gero nesutinku*, po 2,5 proc. apklaustųjų *visiškai nesutinka* ar *neturi nuomonės*.

17-uoju indikatoriumi atskleidžiama ar mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui (28 pav.). 28 paveiksle pateikti teiginio rezultatai, kurie parodo, jog 45 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui. 30 proc. nurodo, jog su šiuo teiginiu *visiškai sutinka*. Neigiamą nuomonę išreiškė 22,5 proc. apklaustųjų, pasirinkdami vertinimo teiginį *ko gero nesutinku*. Po 2,5 proc. apklaustųjų teigė *visiškai nesutinku ir neturiu nuomonės*. Galima sutikti, jog palankią apklaustųjų nuomonę formuoja tai, kad mokyklos vadovas „*visuomet atviras refleksijai ir tobulinimuisi, nes mokytojo profesija auga kartu su juo*“.

18-ojo indikatoriaus rezultatų analizės metu išsiaiškinta kokia apklaustųjų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą (29 pav.). Gautų duomenų analizė parodė, jog 47,5 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą. 32,5 proc. teigia *visiškai sutinka*. Mokyklos vadovas apie šį klausimą atsiliepia teigiamai: „*veikla visuomet vyksta sėkmingiau, kai ją reflektuoji, nes taip pastebimi tiek asmeniniai, tiek visos mokyklos trūkumai, siekiant lyderio pozicijos ir pašalinami iš kelio*“. Neigiamas apklaustųjų požiūris sudaro 17,5 proc. kurie *ko gero nesutinka* ir 2,5, kurie *visiškai nesutinka*. 2,5 proc. apklaustųjų šiuo klausimu *neturi nuomonės*.

19-asis indikatorius atskleidė ar refleksijos dėka mokyklos vadovas kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės (30 pav.). Gauti rezultatai leidžia pamatyti, jog 50 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, jog mokyklos vadovas refleksijos dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės, 30 proc. *visiškai sutinka*, 17 proc. *ko gero sutinka*, 2,5 proc. *visiškai nesutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovo nuomone refleksija „*labiausiai padeda spręsti lyderystės problemas, kai norime sužinoti kur reikia „pasitempti“, kokių žinių trūkumas jaučiamas, kad tikslingai būtų nukreiptas tobulinimasis, taip pat jaučiama nauda atsirenkant žmones darbui*“.

3.2.1.2. Mikroklimate kūrimo sritis

4) Sėkminga adaptacija

Tai ketvirtasis klausimyno blokas (20-25), kurio indikatoriai išreikšti 6 teiginiais. Remiantis 31 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus. Dauguma mokytojų (47,5%) *visiškai sutinka*, jog mokyklos vadovas naujam mokytojui sutvarko ar padeda susitvarkyti dokumentus, 37,5 proc. *ko gero sutinka*. Neigiamą požiūrį šiuo atveju išreiškė 5 proc. apklaustųjų, kurie teigia, kad *ko gero nesutinka*, o 10 proc. *neturi nuomonės*.

Paklausti mokytojai ar mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis, kolegomis, aprodo mokyklą

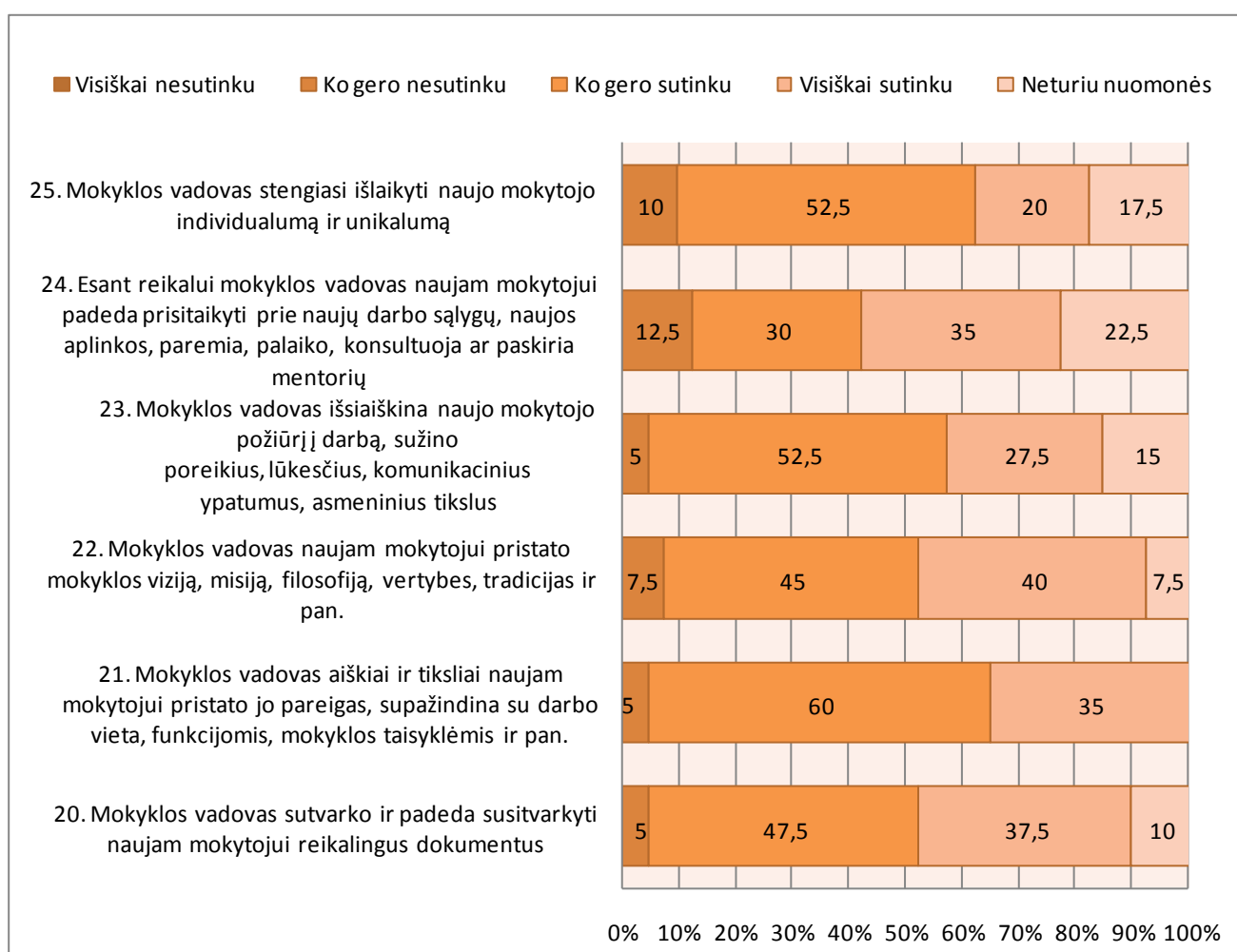
ir pan., 60 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka* su teiginiu, 30 proc. *visiškai sutinka*. 5 proc. apklaustųjų teigė *ko gero nesutinka*.

Pateikto teiginio ar mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vertybes, tradicijas ir pan., rezultatai parodė, jog 45 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, 45 proc. *visiškai sutinka*, o 7,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Žvelgiant į teiginį ar mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino jo poreikius, lūkesčius, komunikacinius ypatumus, asmeninius tikslus, 52,5 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, 27,5 proc. *visiškai sutinka*, 5 proc. *ko gero nesutinka* ir nemaža dalis apklaustųjų (17 %) *neturi nuomonės*.

Analizuojant teiginį ar esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių, gauti rezultatai parodė, jog 30 proc. apklaustųjų su tuo *ko gero sutinka*, 35 proc. *visiškai sutinka*, 12,5 proc. *ko gero nesutinka* ir nemaža dalis (22%) šiuo klausimu *neturi nuomonės*.

Mokytojams buvo pateiktas teiginys ar mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą. Rezultatai atskleidė, jog 52,5 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka* su teiginiu, 20 proc. *visiškai sutinka*, 10 proc. *ko gero nesutinka*, o 17,5 proc. *neturi nuomonės*.



31 pav. Respondentų nuomonė apie mikroklimato kūrimo sritį bei sėkmingą adaptaciją

Kaip ir trečiajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 6 indikatorius (20-25) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

20-uoju indikatoriumi buvo siekta išsiaiškinti ar mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus (32 pav.). Kaip parodė gauti rezultatai 47,5 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka* su teiginiu, 37,5 proc. *visiškai sutinka*, 5 proc. *ko gero nesutinka*, *Neturinčių nuomonės* – 10 proc., *visiškai nesutinkančių* rezultatų nebuvo. Palankų teiginio vertinimą galima patvirtinti mokyklos vadovo mintimis, kad „*būtinai padedu, o jei aš pats negaliu to padaryti, tai būtinai paskiriami tam reikalui asmenys <...> naujam mokytojui netenka pačia blaškytis*“.

21-ojo indikatoriaus pagalba buvo išsiaiškinta ar mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis, kolegomis, aprodo mokyklą ir pan. Kaip matome 33 paveiksle, 60 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka* su teiginiu, 35 proc. *visiškai sutinka*. Nepalankiai teiginys įvertintas 5 proc. apklaustųjų, kurie teigia *ko gero nesutinku*. Su pateiktu teiginiu *visiškai nesutinkančių* ir *neturinčių nuomonės* nebuvo.

22-asis indikatorius teigia, jog mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vertybes, tradicijas ir pan. (34 pav.). Didžiausia dalis apklaustųjų (45%) su teiginiu *ko gero sutinka*, 40 proc. *visiškai sutinka*. Nemaža dalis apklaustųjų (7,5%) teigė *neturintys nuomonės*, o 7,5 proc. su teiginiu *ko gero nesutinka*, nors mokyklos vadovas interviu metu aiškino, jog „*visų pirma priimant mokytoją į darbą jis supažindinamas su mokyklos vertybėmis, nuostatomis, vidaus taisyklėmis, jam išaiškinamos jo funkcijos, pareigos, teisės ir kt., nes jeigu žmogui nepriimtinos tos vertybės, jis turi teisę pasirinkti kitą mokyklą*“.

23-asis indikatorius pateiktas išsiaiškinti ar ar mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino jo poreikius, lūkesčius, komunikacinius ypatumus, asmeninius tikslus ir pan. (35 pav.). Gauti rezultatai parodė, jog apklaustųjų nuomonės šiuo klausimu labai įvairios, tačiau didžiausia dalis (52,5%) su teiginiu *ko gero sutinka sutinka*, 27,5 proc. teigia *visiškai sutinka*. Neigiamai teiginį įvertino 5 proc. apklaustųjų, kurie *ko gero nesutinka*. Likusioji dalis (15%) *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovu požiūris į tai labai palankus. Jis mano, kad „*reikia žinoti su kokiomis viltimis ir požiūriu į mūsų mokyklą ateina naujas žmogus, kadangi mokyklos ir asmeniniai tikslai nevisuomet sutampa, daromos išvados, ieškoma kompromisų ir priimamas sprendimas dėl tolesnio žingsnio*“.

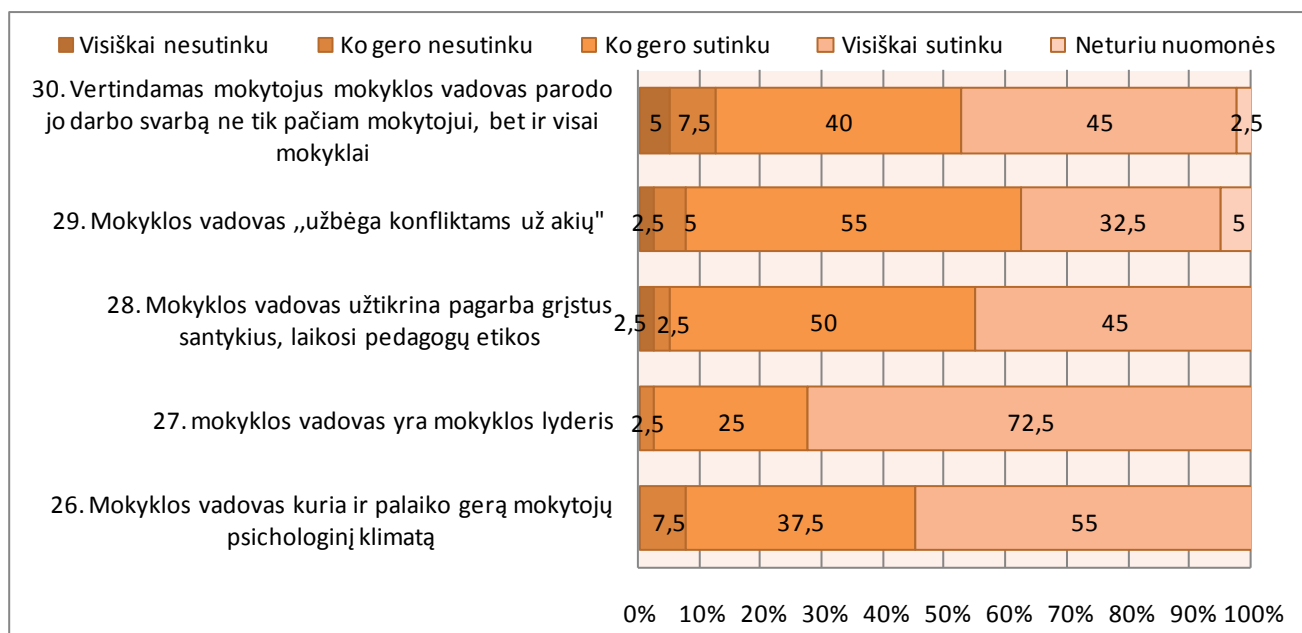
24-asis indikatorius skirtas teiginiui ar esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių (36 pav.). Gautų rezultatų analizė atskleidė, jog 30 proc. apklaustųjų palankiai vertina

teiginį ir su juo *ko gero sutinka*, 35 proc. *visiškai sutinka*. Tik maža dalis apklaustųjų (12,5%) į teiginį turėjo neigiamą požiūrį ir su juo *ko gero nesutinka*. Nemenka dalis (22,5%) *neturėjo nuomonės*. Mokyklos vadovas paklaustas apie paramą ir palaikymą atsakė, jog „*jei jis paprašo ar pastebiu, kad naujam mokytojui reikalinga pagalba. Šiaip naujam mokytojui yra skiriamas mentorius*“.

25-asis indikatorius parodo ar mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą (37 pav.). Gautuose rezultatuose išvelgiame, jog didžiausia dalis apklaustųjų teigiamai vertina situaciją ir 20 proc. *visiškai sutinka* su teiginiu, 52,5 proc. *ko gero sutinka*. Tik visai nedidelė dalis (10) apklaustųjų *ko gero nesutinka* su teiginiu, o *neturinčių nuomonės* buvo 17,5 proc. Paklausus mokyklos vadovo nuomonės apie tai, ką jis mano apie naujo mokytojo individualumo ir unikalumo išsaugojimą, šiuo klausimu jo nuomonė buvo aiški ir trumpa: „*mes visi esam individualūs ir unikalūs, todėl esam asmenybės su savo unikalumu, kuris turi būti gerbiamas ir vertinamas, nes vieni kitus papildydami gauname puikią visumą*“.

5) Palaikantis klimatas ir kultūra

Tai penktasis klausimyno blokas (26-30), kurio indikatoriai išreikšti 5 teiginiais. Remiantis 38 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą.



38 pav. Respondentų nuomonė apie mikroklimate kūrimo sritį, palaikymą ir kultūrą

Išanalizavus teiginį, kad mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą, gauti rezultatai atskleidė, jog ši situacija yrs labai palankiai vertinama. 55 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 37,5 *ko gero sutinka*. *Ko gero nesutinku* teigė 7,5 proc. apklaustųjų.

Analizuojant teiginį ar mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis, rezultatai parodė, jog su teiginiu *visiškai sutinka* didžiausia apklaustųjų dalis (72,5%), *ko gero sutinka* 25 proc. *Ko gero nesutinka* tik 2,5 proc. apklaustųjų.

Teiginio ar mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykius, laikosi pedagogų etikos analizės metu gauti rezultatai atskleidė, jog 50 proc. apklaustųjų su teiginiu *ko gero sutinka*, 45 proc. *visiškai sutinka*, o 2,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Žvelgiant į teiginio ar mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“ rezultatus, matome, jog 55 proc. apklaustųjų su teiginiu *ko gero sutinka*, 32,5 proc. *visiškai sutinka* ir 2,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Gauti teiginio, jog mokyklos vadovas vertindamas mokytojus parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai rezultatai rodo, kad 45 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 40 proc. *ko gero sutinka* ir 7,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Kaip ir ketvirtajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 5 indikatorius (26-30) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

26-asis indikatorius atskleidė ar mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą. Kaip matome 39 paveiksle, dauguma apklaustųjų (55%) su teiginiu *visiškai sutinka*, 25 proc. *ko gero sutinka* ir 2,5 proc. mano, kad *ko gero nesutinka*. *Neturinčių nuomonės* šiuo atveju nebuvo. Interviu metu mokyklos vadovo nuomonė šiuo klausimu buvo išreikšta aiškiai: „*stengiuosi, kad mokykloje vyrautų pagarba ir taika*“.

27-uoju indikatoriumi buvo siekta atskleisti ar mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis (40 pav.). Gauti rezultatai parodė, jog 25 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovas yra ir mokyklos lyderis, 72,5 proc. mano, kad *visiškai sutinka*, 2,5 proc. teigia *ko gero nesutinka*. Apklaustųjų, kurie šiuo klausimu *neturėtų nuomonės* nebuvo. Uždavus mokyklos vadovui klausimą apie tai ar jis save laiko mokyklos lyderiu, jis atsakė: „*savo srityje – taip*“.

28-asis indikatorius skirtas išsiaiškinti ar mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykiu, laikosi pedagogų etikos. (41 pav.). Išanalizavus gautus rezultatus, matome, jog 50 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykiu, laikosi pedagogų etikos, o 45 proc. su tuo *visiškai sutinka*. 2,5 proc. į šį teiginį turi neigiamą požiūrį ir *ko gero nesutinka* 2,5 proc. Apklaustųjų, kurie šiuo atveju *neturi nuomonės* nebuvo. Paklausus mokyklos vadovo ar jis užtikrina pagarba grįstus santykius ir laikosi pedagogų etikos, išreiškė mintis, jog „*pedagogų etikos laikytis, ne tik mokyklos vadovo, bet ir visų pedagogų pareiga. Man svarbi pedagoginė etika, su mokytojais bendrauju pagarbiai ir iš jų reikalauju to paties*“.

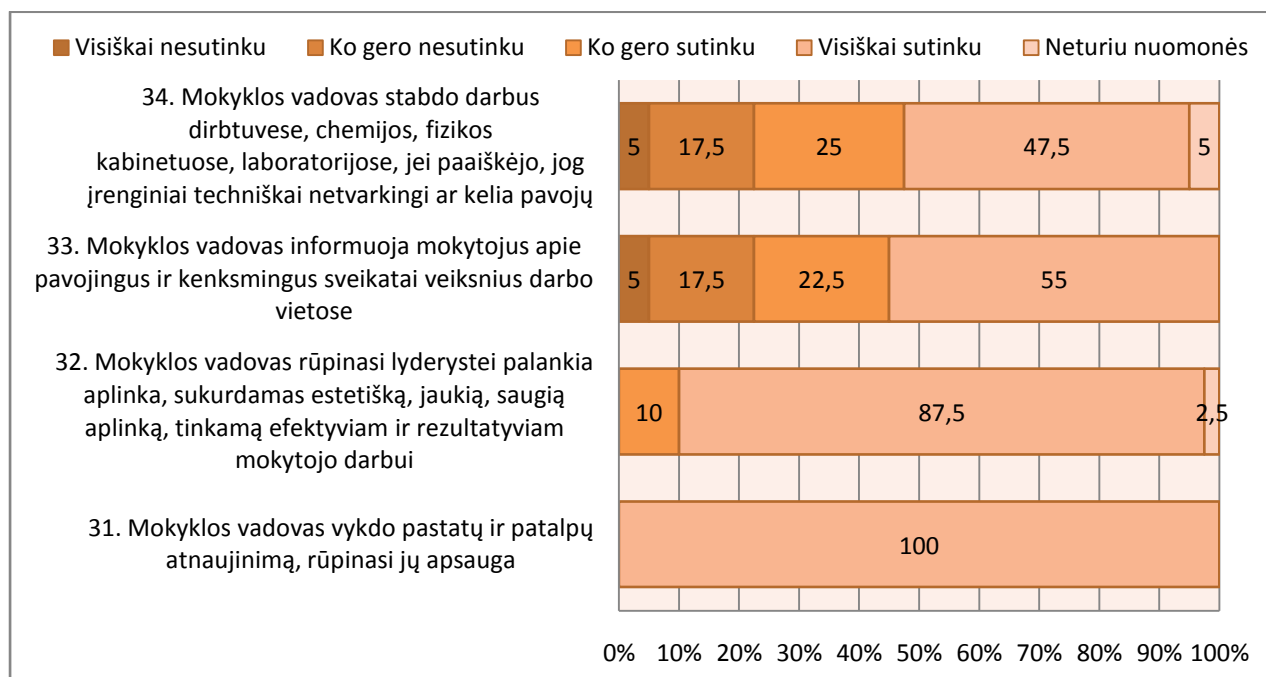
29-asis indikatorius skirtas išsiaiškinti ar mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“ (42 pav.). Gauti rezultatai atskleidžia, jog 32,5 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka* su teiginiu, o 55 proc. *ko gero sutinka*. Kiti rezultatai – 5 proc. *ko gero nesutinka*, 2,5 proc. *visiškai nesutinka* ir 5 proc. *neturi nuomonės*. Bendraujant su mokyklos vadovu, jis savo nuomonę išsakė pareikšdamas, kad „*tai labiau moteriškas kolektyvas, kur konfliktai būna dažniausiai gandų lygyje, tai į tokius stengiuosi nesikišti. Na, o jei iškyla rimtų konfliktų, tai susiserankame ir sprendžiame problemą. Galiu pasidžiaugti, kad tokių konfliktų pasitaiko kartą per metus*“.

30-asis indikatorius leidžia atskleisti ar mokyklos vadovas vertindamas mokytojus parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visam mokyklai (43 pav.). Išanalizavus gautus rezultatus, galima pamatyti, jog su teiginiu 45 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka*, 40 proc. *ko gero sutinka*, 7,5 proc. *ko gero nesutinka*, 5proc. *visiškai nesutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*. Interviu metu mokyklos vadovas atskleidė, jog jis stengiasi nuolat parodyti koks yra svarbus mokytojo darbas. Jis teigia, kad „*mokytojas daugiau pašaukimas nei profesija, todėl privalome rodyti pavyzdį ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų. Mokytojas savo veikloje kaskart atiduoda dalį savęs ir to nepastebėti negalima*“.

3.2.1.3. Darbo sąlygų kūrimo sritis

6) Fizinį sąlygų tinkamumas darbui

Tai šeštasis klausimyno blokas (31-34), kurio indikatoriai išreikšti 4 teiginiais.



44 pav. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų kūrimo sritį, fizinį sąlygų tinkamumą darbui

Remiantis 44 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga.

Išanalizavus teiginį, ar mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga, visi apklaustieji tvirtino, jog su teiginiu visiškai sutinka (100%).

Apžvelgiant indikatorius, kuris teigia, kad mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui, gauti rezultatai rodo, jog dauguma apklaustųjų (87,5%) su *teiginiu visiškai sutinka*, 10 proc. *ko gero sutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*.

Analizuojant teiginį ar mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose, gauti rezultatai rodo, kad 55 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 22,5 proc. *ko gero sutinka*, 17,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Teiginio ar mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų rezultatai parodė, kad 47,5 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 25 proc. *ko gero sutinka* ir neigiamo požiūrio, kurie *ko gero nesutinka* –17,5 proc.

Kaip ir penktajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 4 indikatorius (31-34) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

31-uoju indikatoriumi siekiama atskleisti ar mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga (45 pav.). Gauti rezultatai parodė, jog visi apklaustieji su teiginiu *visiškai sutinka* (100%). Šiuos rezultatus lemia ir tai, jog interviu metu mokyklos vadovas taip pat tvirtino, kad „*esant susidėvėjimui patalpos ir pastatai atnaujinami, apsauga pasirūpinta tiek mokyklos patalpose, tiek teritorijoje, į mokytojų kambarį galima patekti irgi tik su magnetiniu raktu*“.

32-asis indikatorius atskleidė ar mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui. (pav. 46). Gauti rezultatai parodė, jog beveik visi apklaustieji (87,5 %) *visiškai sutinka* su teiginiu, 10 proc. *ko gero sutinka*, o neigiamo požiūrio nebuvo. Tik 2,5 proc. apklaustųjų teigė, kad *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovas pabrėžė, kad „*stengiuosi sukurti tokią aplinką, kurioje mokytojai jaustųsi patogiai, jaukiai, klasės jaukios, šviesios, pakankamai erdvės*“.

33-asis indikatorius atskleidė ar mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose (47 pav.). Gauti rezultatai atskleidžia, jog šiuo klausimu apklaustųjų nuomonė palankiai įvertinta. 55 proc. su teiginiu *visiškai sutinka*, 22,5 proc. *ko*

gero sutinka, o nepalankūs vertinimai buvo 17,5 proc. kurie teigė, jog ko gero nesutinka. Neturinčių nuomonės šiuo atveju nebuvo. Paklausus mokyklos vadovo ar jis informuoja mokytojus apie iškilusius pavojus, jis teigė, kad „tokių atvejų pasitaiko itin retai, tačiau jei iškyla problema, ji tuoj pat sprendžiama. Be to, yra paskirtas žmogus, kuris atsakingas už įrenginių priežiūrą“.

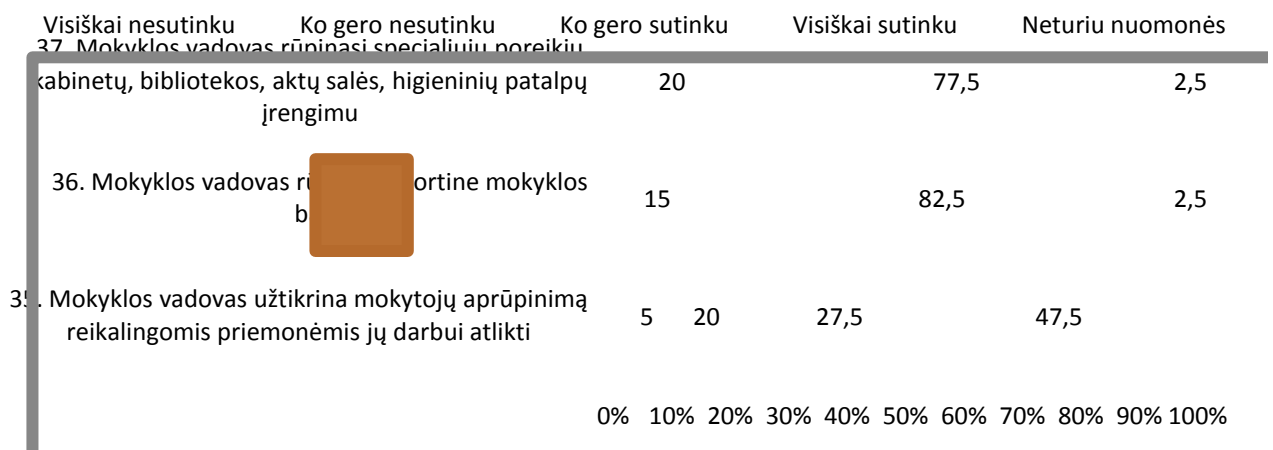
34-uoju indikatoriumi siekta išsiaiškinti ar mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų. Gauti rezultatai (48 pav.) parodo, kad 47,5 proc. apklaustųjų visiškai sutinka, kad mokyklos vadovas stabdo darbus, jei įrenginiai netvarkingi, 25 proc. ko gero sutinka, o 17,5 proc. ko gero nesutinka. 5 proc. apklaustųjų mano, kad visiškai nesutinka ir 5 proc. neturi nuomonės. Uždavus klausimą vadovui ką jis daro, jei pastebėti techniškai netvarkingi įrenginiai, atsakė, jog „evakuojame žmones ir jei reikia krepiamės į specialistus pagalbos“.

7) Reikalingų priemonių darbui atlikti aprūpinimas

Tai septintasis klausimyno blokas (35-37), kurio indikatoriai išreikšti 3 teiginiais. Remiantis 49 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti. Gauti rezultatai rodo, jog 47,5 proc. apklaustųjų visiškai sutinka su teiginiu, 27,5 proc. ko gero sutinka, 20 proc. ko gero nesutinka.

Teiginio, jog mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze rezultatai rodo, kad 82,5 proc. apklaustųjų teigia, kad visiškai sutinka, 15 proc. ko gero nesutinka.

Siekiant išsiaiškinti ar mokyklos vadovas rūpinasi specialiųjų poreikių kabinetų, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu, pateiktas teiginys respondentams. Rezultatai atskleidė, jog 77,5 proc. apklaustųjų visiškai sutinka, kad mokyklos vadovas rūpinasi patalpų įrengimu, 20 proc. ko gero sutinka.



49 pav. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygų kūrimo sritį, reikalingų darbui atlikti priemonių aprūpinimą

Kaip ir šeštajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 3 indikatorius (35-37) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

35-asis indikatorius parodo ar mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti. Gauti rezultatai parodo, jog 47 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka*, kad yra aprūpinti, 27,5 *ko gero sutinka*. Neigiamos nuomonės yra 20 proc., kuri teigia, kad *ko gero nesutinka* 5 proc. *visiškai nesutinka*. *Neturinčių nuomonės* šiuo atveju nebuvo. mokyklos vadovo paklausus ar jis aprūpina mokytojus reikalingomis darbui priemonėmis, buvo paaiškinta, jog *„mokytojai yra aprūpinti darbo priemonėmis*.

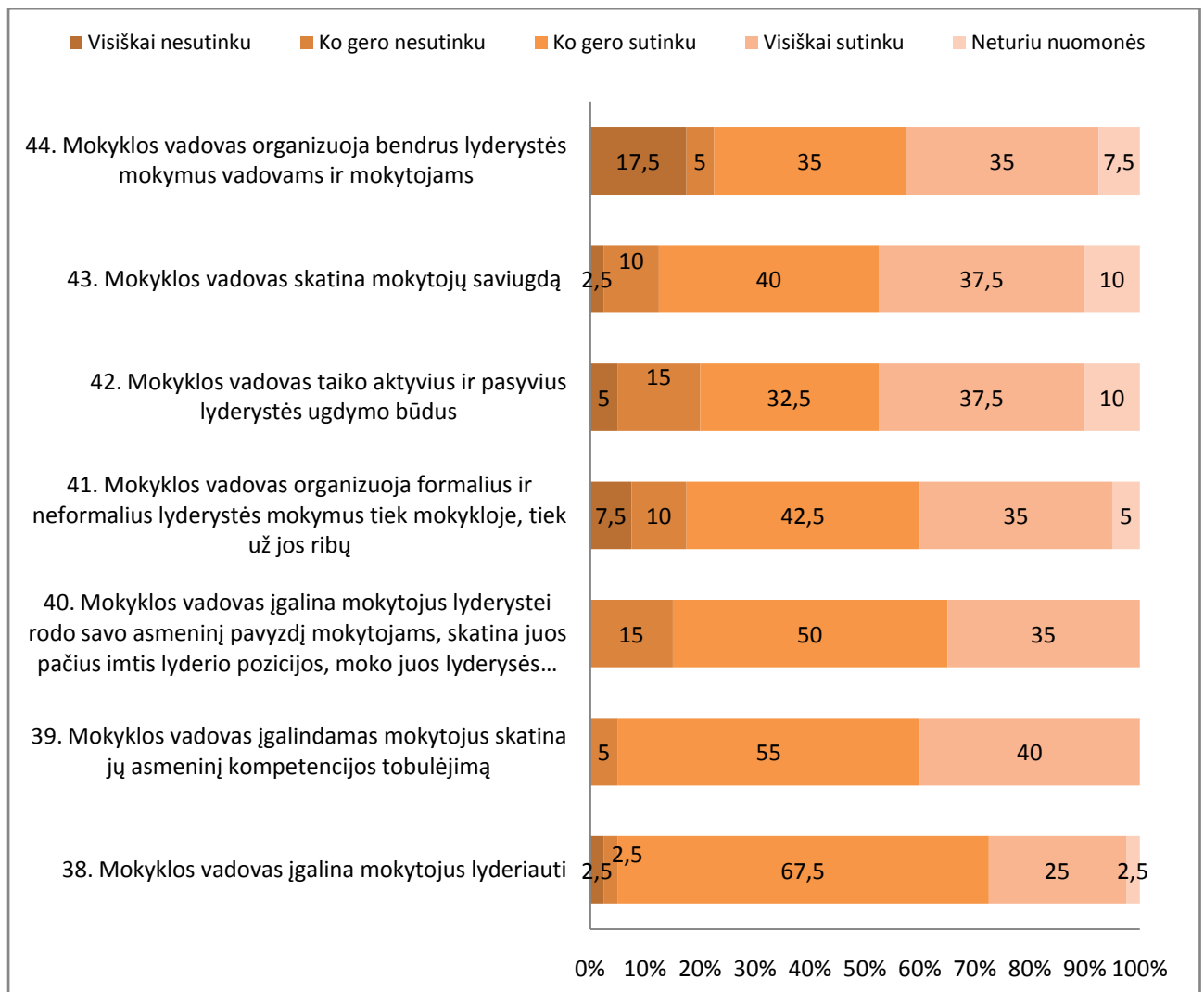
36-asis indikatorius parodė ar mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze. Pats vadovas teigia, kad *„mokyklos sportinė bazė ypač gausi, kadangi yra įrengta treniruoklių, kultūrizmo, gimnastikos salės, baletų klasė, pakankamai daug sportinio inventoriaus*". Apklaustųjų nuomone, gauti rezultatai (pav. 51) labai palankūs. 82,5 proc. teigia, kad *visiškai sutinka*, 15 proc. *ko gero sutinka*. Neigiamo požiūrio nebuvo. 2,5 proc. apklaustųjų neturėjo šiam klausimo atsakymui nuomonės.

37-asis indikatorius atskleidė apklaustųjų nuomonę apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi specialiuoju poreikių kabinetų įrengimu, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu. Kaip matome 52 paveiksle, gauti rezultatai rodo, jog daugelis apklaustųjų (77,5%) su teiginiu *sutinka visiškai, ko gero sutinka* 20 proc. ir tik 2,5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovas teigė, jog *„visos higieninės patalpos puikiai įrengtos ir prižiūrimos. Mokykloje įrengtas muziejus, logopedo kabinetas, spec. pedagogo, psichologo kabinetai, resocializacijos centras, aktų salė ir kt.*". Tikriausiai tai ir lėmė, kad neigiamo požiūrio neišreiškė nė vienas apklaustasis.

3.2.1.4. Kompetencijos tobulinimosi sritis

8) Mokyklos vadovo ir mokytojų kompetencija

Tai aštuntasis klausimyno blokas (38-44), kurio indikatoriai išreikšti 7 teiginiais. Remiantis 53 paveikslu, galima analizuoti gautus rezultatus, kurie rodo, respondentų nuomonių pasidalijimą, vertinant teiginį, ar mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderiauti.



53 pav. Respondentų nuomonė apiekompetencijos tobulinimosi sritį

Gauti rezultatai (53 pav.) parodo, jog 67,5 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, 25 proc. *visiškai sutinka* ir tik 2,5 proc. apklaustųjų mano, kad *ko gero nesutinka*.

Analizuojant teiginį, jog mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą, gauti rezultatai parodo, kad 55 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, 40 proc. *visiškai sutinka* ir 5 proc. *ko gero nesutinka*.

Teiginio, jog mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių rezultatai atskleidė, kad 50 proc. su teiginiu *ko gero sutinka*, 35 proc. *visiškai sutinka* ir 15 proc. *ko gero nesutinka*.

Išanalizuoti teiginio, jog mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus rezultatai leidžia pamatyti, kad 37,5 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 32,5 *ko gero sutinka* ir 15 proc. mano, jog *ko gero nesutinka*.

Teiginio, kad mokyklos vadovas skatina mokytojų saviugdą analizė parodo, jog 37,5 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 40 proc. *ko gero sutinka*, o 10 proc. *ko gero nesutinka*.

Žvelgiant į teiginio, jog mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams, galima pamatyti, kad nuomonės pasiskirsčiusios panašiu procentu: 35 proc. *visiškai sutinka*, 35 proc. *ko gero sutinka* ir 17,5 proc. *ko gero nesutinka*.

Kaip ir septintajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 7 indikatorius (38-44) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

Kaip ir septintajame bloke, norint pagilinti anketinės apklausos duomenis, buvo panaudoti interviu su mokyklos vadovu duomenys ir atlikta detalesnė trečiojo bloko analizė apžvelgiant 7 indikatorius (38-44) ir kiekvienam jų atskirai sudarant diagramas, kurios procentaliai parodo, kiek apklaustųjų pasirinko **su teiginiu** – *visiškai nesutinku, ko gero nesutinku, ko gero sutinku, visiškai sutinku* ar *neturiu nuomonės*.

38-asis indikatorius atskleidė apklaustųjų nuomonę apie tai ar mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderiauti. Gauti rezultatai rodo (54 pav.), jog 65 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, kad mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderiauti, 25 proc. *visiškai sutinka*, po 2,5 proc. apklaustųjų *ko gero nesutinka* arba *visiškai nesutinka* ir 2,5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovas mano, jog jo „veikla yra įgalinanti, kadangi kiekvienai progai pasitaikius skatinu imtis juos veiklos, vykdaū darbo ir atsakomybės pasidalijimą, nesistengiu vienas atlikti visos mokyklos darbo, neapsikraunu užduotimis, kurias mokytojai patys puikiai gali atlikti“.

39-asis indikatorius pateikė duomenų apie teiginį, kad mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą. Gautų rezultatų duomenys rodo (55 pav.), jog 40 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 55 proc. *ko gero sutinka*. o 5 proc. mano neigiamai – *ko gero nesutinka*. Apklaustųjų *neturinčių nuomonės* nebuvo.

40-asis indikatorius atskleidžia teiginio, kad mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių rezultatu (56 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad 50 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka* su teiginiu, 35 proc. *visiškai sutinka*. Neigiamą požiūrį į teiginį išreiškė 15 proc. apklaustųjų, teigdami, jog *ko gero nesutinka* ir 10 proc. *visiškai nesutinka*. *Neturinčių nuomonės* šiuo klausimu nebuvo. Mokyklos vadovo mintys apie šį teiginį buvo griežtos „*pirmiausia reikalaujamas iš mokytojų, aš stengiuosi pamatyti save, ar pats turiu pakankamai žinių. Manau, kad tai ir yra lyderio asmeninis tobulėjimas ir pavyzdys, kai judi į priekį ir imiesi naujovių, drąsiai įgyvendini užsibrėžtus tikslus*“.

41-as indikatorius atskleidžia teiginio, kad mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius lyderystės mokymus tiek mokykloje, tiek už jos ribų rezultatus. Gauti rezultatai parodė (57 pav.), jog 37 proc. apklaustųjų *visiškai sutinka*, kad mokymai organizuojami, 32,5 proc. *ko gero sutinka*. Kitos nuomonės teigia, jog *ko gero nesutinka* 15 proc. *visiškai nesutinka* 5 proc. ir 10 proc. *neturi nuomonės*.

42-asis indikatorius pateikė teiginio, jog mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus rezultatus (58 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad 37,5 proc. apklaustųjų su teiginiu *visiškai sutinka*, 32,5 proc. *ko gero sutinka*, 15 proc. *ko gero nesutinka*, 5 proc. *visiškai nesutinka* ir 10 proc. *neturi nuomonės*.

43-asis indikatorius atskleidžia teiginio, kad mokyklos vadovas skatina mokytojų saviugdą rezultatus. Jie rodo (59 pav.), kad 40 proc. apklaustųjų *ko gero sutinka*, jog vadovas skatina mokytojų saviugdą, 37,5 proc. *visiškai sutinka*, 10 proc. *ko gero nesutinka*, 2,5 proc. *visiškai nesutinka* ir 10 proc. *neturi nuomonės*. Pasak mokyklos vadovo „*aš vertinu, kai mokytojai imasi mokslo, kelia kvalifikaciją, lankosi seminaruose, kitose mokyklose, dalijasi patirtimi ir ieško būdų, kaip tobulėti*“.

44-asis indikatorius skirtas teiginio, kad mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams rezultatams gauti. Gautų duomenų analizė rodo (60 pav.), jog po 35 proc. apklaustųjų mano, kad vadovas mokymus organizuoja ir *visiškai sutinka* su tuo *arba ko gero sutinka*. 17,5 proc. mano, kad *visiškai nesutinka* ir 7,5 proc. *neturi nuomonės*. Mokyklos vadovo teigimu „*mokymus organizuojame, tačiau tokių mokymų būna nedaug*“.

IŠVADOS

1. Atlikus mokyklos vadovo veiklos sričių įgalinančių mokytojus lyderystei mokslinės literatūros ir dokumentų reglamentuojančių mokyklos vadovo veiklą analizę, paaiškėjo:

- mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei apima penkias pagrindines sritis: darbuotojų priėmimo ir atleidimo vykdymas, strateginio plano ir metinės veiklos kūrimas, finansinių išteklių valdymas, racionalus žmogiškųjų ir laiko išteklių ugdymas, demokratiniu principu grįstas mokyklos valdymas;

- mokyklos vadovo veikla, kurioje labiausiai gali pasireikšti mokytojų įgalinimas yra žmogiškųjų išteklių ugdymas.

- įgalinančiam vadovo elgesiui yra būdinga keletas bruožų, kurie reikalingi tam, kad įgalinimas taptų sąlyga susidaryti mokytojų lyderystei. Tai: darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime, autonomijos darbuotojams suteikimas, darbuotojų delegavimas, atsakomybės pasidalijimas, įgūdžių stiprinimas, vizijos formavimas ir perteikimas darbuotojams, inovatyvumo ugdymas, grįžtamasis ryšys;

- mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei reiškiasi šiose srityse: vadovavimo žmonėms sritis, mikroklimato kūrimo sritis, darbo sąlygų kūrimo sritis, kompetencijos tobulinimo sritis.

2. Pateikta tyrimo metodologija leidžia daryti išvadą, jog:

- pasirinkta tyrimo imtis (mokyklos mokytojai ir vadovas) pilnai leido atskleisti tyrimo temą;
- tyrimo metu (kiekybinis ir kokybinis) taikyti metodai leidžia pasiekti tyrimo tikslo ir atskleisti mokyklos vadovo veiklą įgalinančią mokytojus lyderystei;

- pagal schemą (5 pav.), kurioje pavaizduota mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei galima atlikti empirinį tyrimą.

3. Atlikus empirinį tyrimą N mokykloje ir išanalizavus mokyklos vadovo veiklos sritis, kuriose įgalinami mokytojai lyderystei paaiškėjo, jog:

- mokyklos vadovas savo veikloje skatina asmeninį ir mokytojų tobulėjimą, saviugdą (55%).
- mokytojų įtraukimas ir delegavimas yra efektyvi priemonė įgalinimui ir lyderystei reikštis (60%);

- mokyklos vadovo įgalinančiai mokytojus lyderystei veiklai įtakos turi gero miokroklimato palaikymas (55%), estetiška aplinka (87,5), aprūpinimas darbo priemonėmis (82,5%), informavimas apie gresiančius pavojus darbo vietose (55%).

- mažiausiai mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei reiškiasi bendrų mokyklos vadovui ir mokytojams organizavime (35%).

REKOMENDACIJOS

Vadovui:

- stiprinti bendravimo santykius su mokytojais, grįstus abipusiu pasitikėjimu;
- sukurti žmogiškųjų išteklių ugdymo sistemą.

Mokytojams:

- artiniau ir atviriau bendrauti su mokyklos vadovu, drąsiai reikšti mintis;
- keisti mokytojų poziciją į mokytojo lyderio.
- užsiimti saviugda ir tobulinti asmeninę kompetenciją;
- pasitikėti mokyklos vadovo žiniomis ir kompetencija.

Kitiems tyrėjams:

- remiantis sukurtu ir teorinėje dalyje aprašytu mokyklos vadovo veiklos įgalinančios mokytojus lyderystei modeliu, gali būti atliekami panašūs tyrimai kitose mokyklose;
- modifikuoti tyrimo instrumentą, naudoti tik kiekybinio tyrimo dalį arba praplėsti kokybinį tyrimą, įtraukiant daugiau klausimų vadovui;
- siekiant dar labiau atskleisti tyrime analizuojamą temą, tyrimui parinkti didesnę imtį, į interviu įtraukti vadovų pavaduotojus;
- kitų tyrimų metu gali būti lyginamos įvairaus profilio mokyklos, pvz.: atskirai gimnazijos, pradinės, profesinės mokyklos ir pan., ieškant panašumų ir skirtumų.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2002). Profesijos pedagogo saviugdos motyvacija // *Pedagogika*, Nr. 59, p. 117-123.
2. Adamonienė, R., Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). *Personalo valdymas : mokomoji knyga*. Kaunas : Technologija, 2002.
3. Ahearne M., Mathieu J., Rapp A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90-5, 945–955.
4. Ahearne, M. (2005). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 31, Issue 1, pages 122–143, January 2010.
5. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
6. Arends, R. (1998). *Mokomės mokyti*. Vilniu: Margi raštai.
7. Ashcroft, L. (1987). Defusing „Empowering“. The what ant the why. *Language arts*, 64 (2), 142-156.
8. Baronienė, D. (2008). *Lyderystė kaip Švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida*. Magistro darbas, ŠU.
9. Baronienė, D. Šaparnienė, D. Sapiėgienė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of efective Management of Educational Organisation. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, Nr.3 (13).
10. Barth, R.S. (1999). *The Teacher Leader*. Providence, RI, The Rhode Island Foundation.
11. Baudrillard, J. (1995). *Selecting Writings*. Stanford: Stanford University Press.
12. Beane, J. A. (1998). Reclaiming a Democratic Purpose for Education. *Educational Leadership* 56 (2): 8-11.
13. Bellon, T., Baudry, J. (1992). Teacher`s perceptions of their leadership roles in site-based decision making. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association JAV, San Francisco.
14. Bogardus, A.M. (2004). *SPHR. PHR/SPHR-Professional in human resources certifitacion: study quide*. SYBEX INC.
15. Boles, k. Troen, V. (1992). How teachers make restructuring happen. *Educional Leadership*, Nr. 49 (5).
16. Bourdieu, P. (1994). *Language and Simbolic Power* Oxford: Polity Press.
17. Bujokaitė, M. (2010). *Mokytojų lyderystė: galimybės ir pavojai*. Mūsų socialinis kapitalas – žinios: mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga. Kaunas: KTU.

18. Busch, t. (2008). Leadership development and school improvement: contemporary issues in leadership development. *Educational Review* Vol. 61, No. 4, November 2009, 375–389.
19. Černius, V., (1992). *Mokytojo pagalbininkas*. Vilnius: Mintis.
20. Christoper, M., Paul, I. (2000). *Managing Learning*. London
21. Cibulskas, G. Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
22. Cook, G., Dessler, G. (2005). *Human resource Management*. - 10 th ed. - Prentice-Hall International, Inc.
23. Cornwall, R., Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Boston.
24. Craig, G., Marjorie Mayo, M. (1995). *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*. New Jersey: Zed books.
25. Crowter, F., Kaagan, S., Ferguson, M., Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leader: How teacher leadership enhances school succes*. California: Corwin Press, Thousand Oaks.
26. Danielson, Ch. (2006). *Leadership That Strengthens Profesional Practice*. association for Supervision and Curriculum Development Alexandria, Virginia USA.
27. Deininė, D. (2009). *Lyderystės raiška Utenos apskrities vaikų meno, muzikos mokyklų valdyme*. Magistro darbas.
28. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Europos Komisijos komunikatas „2020 m. Europa. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija" [žiūrėta 2015-05-02]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexuriSer.>>
30. Faucault, M. (1989). *Disciplinuoti ir bausti. Kalėjimo gimimas*. Vilniu: Baltos lankos.
31. Fiske, S. T. (1993). *Controlling other people: The impact of power on stereotyping*. *American Psychology*, 48, 621-628.
32. Fominienė, V. B. (2009). *Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, 1 (14).
33. Freire, P. (1985). *The politics of eucation: culture, power and liberation*. Bergin & Garvey.
34. Gečienė, I. (2002). *The Notion of Power in the Theories of Bourdieu, Foucault and Baudrillard*. *Sociologija*. Mintis ir veiksma Nr. 2, p. 116-125.
35. George, B., Sims, P. (2007). *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu?* Kaunas: UAB "Smaltija".
36. Georgesens. J. C. (2001). *Power and evaluative effects: The power-as-threat theory*. *Disertation Abstracts International*, 61 (7-B), 3900.
37. Gert, H. H., Mills, Wright, C. (1991). *From Max Weber essays in sociology*. Routledge: Routledge sociology classics.

38. Goodwin, S. A. (2001). Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on Power and Leadership. London.
39. Gudynas, P. (2013). Aukštesnio lygio mąstymo gebėjimai ir „paslėptas“ ugdymo turinys [žiūrėta 2015-05-04]. Prieiga per internetą: <http://www.egzaminai.lt/failai/3461_Aukstesnio_lygio_mastymo_gebejimai.P.Gudynas.pdf
40. Haris A., Mjuisas D. (2003). Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika. Švietimo institutas, Voriko universitetas.
41. Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership: overcoming „I am just a teacher syndrome. Education, 131 (2), 363-371.
42. Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development: adjusting leadership theories and developments programs to values and the purpose oh school. Journal of Educational Administration, Vol. 42, No. 6.
43. Hur M. H. (2006). Empowerment in terms of theoretical perspectives: Exploring a typology of the process and components across disciplines, Journal of Community Psychology, 34-5, 523–540.
44. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. (2) 9.
45. Jovaiša, , L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa.
46. Jucevičienė, P. Gudaitytė, D., Karenauskaitė, V. Lapinskienė, D. Stanikūnienė, B.
47. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
48. Kazlionkaitė, V. (2009). Lyderystė mokykloje kaip efektyvios vadybos prielaida. Magistro darbas.
49. Kellner, D. (1989). Jean Baudrillard: From Marxism to Post modernism and Beyond. stanford: Stanford University Press.
50. Keltner, D. Gruenfeld, D. H., Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. Psychological Review, 110, 265-284.
51. Konzack, L. (2000). Defening and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument // Educational and Psychological measurement. Nr. 2 p.301.
52. Kraiger, K., (2002) Creating, Implementing, and Managing Efective Training and Development: State-of-the Art -Lessons for Practice. -John Wiley- Sons., Inc.
53. Kreisberg, S. (1992). Transformation power: domination, an powerment and education, Albany: State University of New York Press.

54. Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). Darbo veiklos motyvacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
55. Kvieskaitė, E. (2008). Švietimo lyderių kompetencijų kaita posmonernizmo epochoje. Visuomenės darni plėtra: problemos ir perspektyvos, T. 5.
56. Lambert, L. (2011). Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. Kaunas: Vitae Litera.
57. Laužackas, R. (2000). Mokymo turinio projektavimas. Standartai ir programos profesiniame rengime. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
58. Leithwood, K., Jantzi, D., YU, H. (2002). The effects of transformational leadership on teacher`s commitment to change in Hong Kong. Journal of Educational Administration,
59. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ [žiūrėta 2015-04-29]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?>
60. Lincoln N. D., Travers C., Ackers P., Wilkinson A. (2002). The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. International Journal of Management Reviews, 4-3, 271–290.
61. Linn, Y.Y. (1998). The Essence of Empowerment conceptual model and a case illustration // Journal of Applied Management studies Nr. 2, p. 223-238.
62. Lipinskienė, D. (2001). Studijuoti skatinanti aplinka: jos reikšmė studento mokymuisi // Tiltai Nr. 2, p. 73-77.
63. Little, J. W. (1995). Contested Ground: The Basis of Teacher Leadership in Two Restructuring High Schools. The Elementary School Journal, 96 (1), 47-63.
64. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. Verslas ir praktika, 10 (3), 233-246.
65. LR švietimo įstatymas (2003 m. birželio 17 d. Nr. IX-1630) LR Seimas žiūrėta [2015-04-07]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.schowdoc>>
66. LR švietimo pakeitimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 Vilnius [žiūrėta 2015-04-25]. Prieiga per internetą: <http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf>
67. LR švietimo pakeitimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 Vilnius [žiūrėta 2015-04-25]. Prieiga per internetą: <http://www.mprc.lt/file/svietimo%20istatymas/Svietimo%20istatymas_2011.pdf>
68. Marx, k. Engels. F. (2006). The Rulling Class and Rulling Ideas. In M. G. Durham, D. M. Kellner. Media and cultural studies: keywords, 9-12. Blackwell Publishing.

69. Mendez-Morse, S. (1992). Leadership Characteristics that Facilitate School Change. Monografija.
70. Mikoliūnienė, V. (2002). Vadybos abėcėlė praktinėje veikloje. Vilnius: PPRC.
71. Miškinis, K. (1982). Prie mokyklos vairo. Kaunas: Šviesa.
72. Mokyklų vadovų vadybinės veiklos vertinimo kriterijai. Iš Švietimo ir mokslo ministerijos teisinės bazės. LR švietimo ir mokslo ministri įsakymas. 2005 m. liepos 7 d. Nr. ISAK-1521. [žiūrėta 2015-05-02]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/teisine_baze/doc/isakymai/05-07-21_ISAK-1521.htm>
73. Narbutaitė, S., Sakalauskaitė, T. (2008). Ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystės raiška nuotolinės švietimo kaitos kontekste. Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos: tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga.
74. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. Acta Pedagogica Vilencia. 2014 (29), 35 – 46.
75. Petkevičiūtė, N. Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika [žiūrėta 2015-04-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/petkeviciute>>.
76. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
77. Rupšienė, L. Skarbalienė, A. (2012). Mokytojų lyderystės savybės. [žiūrėta 2015-04-16]. Prieiga per internetą:<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisiusti%20failus:/article/798/353_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf>
78. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba - 2-as leid. Vilnius: Margi raštai.
79. Senge, P. (2008). Besimokanti mokykla. Vilnius: Versa.
80. Spreitzer G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 18-5, 1442–1465. Spreitzer G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, 39:2, 483–504.
81. Spreitzer G. M., de Janasz S. C., Quinn R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. Journal of Organizational Behavior, 20-1, 511–526.

82. Stoner, J. A. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
83. Stoner, J., Freeman, A. F., Gilbert, D. R. (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
84. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
85. Tamošiūnas, R. (2013). Verslo vadybos pagrindai ir el. komercija. [žiūrėta 2015-04-01].
Prieiga per internetą: <<http://www.vetip.eu/media/file/535116c3baab0>>
86. Tarptautinių žodžių žodynas [žiūrėta 2015-04-20]. Prieiga per internetą:
<<http://www.zodziai.lt>>
87. Tautkevičienė, G. (2010). Universiteto edukacinė galia. Atsakas XXI amžiaus iššūkiams.
Kaunas: Technologija.
88. Teresevičienė, M., Tendzegolskienė, I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai // Pedagogika Nr. 50, p. 12-21
89. Thomas K. W., Velthouse B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An „Interpretive“ Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, 15-4.666–681.
90. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). Human Recourse Management. - 7 ed. - Pearson Education Lt.
91. Tumaitė, D. (2005). Personalo mokymas: ypatumai ir problemos [žiūrėta 2015-04-10] Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/430f2671ca2c8>>
92. Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija (Projektas 2012-12-06) [žiūrėta 2015-05-04].
Prieiga per internetą: <<http://www3lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc>>
93. Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. SA Journal of Human Resource Management, 8-1, 1–7.
94. Vanagas, P., Abramavičius, Š. (1998). Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // Ekonomika ir vadyba (98) p. 434-438 tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas.
vol. 40.
95. Wasley, P. A. (1991) Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice. New York: Teachers College Press.
96. York-Barr, J. (2004). What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship. Review of Educational Research; Fall 2004; 74,3; Proquest Journal, 225.
97. Zakarevičius, P. Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas: VDU.

98. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija.
99. Želvys, R. (2006). Švietimo vadyba naujojo tūkstantmečio pradžioje: kylančių iššūkių sprendimo kelių beišskant // Socialiniai mokslai. Nr.2 (52).
100. Zhang X., Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53:1, 107–128.
101. Žvirdauskas, D. (2006). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija (07S). Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
102. Žvirdauskas, D., Jucevičienė, P. (2004). School Principal as a Leader Evaluations Performed by the School Community: the Search for the Prevailing Theory of Leadership. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3 9450.
103. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
104. Ильин, Е. (2004). Мотивация и контроль за действием. Санкт-Петербург: Питер.

PRIEDAI

Charakteristika	Kriterijus	Indikatorius
Vadovavimo žmonėms sritis	Vadovavimas grįstas vizija	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas išmano politikos, strategijos kūrimo, strateginio plano rengimo proceso įgyvendinimą; • Mokyklos vadovas vadovaujasi valstybės švietimo politikos ir demokratinio valdymo nuostatomis; • Mokyklos vadovas racionaliai derina teorines žinias, priima teisingus sprendimus; • Mokyklos vadovas aiškiai ir suprantamai formuoja mokyklos viziją, orientuotuojuosi į realybę ; • Formuojant viziją mokyklos vadovas pasitelkia į pagalbą mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą; • Suformavus viziją, ją suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos tikslams pasiekti; • Mokyklos vadovas pasitelkdamas vizijos įgyvendinimo procesą, neorganizuotus mokytojus paverčia efektyviai, tikslingai ir našiai dirbančia komanda; • Mokyklos vadovas įgyvendinant viziją iš mokytojų gauna tai, ko jam reikia ir tuo pačiu mokytojams duoda tai, ko reikia jiems; • Mokyklos vadovas vizijos įtvirtinimui ją aptaria, veiklą organizuoja taip, kad viziją būtų galima pritaikyti daugybėje situacijų (ugdant vertybes, elgesio normas, įsitikinimus ir pan.).
	Delegavimas ir įtraukimas	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas deleguodamas ar įtraukdamas mokytojus į veiklą, sprendimų priėmimą, užduočių atlikimą, projektų kūrimą ir įgyvendinimą ar pan., dalijasi atsakomybe; • Deleguodamas ar įtraukdamas mokytojus, vadovas perduoda jiems savo įgaliojimus ir paskirsto juos pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus; • Įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą mokyklos vadovas dalijasi su mokytojais, informacija, problemų sprendimo būdais; • Įtraukdamas mokytojus į užduočių atlikimą mokyklos vadovas parodo pasitikėjimą, suteikia atsakomybę už užduočių atlikimą, skatina pasitikėjimą savo jėgomis, norą dirbti, tobulėti, siekia, įtikėti mokyklos vertybėmis, siekiais, tikslais; • Deleguodamas ar įtraukdamas mokytojus į veiklą mokyklos vadovas siekia komunikacijos; • Deleguodamas mokytojus mokyklos vadovas suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, kai mokytojai ne tik gali, bet ir privalo patys priimti sprendimus;
	Grįžtamasis ryšys	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas savo veikloje efektyviai užtikrina grįžtamąjį ryšį, kuris padeda įvertinti kas buvo gerai, kas ne visai, ką siūloma keisti, kad padaryti geriau; • Grįžtamąjį ryšį mokyklos vadovas panaudoja mokytojų tobulinimo tikslams; • Mokyklos vadovas, pasinaudodamas grįžtamoju ryšiu, užtikrina kontrolės proceso sėkmingumą; • Mokyklos vadovas, pasinaudodamas grįžtamoju ryšiu, užtikrina kontrolės proceso sėkmingumą; • Mokyklos vadovas pasinaudoja grįžtamoju ryšiu pateikiant informaciją apie nuopelnus, parodo tobulintinas sritis; • Mokyklos vadovas palygina gautus rezultatus su planuotais tikslais

		<p>ir uždaviniais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas grįžtamojo ryšio dėka kartu su mokytojais išsiaiškina trikdžius, kurie neleidžia pasiekti geriausio rezultato.
Mikroklimato kūrimo sritis	Sėkminga adaptacija	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus; • Mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, kitais darbuotojais, aprodo mokyklą; • Mokyklos vadovas organizuoja socializacijos procesą; • Mokyklos vadovas supažindina naują mokytoją su vidaus darbo ir kitomis taisyklėmis; • Mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą. • Mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos tikslus, vertybes, tradicijas, viziją, misiją, filosofiją ir kt.; • Mokyklos vadovas padeda naujam darbuotojui prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, paremia, konsultuoja; • Mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo komunikacinius ypatumus, poreikius, asmeninius tikslus; • Naujam mokytojui mokyklos vadovas padeda papildyti naujam darbui reikalingas žinias, paskiria kuratorių ar mentorių;
	Pakankama motyvacija	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas motyvuodamas mokytojus inicijuoja pokyčius mokykloje; • Mokyklos vadovas motyvuojant mokytojus taiko mokytojų pripažinimo būdus (siunčia vizito pas svarbius asmenis, įteikia garbės ar kitokius raštus, kviečia dalyvauti įvairiose darbo grupėse, draugijose ir pan.); • Mokyklos vadovas pakankamai skiria laiko lyderystės veiklai, gerus mokytojus nurodo kaip pavyzdį, gerbia ir vertina mokytojų saviraiškos poreikius, organizuoja smagią veiklą lyderystei skatinti; • Mokyklos vadovas kuria mokytojų tinklų grupes; • Mokyklos vadovas padeda įtikėti mokytojams jų veiklos reikšmingumu ir gautais rezultatais, patenkina mokytojų lūkesčius, skatina atrasti savąjį „Aš“, „augina“ mokytojus pripažinimu; • Mokyklos vadovas skatina efektyviai dirbti siekiant įgyti žinių, atrasti prasmę tame, ką daro, suvokti savo veiklos esmę; • Mokyklos vadovas didžiuojasi darbuotojų atliktu darbu (skiria premijas, skatina laimėjimus ir pan.).
	Palaikantis klimatas ir kultūra	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas kuria ir palaiko mokyklos psichologinį klimatą, pasižymi valdymo kultūra, gerbia mokytojų teises, jausmus, emocijas, interesus; • Mokyklos vadovas pasižymi supratingumu, pasitikėjimu, informacijos keitimusi; • Mokyklos vadovas užkerta kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams; • Mokyklos vadovas pasižymi supratingumu, pasitikėjimu, informacijos keitimusi; • Mokyklos vadovas priima teisingus valdymo sprendimus, atlieka veiksmingai administravimo funkcijas; • Mokyklos vadovas pasižymi našiu darbu komandoje; • Mokyklos vadovas įžvalgiai vertina esamą situaciją; • Mokyklos vadovas siekia lyderio pozicijos savo veikloje;

		<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas skatina kitus imtis lyderystės, rodo pavyzdį ir moko lyderystės įgūdžių; • Mokyklos vadovas priima mokytojų nuomonių įvairovę, pasižymi tolerancija; • Mokyklos vadovas palaiko susikalbėjimą tarp kolegų, užtikrina pagarba grįstus santykius, laikosi pedagogų etikos; • Mokyklos vadovas prisiima atsakomybę už mokyklos gyvenimą; • Mokyklos vadovas stiprina atsispyrimą neigiamiems fiziniams ir socialiniams veiksniams; • Mokyklos vadovas parodo mokytojo atliekamo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai.
Darbo sąlygų kūrimo sritis	Fizinių sąlygų tinkamumas darbui	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas kurdamas tinkamas fizines sąlygas darbui, vadovaujasi mokyklos fizinių sąlygų tinkamumą darbui reglamentuojančiais dokumentais (mokyklos vidaus taisyklės, pareigybių aprašai, Vaiko teisių konvencija, švietimo įstatymai, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktai bei mokyklos nuostatos); • Mokyklos vadovas sukuria aplinką, kuri leidžia mokytojams rezultatyviai ir efektyviai dirbti (estetiška, jauki, saugi aplinka, užtikrinanti tvarką savo darbo vietoje); • Mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose; • Mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų priežiūrą; • Mokyklos vadovas organizuoja mokyklos apsaugą patalpose ir teritorijoje; • Mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai netvarkingi, kelia pavojų mokiniams ar mokytojams.
	Reikalingomis priemonėmis darbui atlikti aprūpinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas aprūpina mokytojus reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti vadovėliai, kanceliariškos priemonės, ir pan.); • Mokyklos vadovas rūpinasi specialiųjų kabinetų įrengimo poreikiu; • Mokyklos vadovas aprūpina mokytojus kompiuterine technika, reikalingomis kompiuterinėmis programomis, kitomis techninėmis priemonėmis; • Mokyklos vadovas rūpinasi mokyklos sportine baze; • Mokyklos vadovas rūpinasi aktų salės, tualetų, prausyklos ir kt. įrengimu;
Kompetencijos tobulinimo sritis	Mokyklos vadovo ir mokytojų adekvati kompetencija	<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos vadovas atsako už savo ir mokytojų kompetencijos tobulinimą, žmogiškųjų išteklių arbar personalo ugdymą; • Mokyklos vadovas supažindina mokytojus su mokytojų kompetencijos aprašo nuostatomis; • Mokyklos vadovas siekia asmeninio tobulėjimo, rodo asmeninį pavyzdį mokytojams; • Mokyklos vadovas nuo administravimo pereina prie lyderiavimo sistemos, taiko naują lyderystės paradigmą; • Mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius mokymus organizacijoje ir už jos ribų, vykdo rotaciją, saviugdą ir pan. (praktinės stažuotės, imituojamasis mokymas ir kt.); • Mokyklos vadovas taiko aktyvų ir pasyvų mokymo būdą (paskaita, stažuotės, konferencijos, mokomieji pokalbiai, diskusijos, atvejų analizės, ekskursijos, patyrimu grindžiamas mokymas ir kt.); • Mokyklos vadovas rūpinasi tiek individualiais, tiek grupiniais mokymais tiesioginiu ar nuotoliniu būdu (treniravimas, vaizdo konferencijos, audiovizualiniai mokymai, mokymai naudojant kompaktinius diskus ir kt.).

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Vadovavimo žmonėms sritis	Vadovavimas grįstas vizija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mokyklos vizija skatina Jus lyderiauti 2. Mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis 3. Mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina Jus imtis iniciatyvos 4. Formuojant viziją mokyklos vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą 5. Suformuotą viziją mokyklos vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos tikslams pasiekti 6. Mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui 7. Mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis 8. Mokyklos vadovas skatina Jus lyderiauti
	Delegavimas ir įtraukimas	<ol style="list-style-type: none"> 9. Mokyklos vadovas įtraukiant ar deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe 10. Mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų 11. Mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus 12. Įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą mokyklos vadovas dalijasi su mokytojais savo žiniomis 13. Įtraukdamas mokytojus į veiklą mokyklos vadovas skatina imtis mokytojus lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis 14. Mokyklos vadovas įtraukdamas ar deleguodamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, kai mokytojai ne tik gali, bet ir privalo patys priimti sprendimus
	Grįžtamasis ryšys	<ol style="list-style-type: none"> 15. Mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti 16. Grįžtamojo ryšio pagalba mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato 17. Mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui 18. Mokyklos vadovui grįžtamasis ryšys padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą 19. Mokyklos vadovas grįžtamojo ryšio dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurias neleidžia siekti lyderystės
Mikroklimato kūrimo sritis	Sėkminga adaptacija ir motyvacija	<ol style="list-style-type: none"> 20. Mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus. 21. Mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis ir pan. 22. Mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, vertybes, tradicijas ir pan. 23. Mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino jo poreikius, lūkesčius, komunikacinius gebėjimus, asmeninius tikslus. 24. Esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių. 25. Mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo

		individualumą ir unikalumą.
	Palaikantis klimatas ir kultūra	26. mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą. 27. mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis. 28. Mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykius, laikosi pedagogų etikos. 29. Mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“. 30. Vertindamas mokytojus mokyklos vadovas parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai.
Darbo sąlygų kūrimo sritis	Fizinių sąlygų tinkamumas darbui	31. Mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga. 32. Mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui. 33. Mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose. 34. Mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų.
	Reikalingų priemonių darbui atlikti aprūpinimas	35. Mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti. 36. Mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze. 37. Mokyklos vadovas rūpinasi specialiujų poreikių kabinetų, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu.
Kompetencijos tobulinimo sritis	Mokyklos vadovo ir mokytojų kompetencija	38. Mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderiauti. 39. Mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą. 40. Mokyklos vadovas įgalinant mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių. 41. Mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius lyderystės mokymus tiek mokykloje, tiek už jos ribų. 42. Mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus. 43. Mokyklos vadovas skatina mokytojų saviugdą. 44. Mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams.

Klausimynas mokytojams**Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei**

Mieli kolegos,

šis klausimynas parengtas siekiant išsiaiškinti kokia mokyklos vadovo veikla įgalina mokytojus lyderiauti.

Visi Jūsų atsakymai liks anonimiški.

Iškilius klausimams, prašome kreiptis el.p. almaskirgailiene@gmail.com arba telf. 8 622 36470 (Alma).

Prašau, Jūsų atsakyti į žemiau patektus klausimus, ties kiekvienu teiginiu pažymint Jums tinkamą atsakymą.

VADOVAVIMAS GRĮSTAS VIZIJA	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
1. Mokyklos vizija skatina Jus lyderiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis Jus iniciatyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Formuojant viziją mokyklos vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Suformuotą viziją mokyklos vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos tikslams pasiekti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mokyklos vadovas skatina Jus lyderiauti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DELEGAVIMAS IR ĮTRAUKIMAS	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
9. Mokyklos vadovas įtraukiant ar deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą mokyklos vadovas dalijasi su mokytojais savo žiniomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Įtraukdamas mokytojus į veiklą mokyklos vadovas skatina imtis mokytojus lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mokyklos vadovas įtraukdamas ar deleguodamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją, kai mokytojai ne tik gali, bet ir privalo patys priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRĮŽTAMASIS RYŠYS	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
15. Mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Grįžtamojo ryšio pagalba mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mokyklos vadovui grįžtamas ryšys padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mokyklos vadovas grįžtamojo ryšio dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SĖKMINGA ADAPTACIJA	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
20. Mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis ir pan., kitais darbuotojais, aprodo mokyklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vertybes, tradicijas ir pan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino poreikius, lūkesčius, komunikacinius ypatumus, poreikius bei asmeninius tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PALAIKANTIS KLIMATAS IR KULTŪRA	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
26. Mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mokyklos vadovas užtikrina pagarbą grįstus santykius, laikosi pedagogų etikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Vertindamas mokytojus mokyklos vadovas parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIZINIŲ SĄLYGŲ TINKAMUMAS DARBUI	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
31. Mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REIKALINGŲ PRIEMONIŲ DARBUI ATLIKTI APRŪPINIMAS	Su teiginiu -				
	Visiškai nesutinku	Ko gero nesutinku	Ko gero sutinku	Visiškai sutinku	Neturiu nuomonės
35. Mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Mokyklos vadovas rūpinasi specialiujų poreikių kabinetų, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Mokyklos vadovas įgalinana mokytojus lyderiauti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Mokyklos vadovas įgalinant mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius lyderystės mokymus tiek organizacijoje, tiek už jos ribų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Mokyklos vadovas skatina mokytojų saviugdą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkoju už atsakymus ir dalyvavimą tyrime

Interviu klausimynas mokyklos vadovui**Mokyklos vadovo veikla įgalinanti mokytojus lyderystei****VADOVAVIMAS GRĮSTAS VIZIJA**

1. Kaip manote, ar reikalinga lyderystė mokykloje? Kodėl?

2. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas vadovaujate demokratiniu valdymo principu? Kuo tai pasireiškia?

3. Kaip manote, ar Jūsų mokyklos vizija skatina mokytojus lyderiauti?

4. Kokią reikšmę Jums kaip mokyklos vadovui turi mokyklos vizija?

5. Ar suformuotą Jūsų mokyklos viziją mokytojai supranta aiškiai?

6. Kaip Jūs perteikiate mokyklos viziją mokytojams?

7. Ar mokyklos vizija suburia mokytojus bendram ir efektyviam darbui?

8. Ar įgyvendinant mokyklos viziją Jūs remiatės mokyklai priimtinomis vertybėmis ir nuostatomis?

DELEGAVIMAS IR ĮTRAUKIMAS

9. Ar Jūs įtraukiate mokytojus į veiklą, sprendimų priėmimą, projektų kūrimą ir pan.?

10. Ar įtraukimas skatina mokytojus efektyviau siekti mokyklos tikslų? Kodėl?

11. Ar įtraukiant mokytojus dalijate su jais savo žinias, padedate jiems pasitikėti savo jėgomis?

12. Ar įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą suteikiate jiems veiksmų ir sprendimų galią? Kokiais atvejais?

GRĮŽTAMASIS RYŠYS

13. Ar savo veikloje skatinate mokytojus reflektuoti?

14. Ar grįžtamasis ryšys padeda Jums vykdyti pokyčius mokykloje, atsižvelgiant į tai, kas veikloje buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti ?

SĖKMINGA ADAPTACIJA

16. Ar naujam mokytojui Jūs pristatote jo pareigas, supažindinate jį su kolegomis, darbo vieta, mokyklos taisyklėmis ir pan.?

17. Ar Jūs siekiate išsiaiškinti naujo mokytojo požiūrį į darbą, poreikius, lūkesčius ir kt.?

18. Ar esant reikalui naujam mokytojui padedate prisitaikyti prie naujos aplinkos, palaikote jį, paremiate, konsultuojate ir pan.?

PALAIKANTIS KLIMATAS IR KULTŪRA

19. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas palaikote mokyklos gerą psichologinį klimatą, „užbėgate už akių“ kylantiems konfliktams jei tokia situacija iškyla? Kokias būdais?

20. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas užtikrinate pagarba grįstus santykius, laikotės pedagogų etikos?

21. Ar vertindami mokytojus parodote jų darbo svarbą ne tik jiems patiems, bet ir visai mokyklai?

22. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas rūpinatės lyderystei palankios aplinkos kūrimu (pvz.: sukurdamas jaukią, estetišką ir leidžiančią efektyviai mokytojams dirbti aplinką)?

FIZINIŲ SĄLYGŲ TINKAMUMAS DARBUI

23. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas rūpinatės mokyklos pastatų ir patalpų atnaujinimu bei jų apsauga?

24. Ar esant reikalui informuojate mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose?

25. Ar sustabdote darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėja, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų?

26. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas užtikrinate mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti?

27. Ar rūpinatės mokyklos sportine baze?

28. Ar rūpinatės mokykloje specialiųjų poreikių kabinetų, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų ir kt. įrengimu?

MOKYKLOS VADOVO IR MOKYTOJŲ KOMPETENCIJA

29. Ar Jūs kaip mokyklos vadovas savo veikla įgalinate mokytojus lyderiauti? Kokiais būdais tai darote?

30. Ar skatinant mokytojus lyderiauti rodote savo asmeninį pavyzdį, skatinate juos pačius imtis lyderio pozicijos, mokote juos lyderystės įgūdžių

31. Ar organizuojate bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams?

32. Kuris variantas Jums priimtinesnis: ar kai mokytojai atlieka tik jiems paskirtą darbą, ar kuomet gali padaryti šiek tiek daugiau? Kodėl?

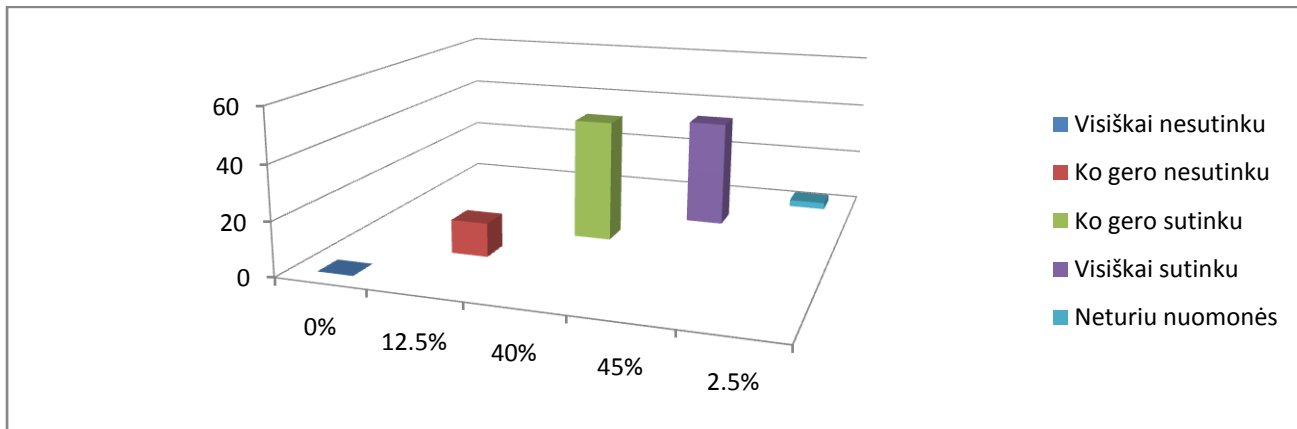
33. Kaip manote, galbūt būtų geriau, jei mokykloje būtų tik vienas lyderis, pvz.: vadovas? Kodėl?

34. Kaip manote, kokių sąlygų reikia mokykloje lyderystės vystymuisi?

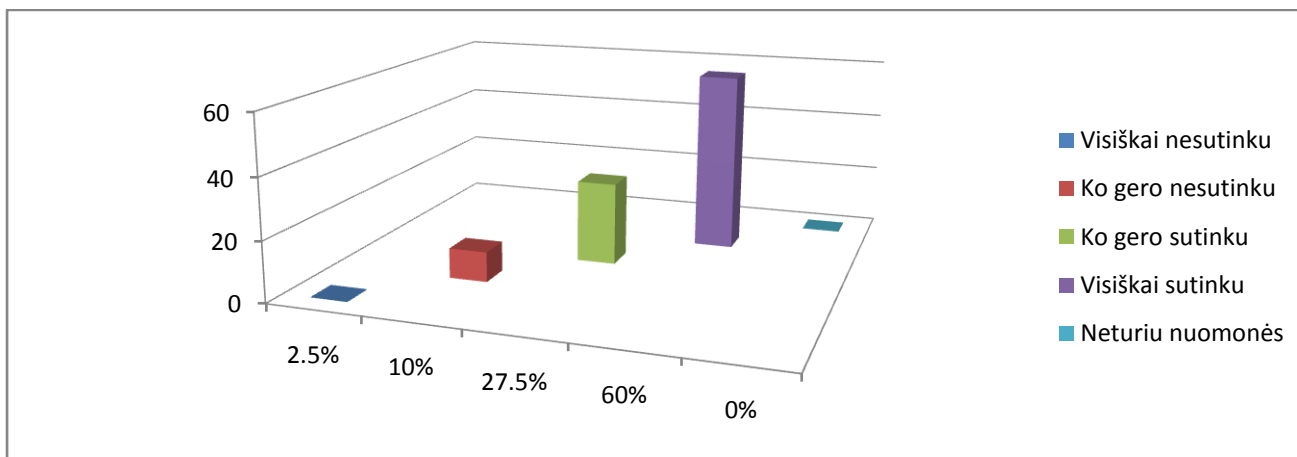
Dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir dalyvavimą tyrime

Skyrelio „3.2. Rezultatų analizė“

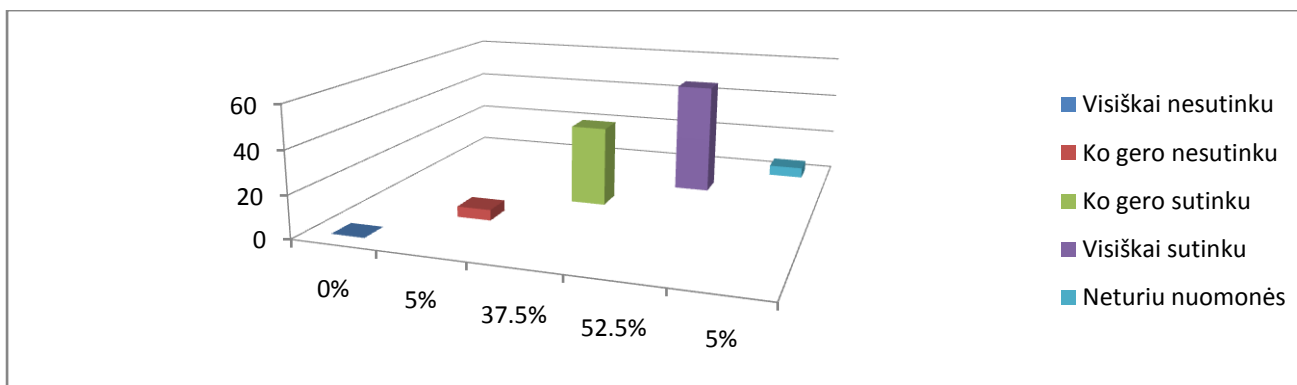
PAVEIKSLAI



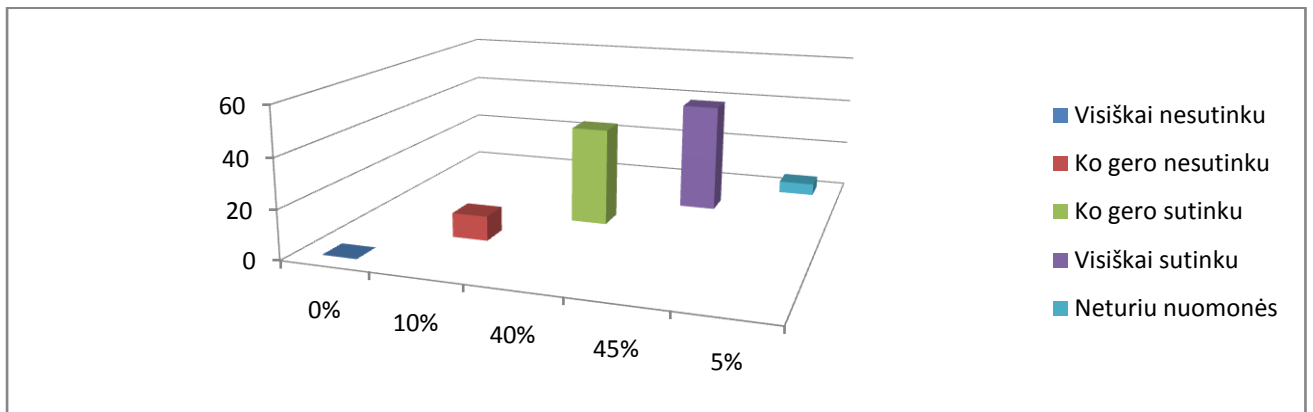
10 pav. Respondentų nuomonė ar mokyklos vizija skatina juos lyderiauti



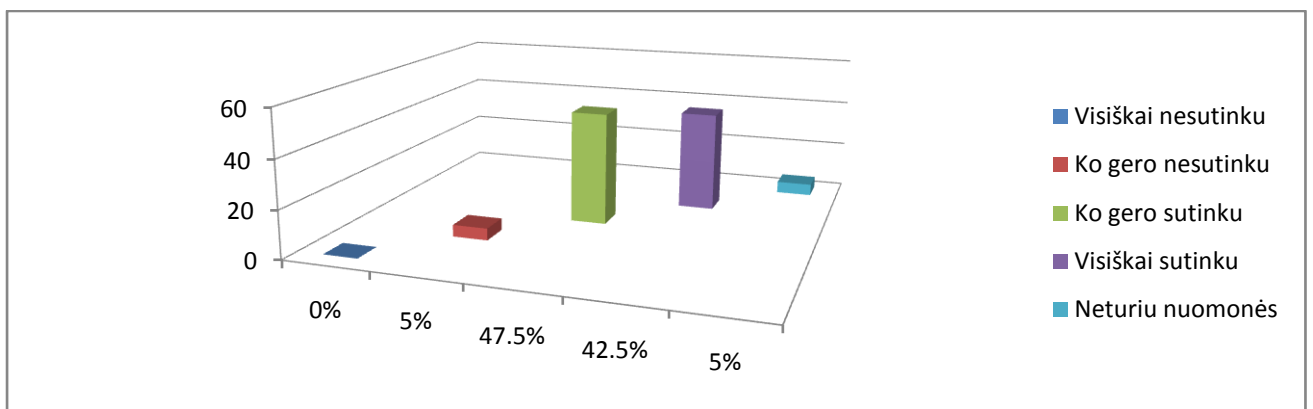
11 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas vadovaujasi demokratinio valdymo nuostatomis



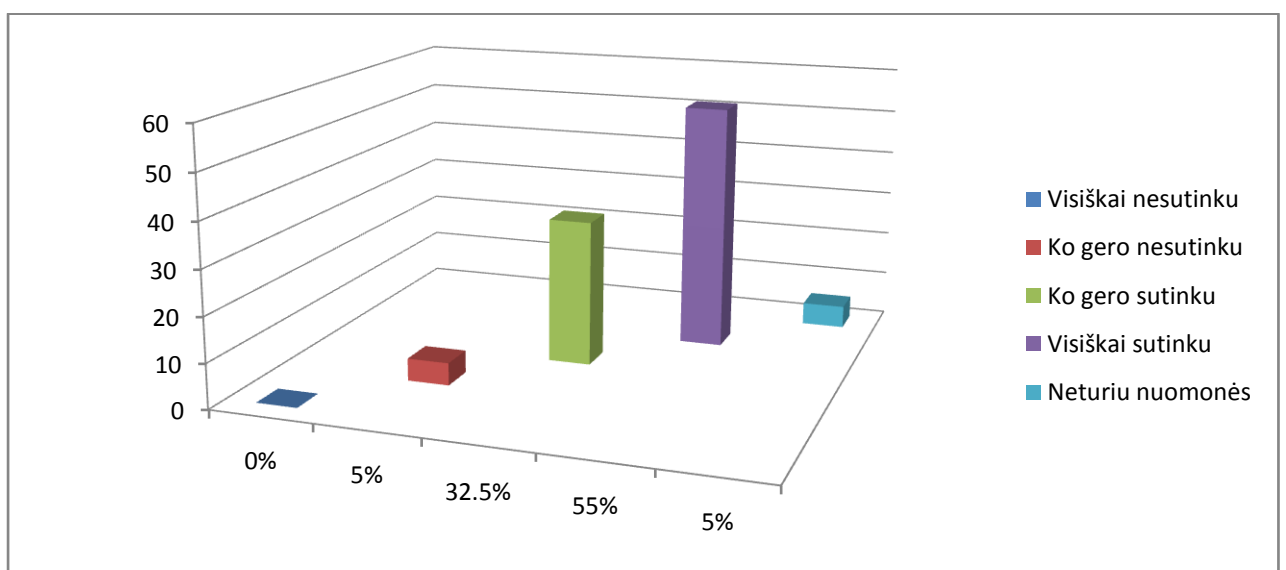
12 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas aiškiai formuoja viziją, kuri skatina imtis iniciatyvos



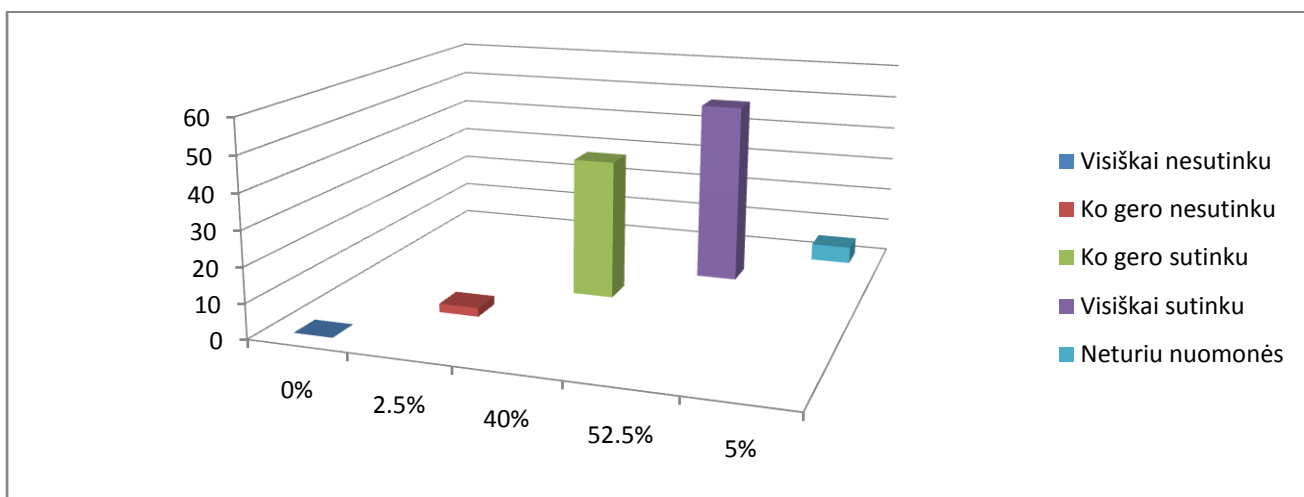
13 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar formuojant mokyklos viziją vadovas atsižvelgia į mokytojų emocijas, entuziazmą, energiją, atsidavimą



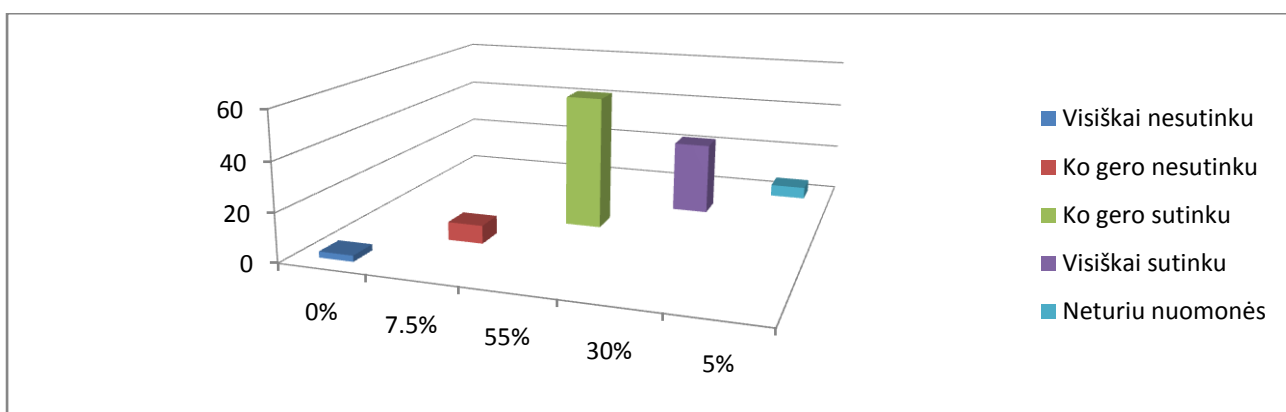
14 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar suformuotą mokyklos viziją vadovas suprantamai perteikia mokytojams ir nurodo, kokių veiksmų prireiks jos įgyvendinimui



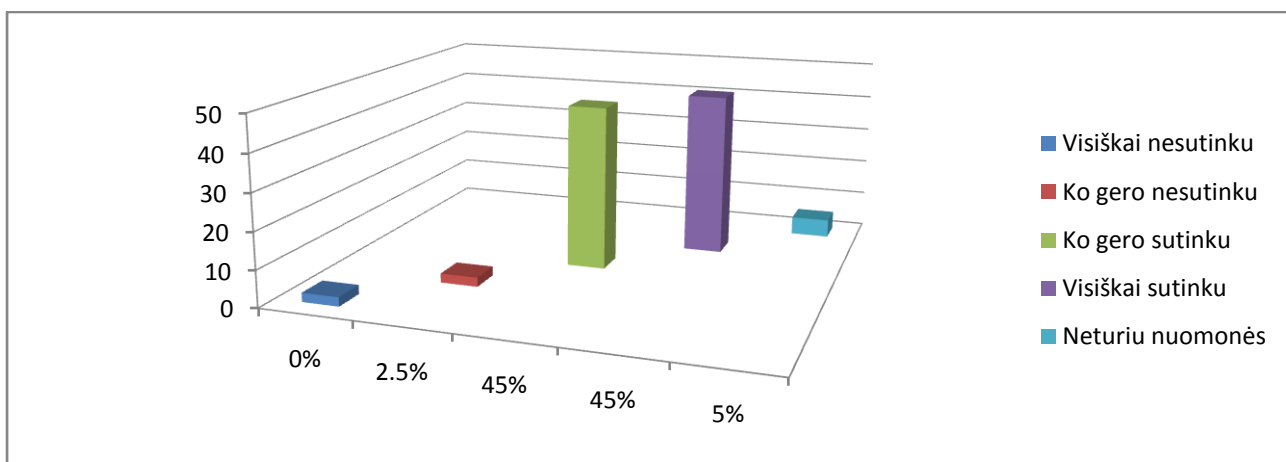
15 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vizija sutelkia mokytojus bendram ir efektyviam darbui



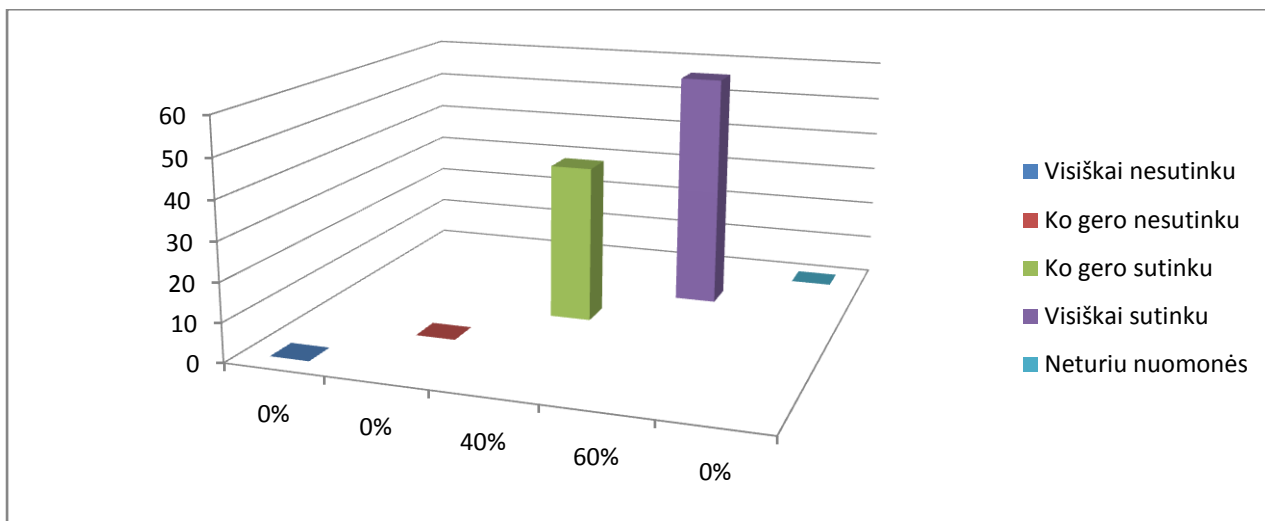
16 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina siekti vizijos įgyvendinimo remiantis mokyklai priimtinomis vertybėmis bei nuostatomis



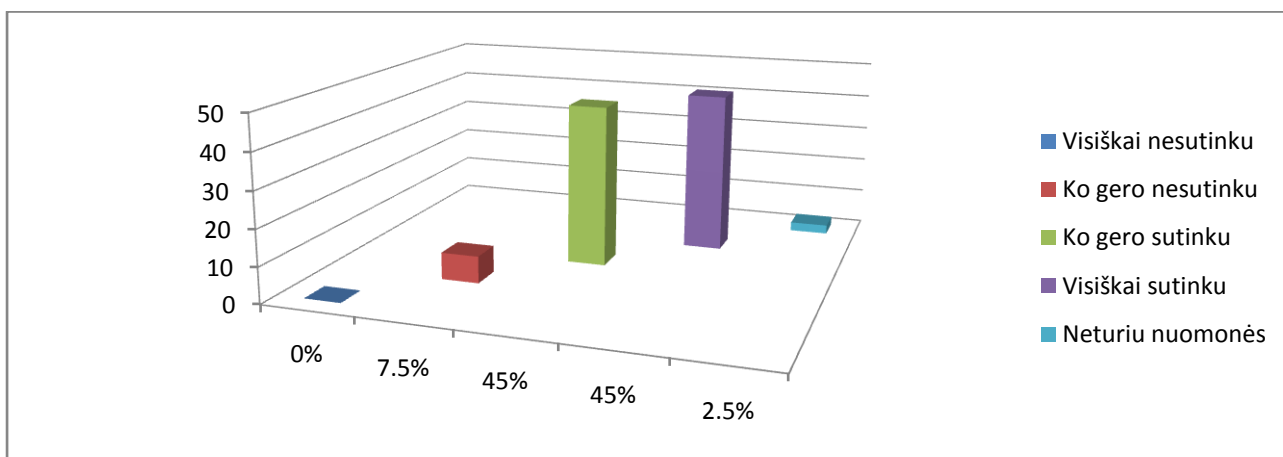
17 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina mokytojus lyderiauti



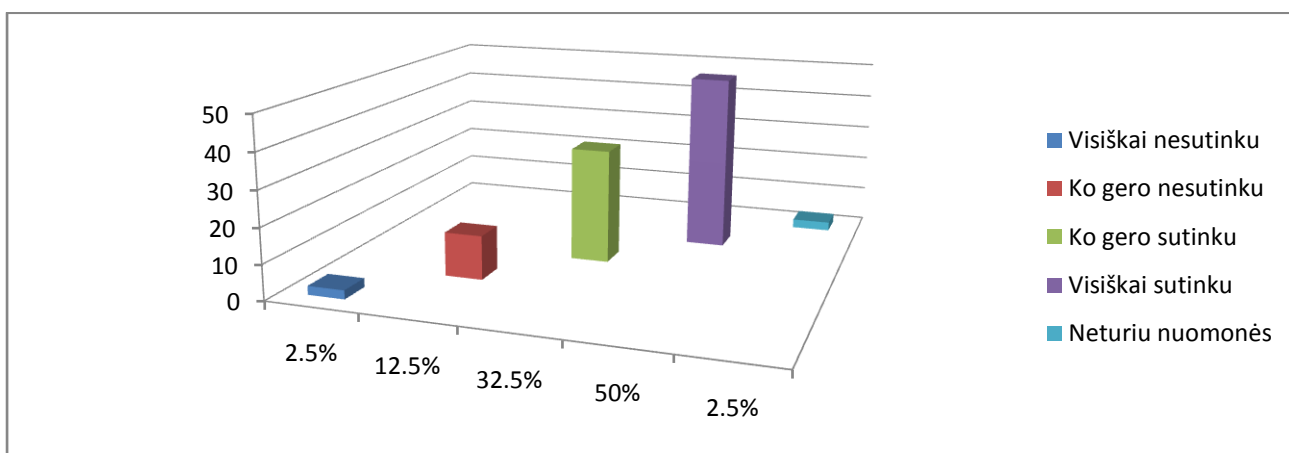
19 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukiant ir deleguojant mokytojus pasidalija atsakomybe



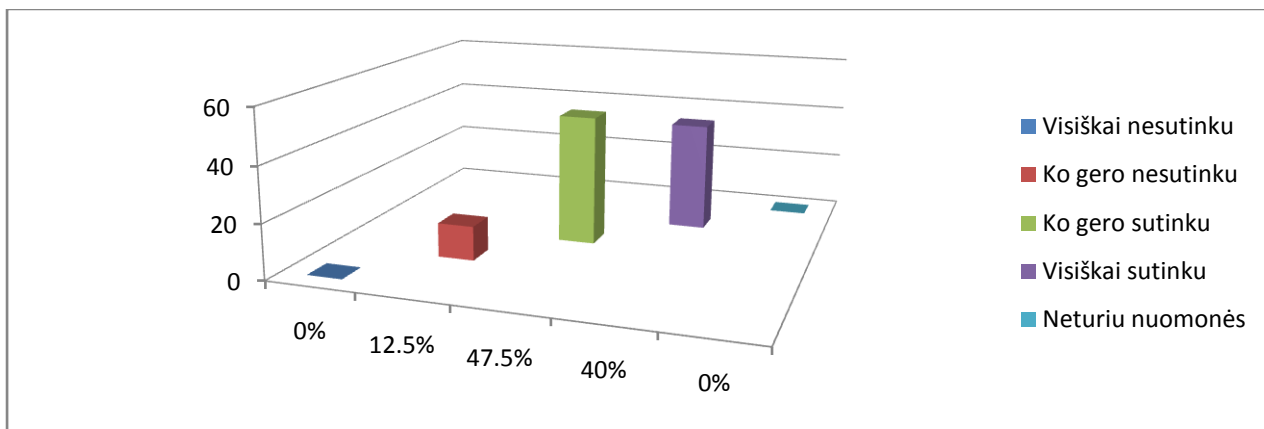
20 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokytojų įtraukimas yra efektyvi priemonė siekti mokyklos tikslų



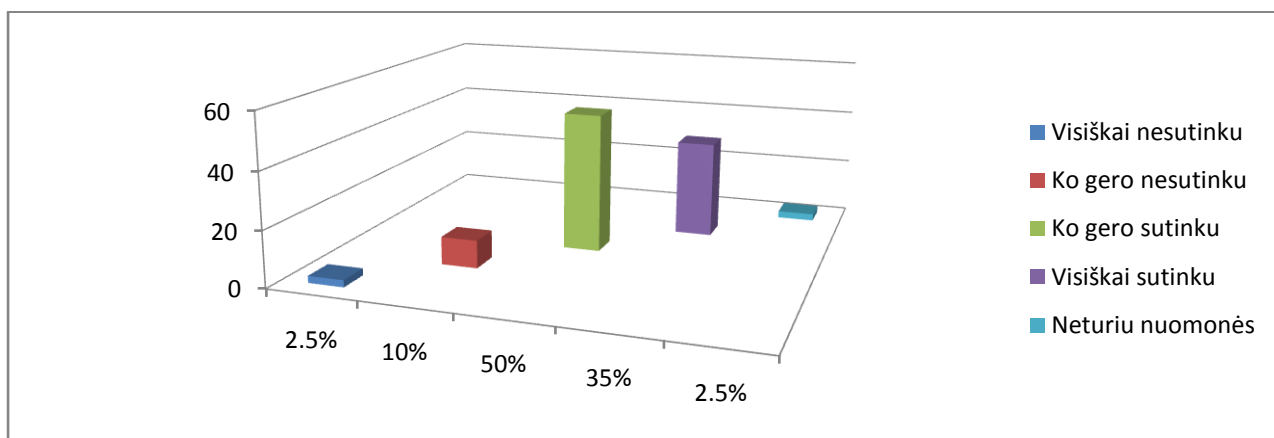
21 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus perduoda jiems savo įgaliojimus pagal mokytojų kompetencinius sugebėjimus



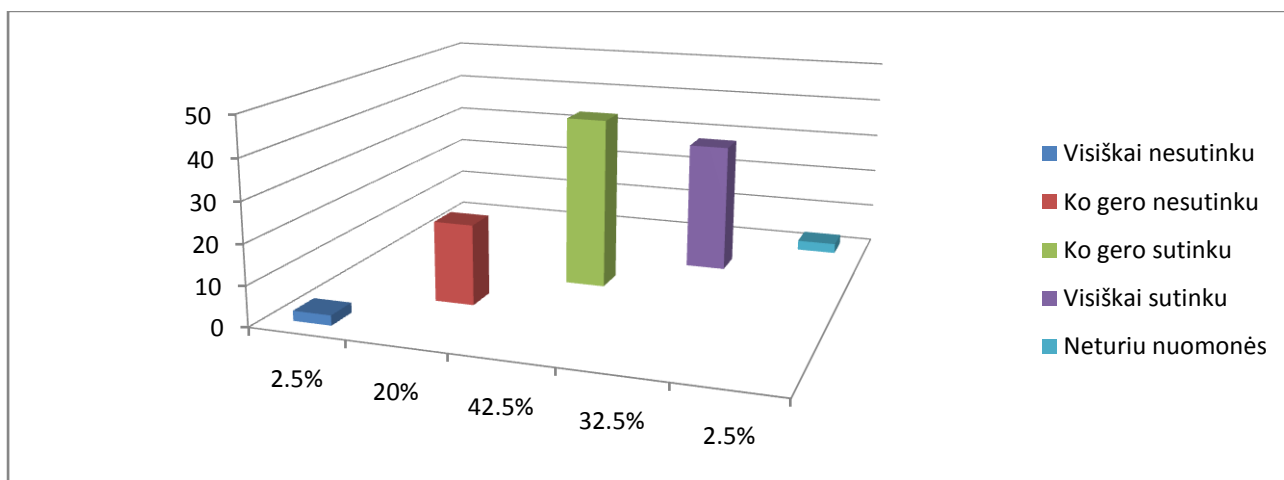
22 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus dalijasi savo žiniomis



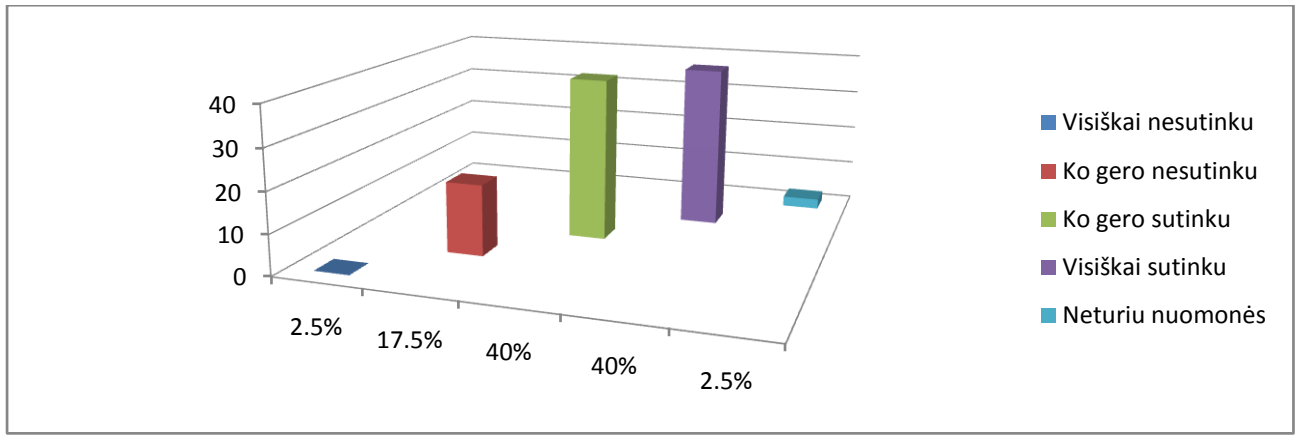
23 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus į veiklą skatina juos imtis lyderio vaidmens, pasitikėti savo jėgomis



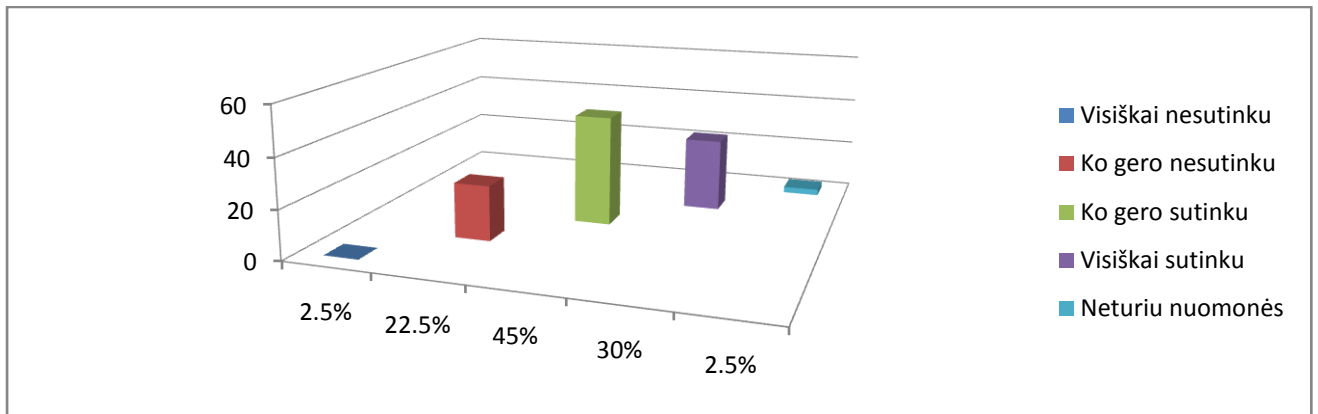
24 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įtraukdamas mokytojus suteikia jiems veiksmų ir sprendimų galią, autonomiją



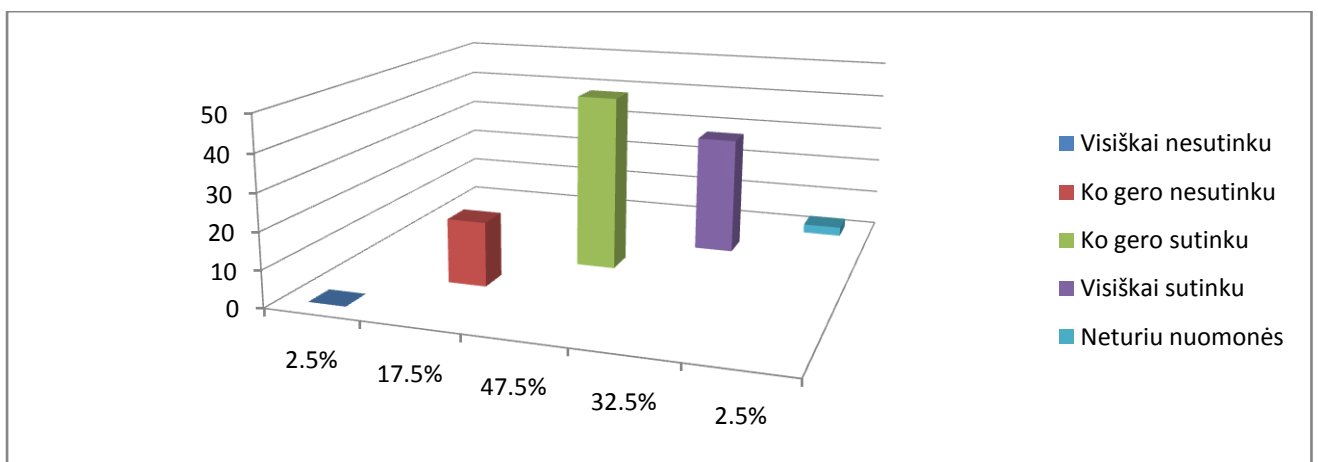
26 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas savo veikloje skatina mokytojus reflektuoti



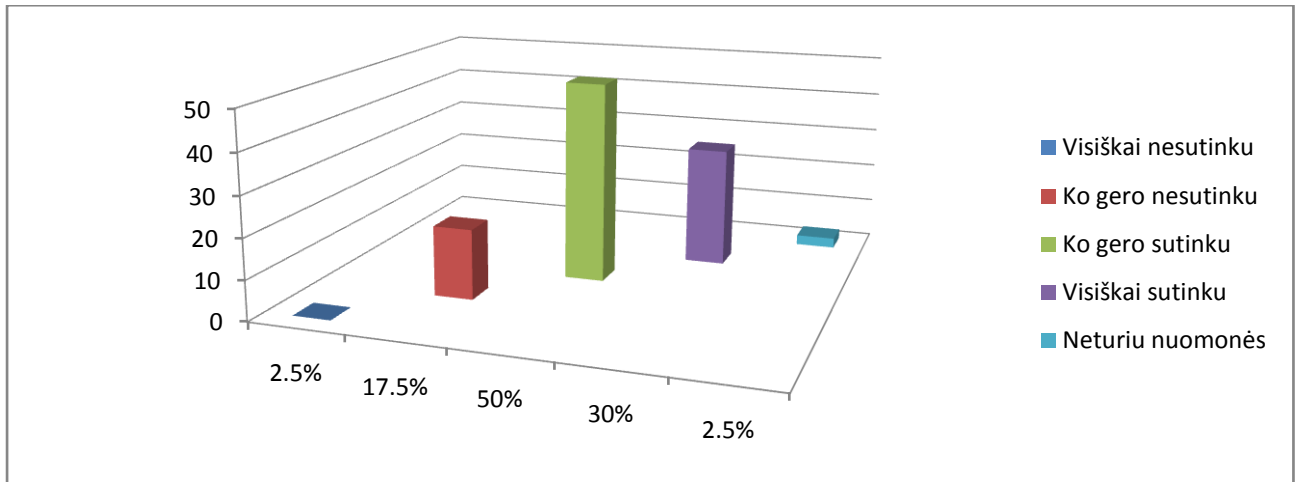
27 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas vykdo pokyčius, atsižvelgdamas į tai, kas buvo gerai, kas ne visai, ką reiktų keisti, kad pasiekti geriausio rezultato.



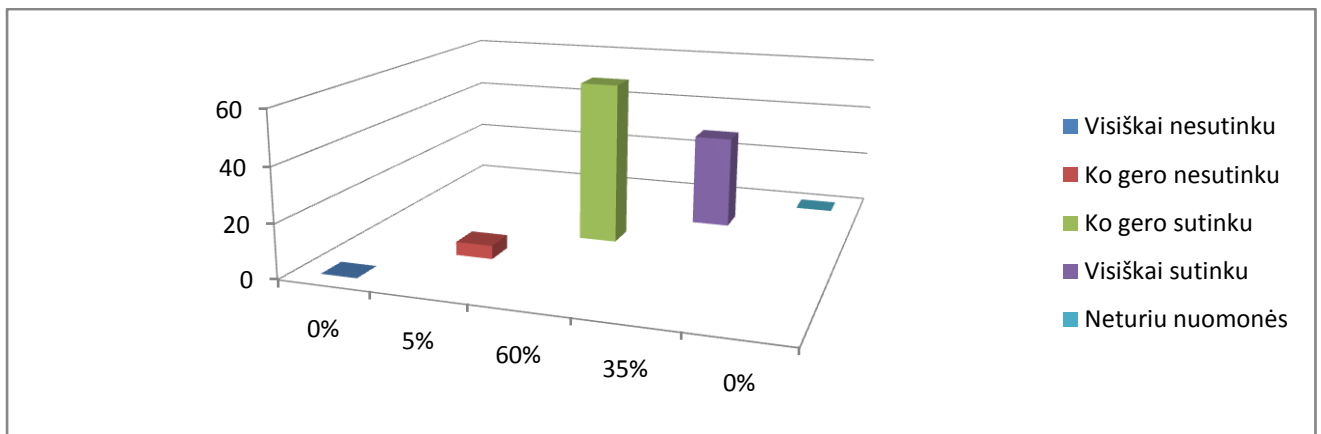
28 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas savo žinias panaudoja refleksijos tobulinimui



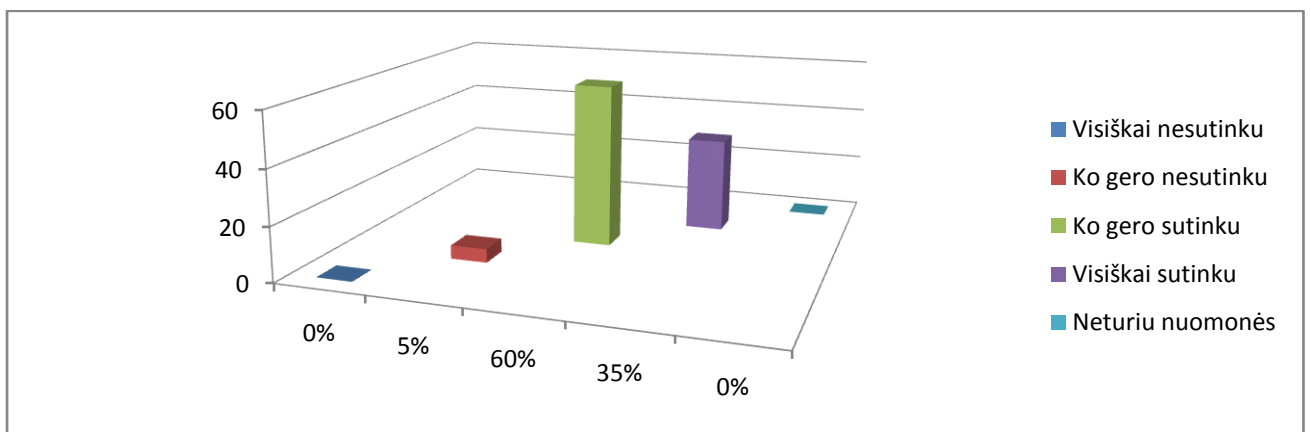
29 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovui refleksija padeda sėkmingiau įgyvendinti veiklą.



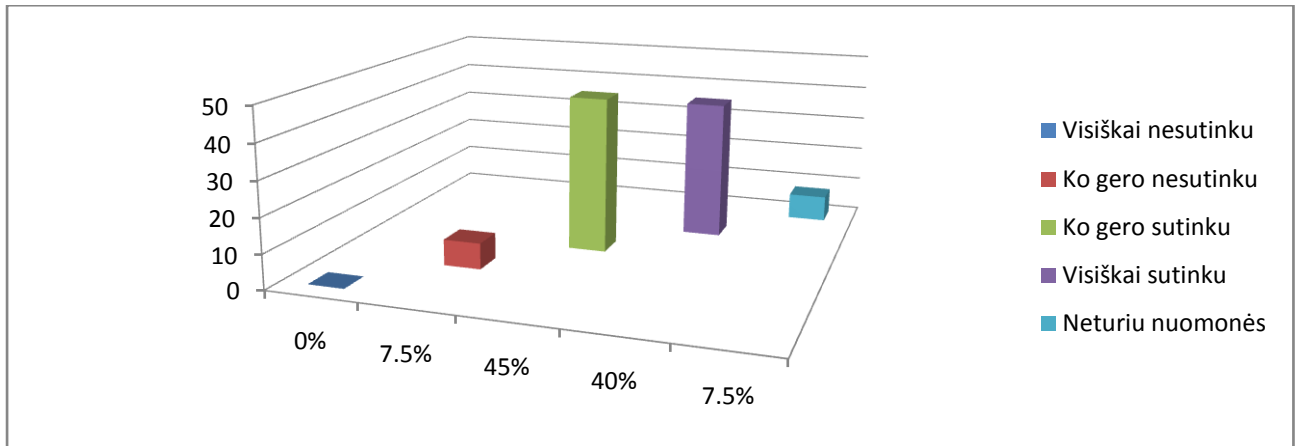
30 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas refleksijos dėka kartu su mokytojais išsiaiškina problemas, kurios neleidžia siekti lyderystės



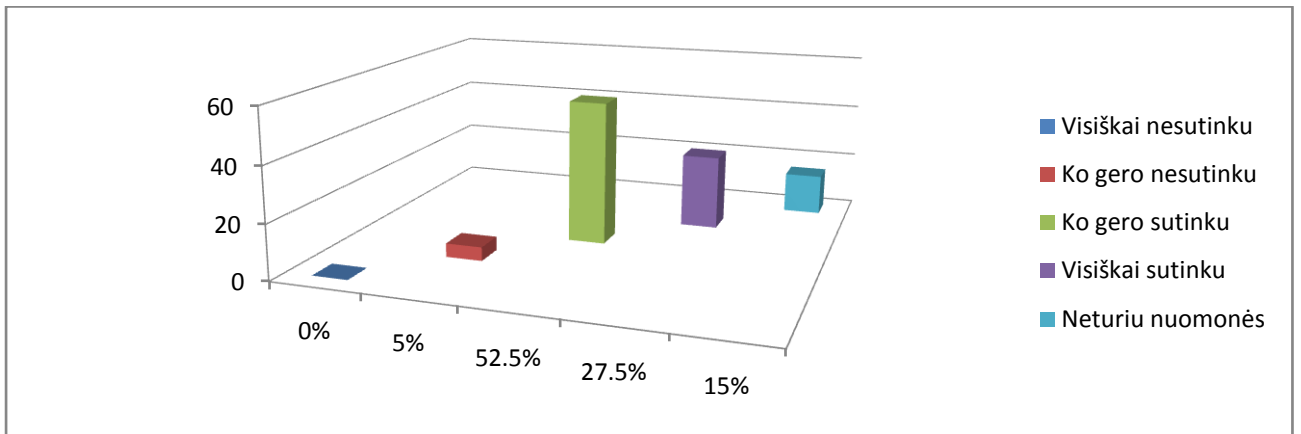
32 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas sutvarko ir padeda susitvarkyti naujam mokytojui reikalingus dokumentus.



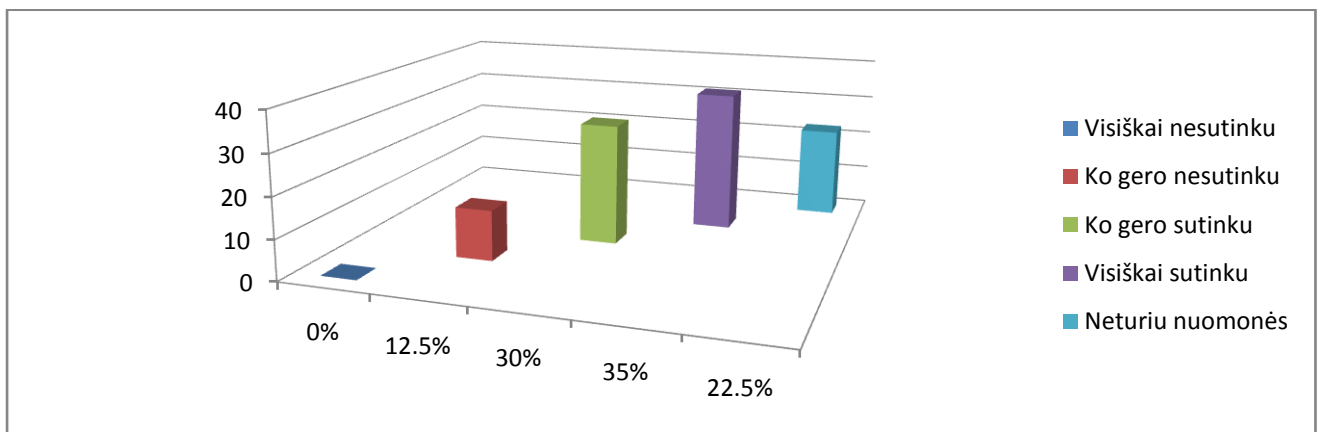
33 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas aiškiai ir tiksliai naujam mokytojui pristato jo pareigas, supažindina su darbo vieta, funkcijomis, mokyklos taisyklėmis, kolegomis, aprodo mokyklą ir pan.



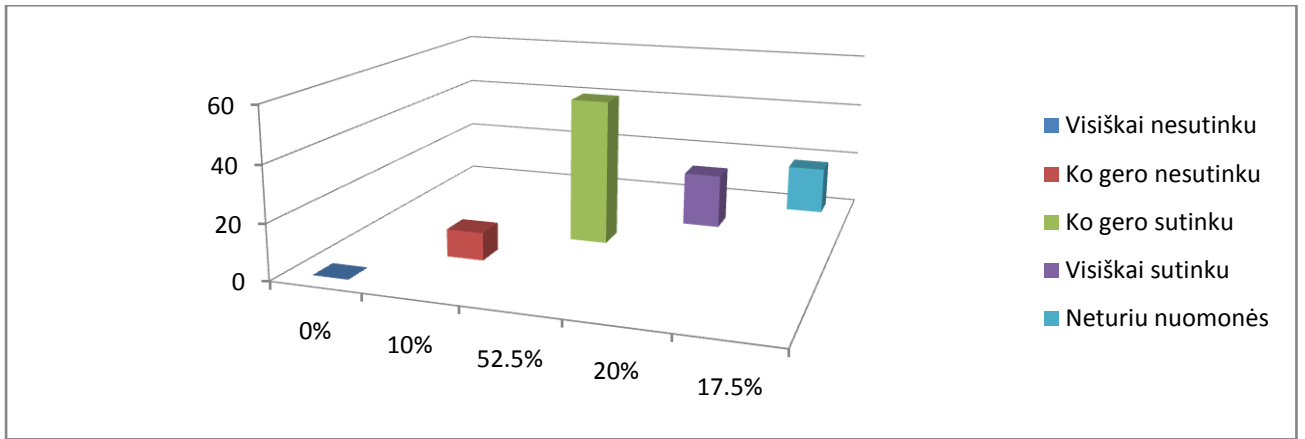
34 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas naujam mokytojui pristato mokyklos viziją, misiją, filosofiją, vertybes, tradicijas ir pan.



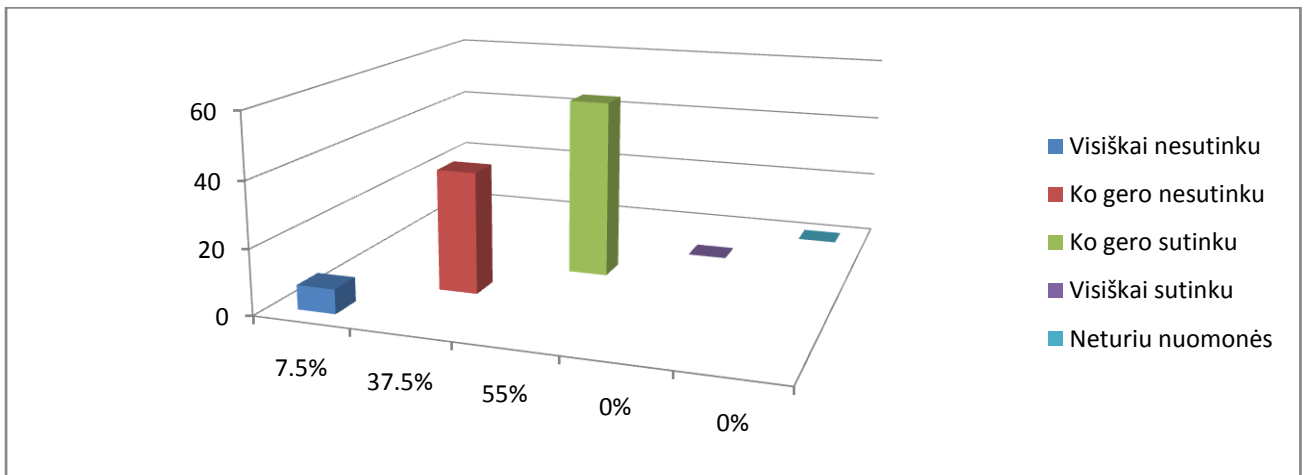
35 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas išsiaiškina naujo mokytojo požiūrį į darbą, sužino jo poreikius, lūkesčius, komunikacinius ypatumus, asmeninius tikslus



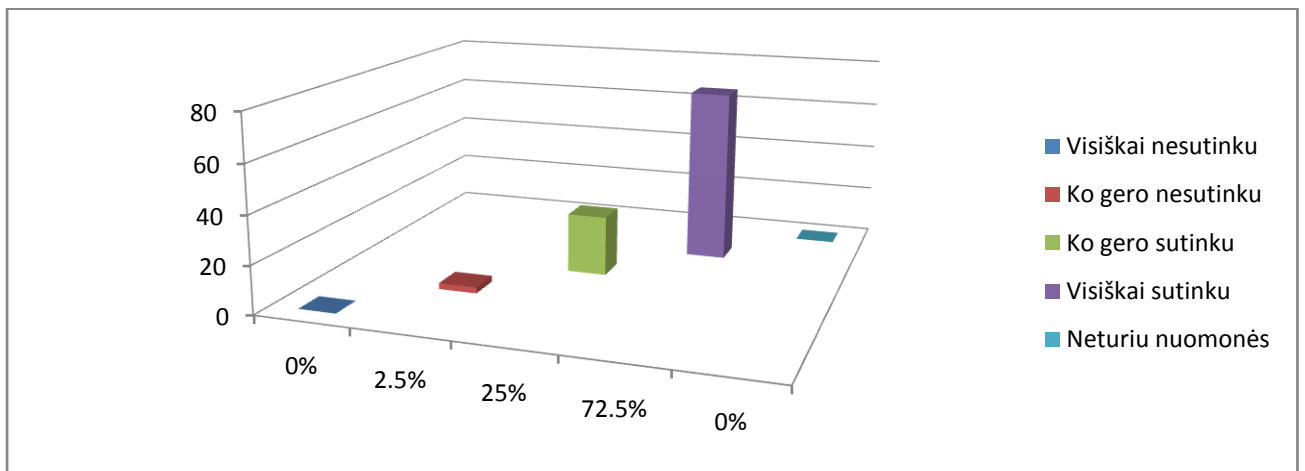
36 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar esant reikalui mokyklos vadovas naujam mokytojui padeda prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, naujos aplinkos, paremia, palaiko, konsultuoja ar paskiria mentorių.



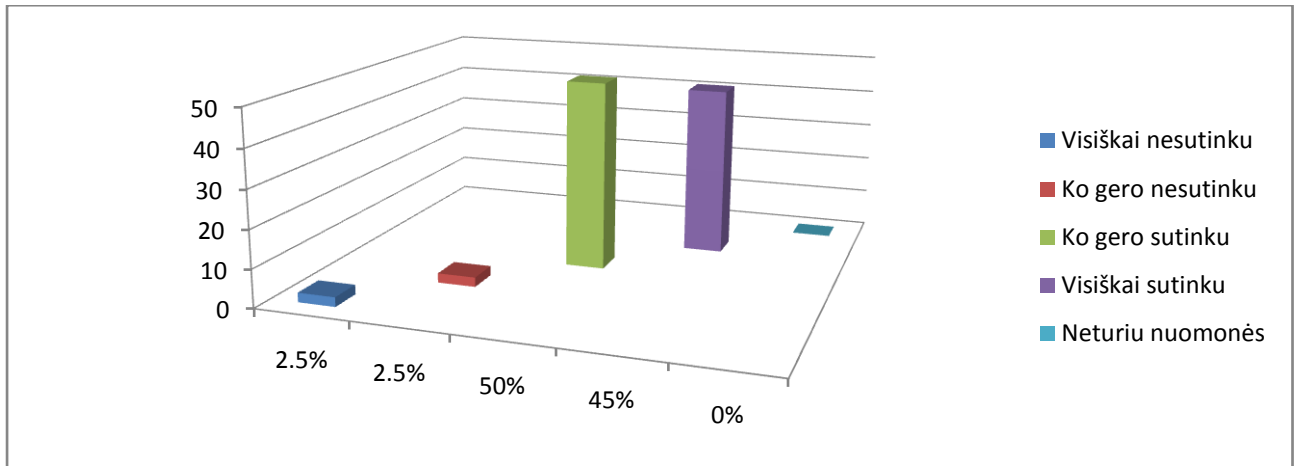
37 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas stengiasi išlaikyti naujo mokytojo individualumą ir unikalumą



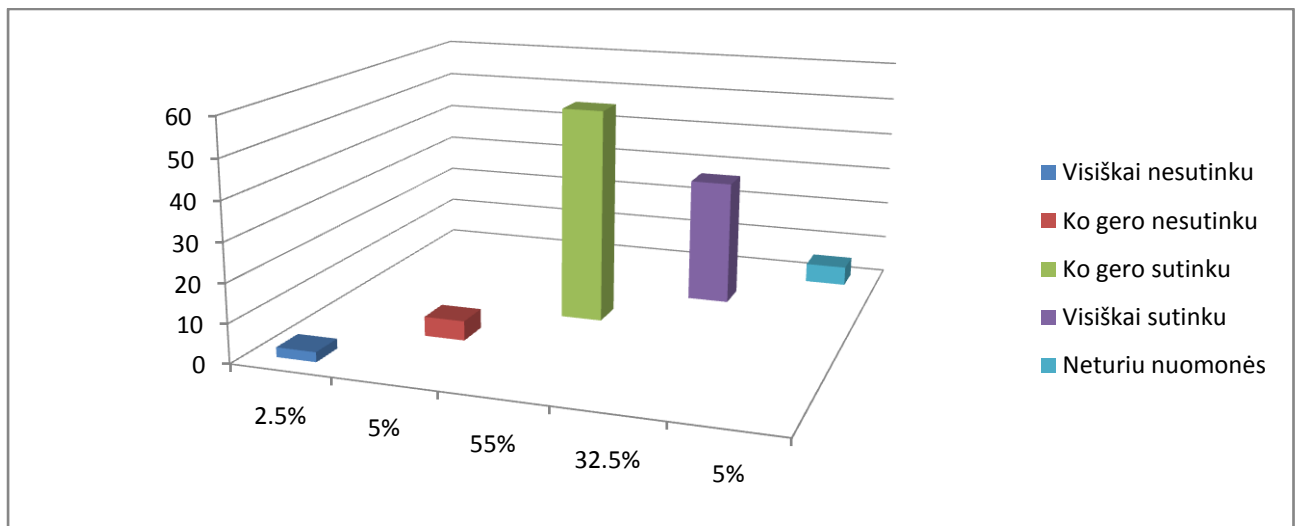
39 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas kuria ir palaiko gerą mokytojų psichologinį klimatą



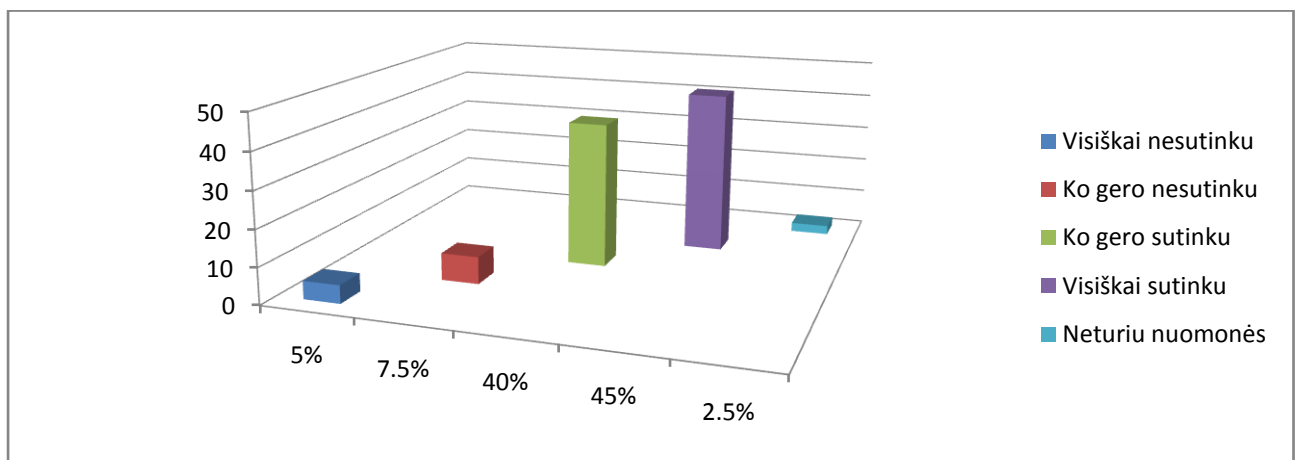
40 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas yra mokyklos lyderis



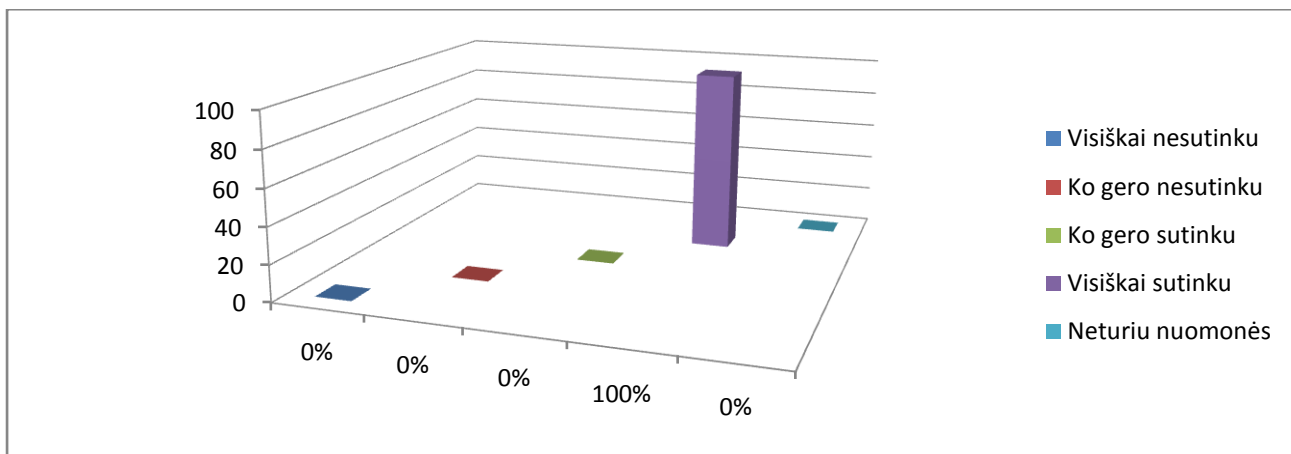
41 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas užtikrina pagarba grįstus santykiu, laikosi pedagogų etikos



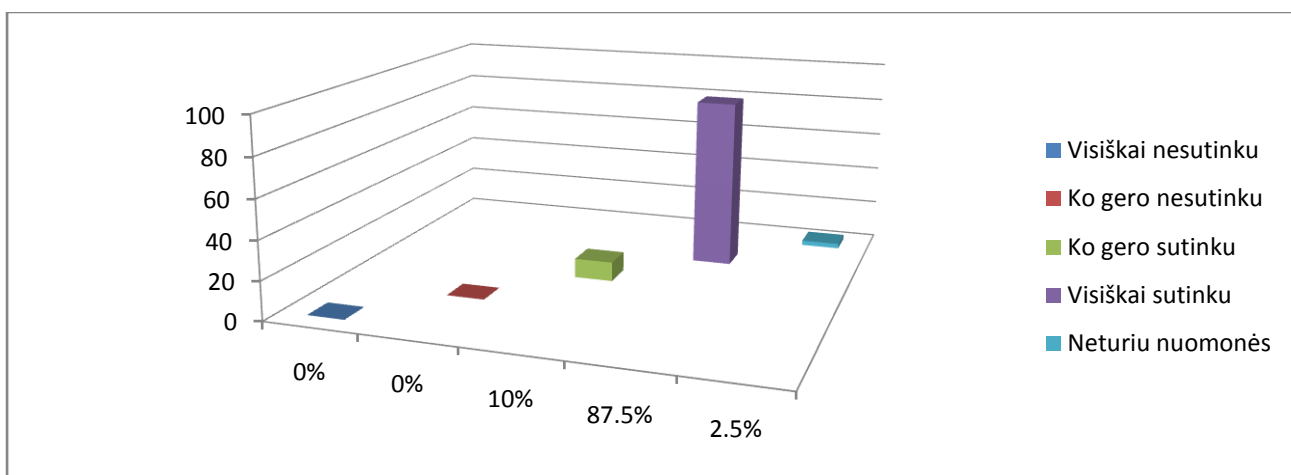
42 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas „užbėga konfliktams už akių“



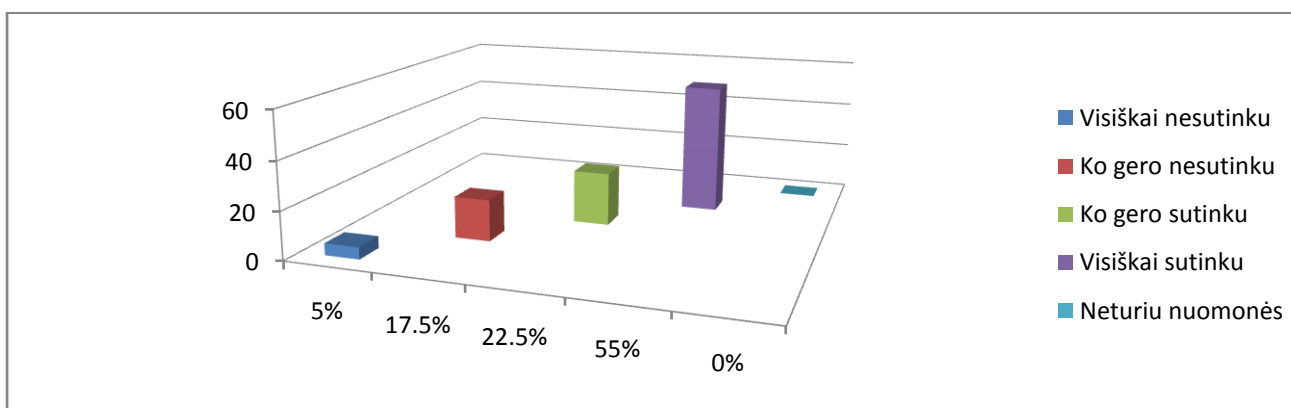
43 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar vertindamas mokytojus parodo jo darbo svarbą ne tik pačiam mokytojui, bet ir visai mokyklai



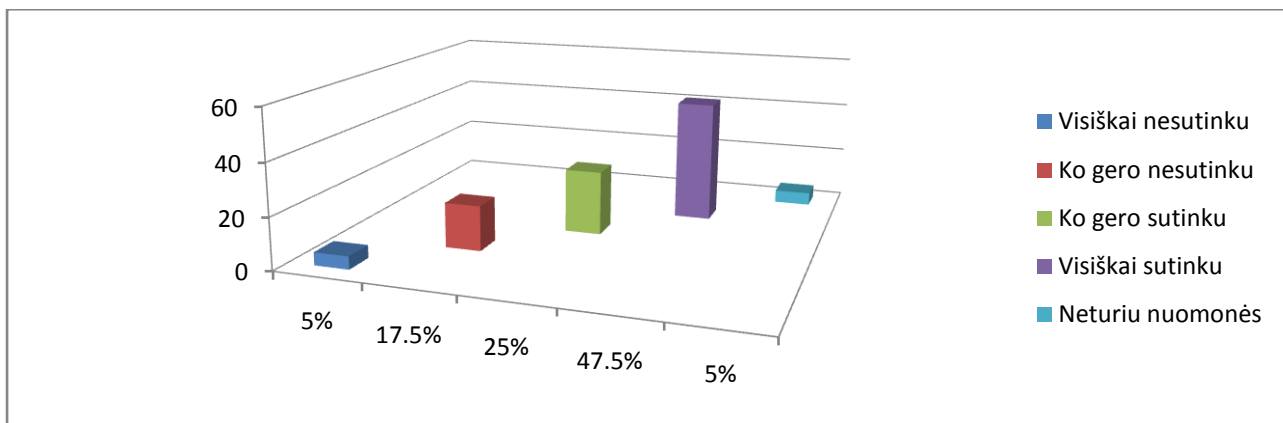
45 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas vykdo pastatų ir patalpų atnaujinimą, rūpinasi jų apsauga



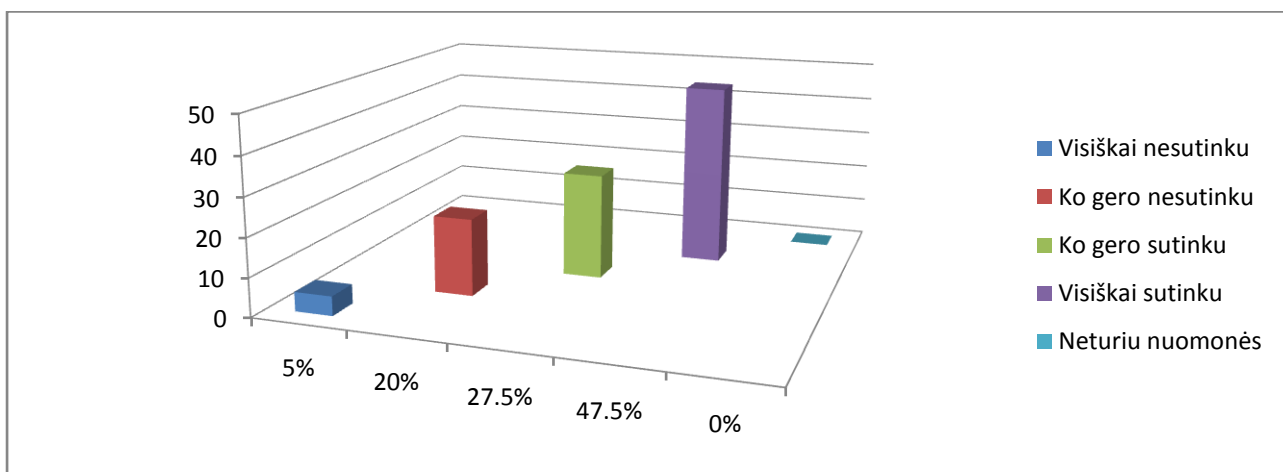
46 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi lyderystei palankia aplinka, sukurdamas estetišką, jaukią, saugią aplinką, tinkamą efektyviam ir rezultatyviam mokytojo darbui



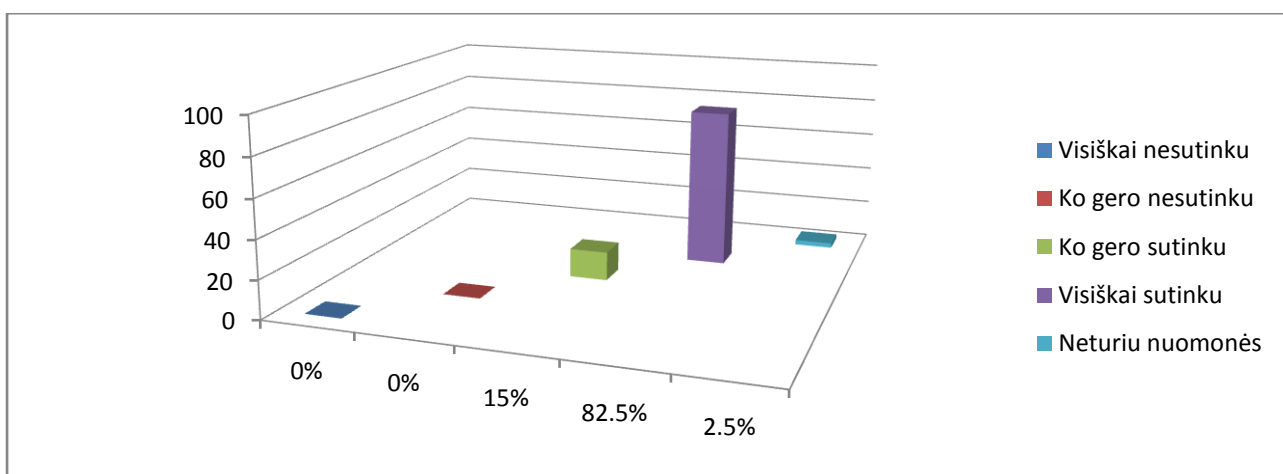
47 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas informuoja mokytojus apie pavojingus ir kenksmingus sveikatai veiksnius darbo vietose



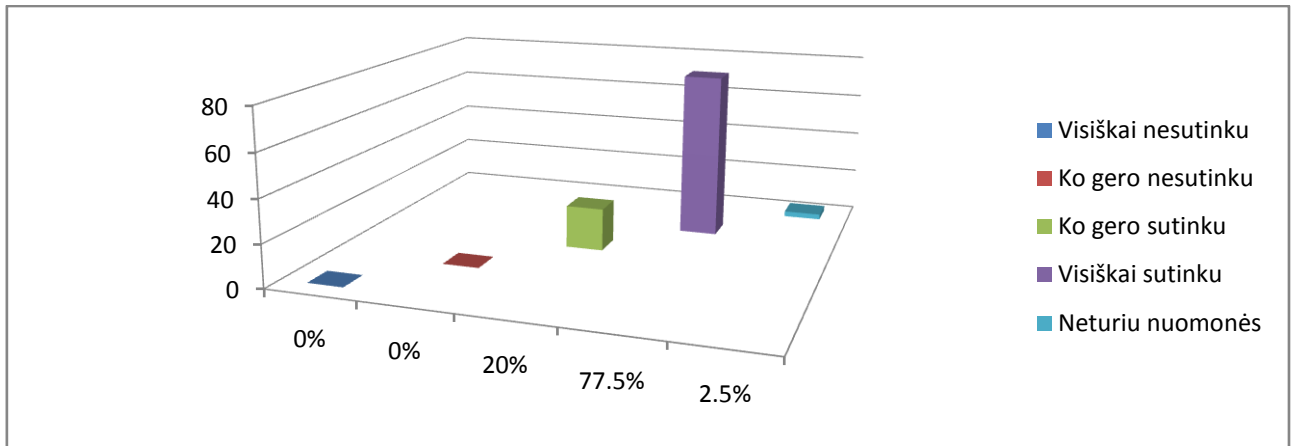
48 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas stabdo darbus dirbtuvėse, chemijos, fizikos kabinetuose, laboratorijose, jei paaiškėjo, jog įrenginiai techniškai netvarkingi ar kelia pavojų



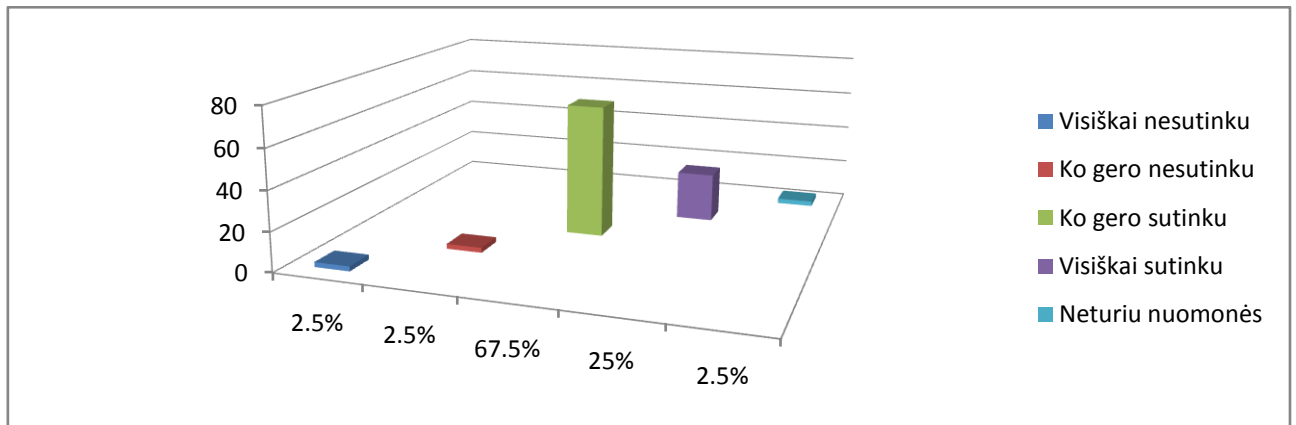
50 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas užtikrina mokytojų aprūpinimą reikalingomis priemonėmis jų darbui atlikti



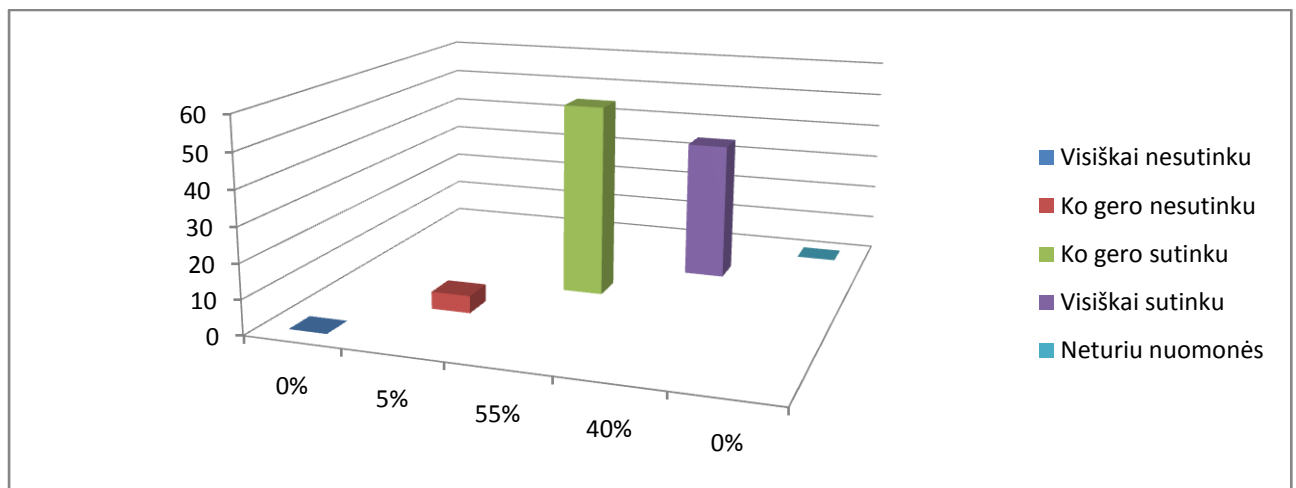
51 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi sportine mokyklos baze



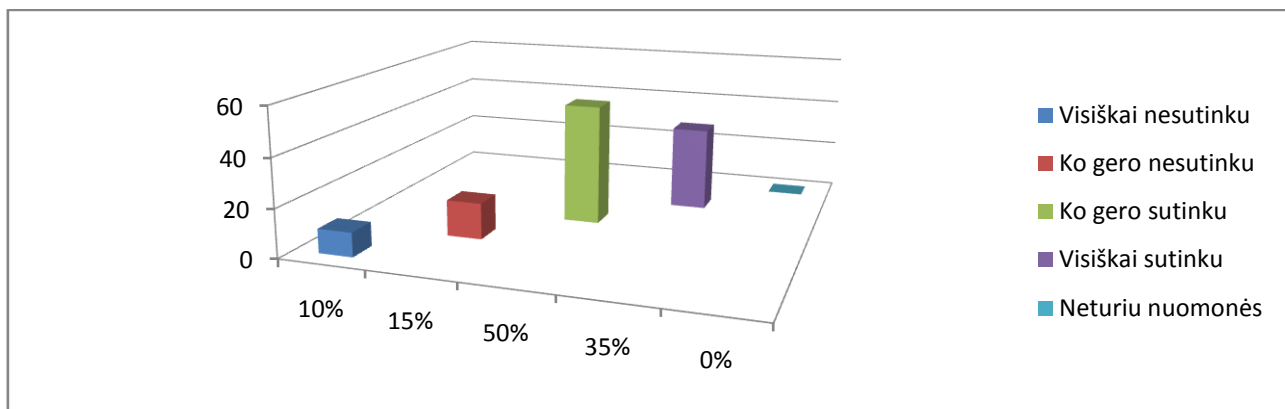
52 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas rūpinasi specialiųjų poreikių kabinetų įrengimu, bibliotekos, aktų salės, higieninių patalpų įrengimu



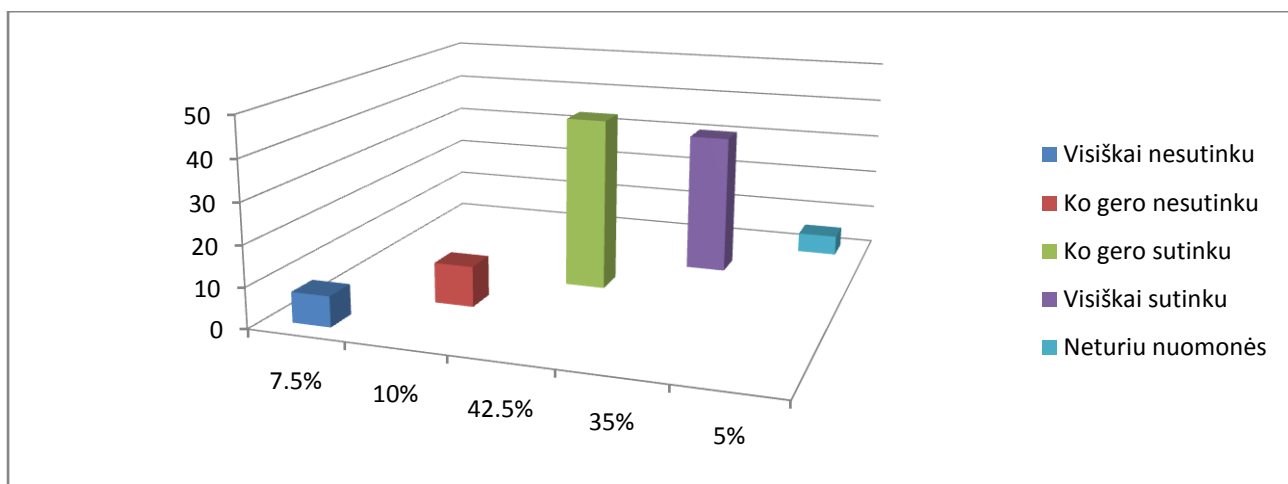
54 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalina mokytojus lyderiauti



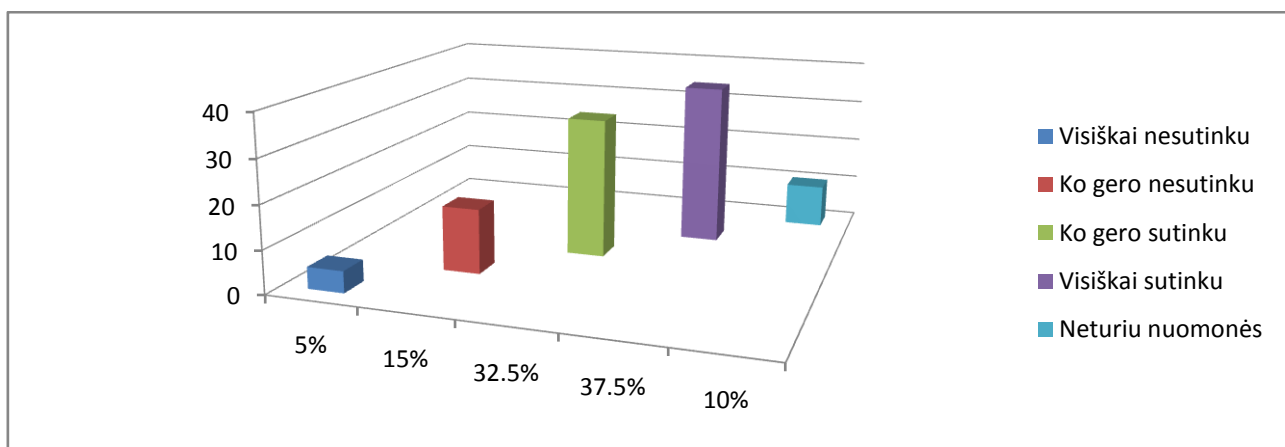
55 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus skatina jų asmeninį kompetencijos tobulėjimą.



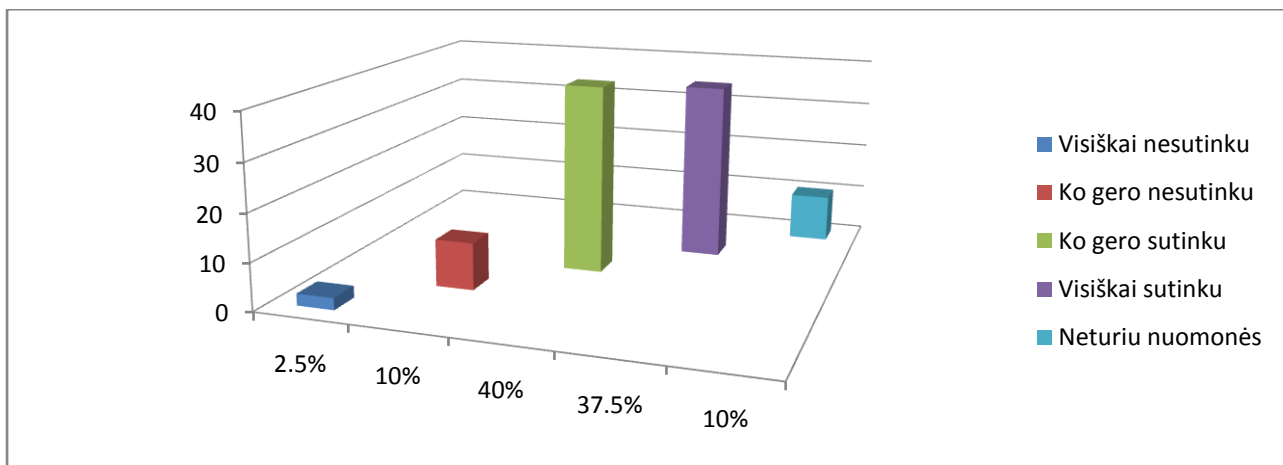
56 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas įgalindamas mokytojus lyderystei rodo savo asmeninį pavyzdį mokytojams, skatina juos pačius imtis lyderio pozicijos, moko juos lyderystės įgūdžių



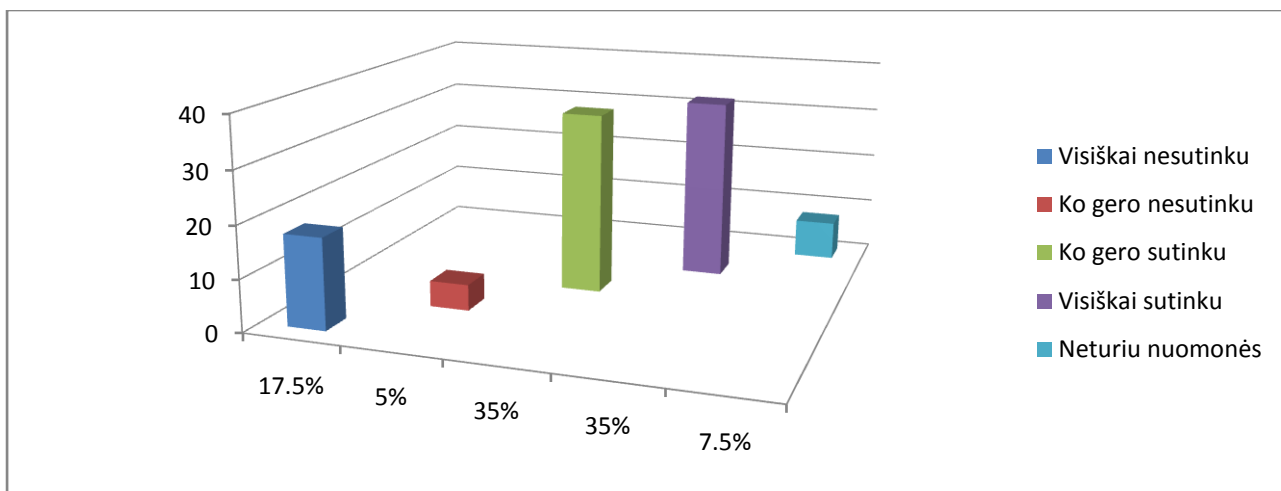
57 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas organizuoja formalius ir neformalius lyderystės mokymus tiek mokykloje, tiek už jos ribų



58 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas taiko aktyvius ir pasyvius lyderystės ugdymo būdus



59 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas skatina mokytojų saviugdą



60 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar mokyklos vadovas organizuoja bendrus lyderystės mokymus vadovams ir mokytojams