



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

Regina Michalkevičienė

**PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDOS IR
RAIŠKA (N ĮSTAIGOS ATVEJIS)**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Gintautas Cibulskas

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS

**PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDOS IR
RAIŠKA (N ĮSTAIGOS ATVEJIS)**

Baigiamasis magistro projektas

Studijų programa „Edukologija“ (kodas 621X20004)

Vadovas

Edukologijos katedra

Doc. dr. Gintautas Cibulskas

2015-05-20

Recenzentas

Doc. dr. Gintarė Tautkevičienė

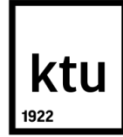
2015-05-

Projektą atliko

Regina Michalkevičienė

2015-05-20 regina.michalkeviciene@ktu.edu

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ

(Fakultetas)

Regina Michalkevičienė

(Studento vardas, pavardė)

Studijų programa „Edukologija“ (621X20004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo projekto „**Profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška (N įstaigos atvejis)**“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gegužės 20 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Reginos Michalkevičienės**, baigiamasis projektas tema „**Profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška (N įstaigos atvejis)**“ 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)

Michalkevičienė, R. *Preconditions for Vocational Teacher Leadership and Its Manifestation (N Institution)*. 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. 72 psl.

SUMMARY

The aim of the Master thesis is to reveal the preconditions and manifestation of vocational teachers' leadership in N vocational training centre.

To achieve the aim, the phenomenon of leadership was analysed including the theoretical framework of leadership, definitions, styles, the legal documents which define teachers' leadership activities at school as well as the phenomenon of leadership at school. With the view to the theoretical background, the research covered the preconditions of vocational teachers' leadership and revealed the spheres of the manifestation of their leadership skills. The research includes a survey of the preconditions and manifestations of vocational teachers' leadership in N vocational training centre in Kaunas as well as the analysis of the results of the survey.

A complex strategy of research was implemented to write the Master thesis. To collect the data, the following methods were employed: the analysis of scientific sources and the data collected, a questionnaire and a partially structured interview. To analyse quantitative data, the methods of descriptive statistics were used; to analyse the qualitative data the qualitative content analysis, using Microsoft *Excel Starter* 2010, was employed.

The survey involved 118 teachers from Kaunas N vocational training centre, including the deputy for research and projects as an expert for the research. The analysis of the results revealed that Kaunas X vocational training centre has appropriate environment for the preconditions and manifestation of vocational teachers' leadership because vocational teachers can choose the ways and methods of teaching, teaching material and tasks, forms of assessment and self-assessment of students. Working with pupils, vocational teachers can implement their leadership skills performing the role of an assistant in the educational process; collaborating with colleagues, vocational teachers can express their leadership skills in the process of the exchange of professional experience, motivating colleagues to achieve common goals such as better quality of education. Regarding cooperation with parents, vocational teachers do not explicitly manifest their leadership qualities and skills. With the view to external partners, vocational teachers usually show their leadership skills during student internships.

The thesis consists of the introduction, three parts, conclusions, recommendations, bibliography and appendices. The first part overviews the theoretical framework of leadership,

definitions, styles, legal documents which define teachers' leadership activities at school as well as the areas of the preconditions and manifestation of leadership. The second part covers the methodology of the research. The third part presents the results of the survey, their analysis and discussion, recommendations how to develop the preconditions and manifestation of vocational teachers' leadership in Kaunas N vocational training centre.

TURINYS

IŽANGA	11
1. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDOS IR RAIŠKA	14
1.1. Lyderystės raiška	14
1.2 Profesijos mokytojų veiklos ypatumai lyderystės raiškos kontekste.....	22
1.2.1 Profesijos mokytojų darbo specifika	23
1.2.2 Profesijos mokytojų veiklą reglamentuojantys dokumentai lyderystės raiškos kontekste	24
1.2.3. Profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritys	28
1.2.4 Profesijos mokytojų veiklos lyderystės raiškos srityse.....	30
2. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDŲ IR RAIŠKOS (N PROFESINIO MOKYMO CENTRE) TYRIMO METODOLOGIJA	36
2.1. Tiriamojo atvejo pristatymas.....	36
2.2. Tyrimo metodai.....	37
2.3 Tyrimo imtis	37
2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	37
2.5. Tyrimo eiga	41
2.6. Tyrimo etika	41
2.7. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo duomenų apdorojimo logika	42
3. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDŲ IR RAIŠKOS (N PROFESINIO MOKYMO CENTRE) TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	44
3.1. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška N profesinio mokymo centre	44
3.2. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	61
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA.....	66
PRIEDAI.....	72

LENTELĖS

1 lentelė. Lyderystės sampratos.....	15
2 lentelė. Lyderystės stiliai. (pagal Tannenbaum ir Schmidt, 1995).....	16
3 lentelė. Lyderystės stiliai (pagal N.Chmiel, 2005).....	16
4 lentelė. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos charakteristikos ir kriterijai.....	37
5 lentelė. Charakteristikos „Mokinių lygmuo“ kriterijai ir indikatoriai.....	38
6 lentelė. Charakteristikos „Kolegų lygmuo“ kriterijai ir indikatoriai.....	39
7 lentelė. Charakteristikos „Mokinių tėvų lygmuo“ kriterijai ir indikatoriai.....	39
8 lentelė. Charakteristikos „Išorės partnerių“ kriterijai ir indikatoriai.....	40

PAVEIKSLAI

1 pav. Lyderystės raiškos lygmenys (Sudaryta pagal Potter, Hooper, (2005).....	19
2 pav. Lyderystės raiškos galimybės (Sudaryta autorės).....	21
3 pav. Profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritys (Sudaryta autorės).....	30
4 pav. Profesijos mokytojų veiklos lyderystės raiškos srityse (Sudaryta autorės).....	35
5 pav. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo duomenų apdorojimo logika (Sudaryta autorės).....	42
6 pav. Respondentų lytis.....	44
7 pav. Respondentų amžius.....	44
8 pav. Pedagoginis darbo stažas.....	44
9 pav. Dabartinė pedagoginė kvalifikacija.....	44
10 pav. Lyderystė mokinių lygmenyje.....	45
11 pav. Klasėje atlieku lyderio vaidmenį.....	46
12 pav. Klasę valdau demokratiškai.....	46
13 pav. Giriu mokinius už jų pastangas, motyvuojau.....	46
14 pav. Mokinius vertinu objektyviai.....	46
15 pav. Suteikiu galimybę mokiniui pačiam save įsivertinti.....	47
16 pav. Kūriu motyvacinę mokymo/si aplinką.....	47
17 pav. Įtraukiu naujus mokymo/si metodus į mokymo procesą.....	47
18 pav. Mokau mokinius kūrybiškai, inovatyviai.....	47
19 pav. Kūriu saugią mokymo/si aplinką.....	48
20 pav. Formuoju ugdytinių vertybes.....	48
21 pav. Turiu aiškią vertybių sistemą gyvenime.....	48
22 pav. Padedu mokiniams susidėlioti gyvenimo prioritetus.....	48
23 pav. Motyvuojau mokinių dalyvavimą centro renginiuose.....	49
24 pav. Dalyvauju su mokiniais parodose, konkursuose, koncertuose, labdaros akcijose.....	49
25 pav. Konsultuoju mokinį karjeros, įsidarbinimo klausimais.....	50
26 pav. Konsultuoju jaunesnius, naujus kolegas.....	50
27 pav. Lyderystė kolegų lygmenyje.....	50
28 pav. Dalinuosi metodine medžiaga bei mokymo metodais.....	51
29 pav. Viešinu savo veiklos pažangią patirtį.....	51
30 pav. Pasitikiu savo gebėjimais ir galimybėmis.....	51
31 pav. Refleksuoju su kolegomis apie darbą.....	51

32 pav. Skatinu kolegas dalyvauti koučingo renginiuose.....	52
33 pav. Skatinu kolegas būti aktyviais metodiniuose renginiuose.....	52
34 pav. Užmezgu ir palaikau santykius su kitais.....	52
35 pav. Padedu kitiems kolegoms įvairiose veiklose.....	52
36 pav. Skatinu kolegas prisidėti prie komandinių tikslų siekimo.....	53
37 pav. Mokymo centre jaučiama gera dvasinė atmosfera ir bendruomeniškumas.....	53
38 pav. Mano santykiai su kolegomis pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba, šiluma.....	53
39 pav. Mokymo centre dominuoja vertybės orientuotos į žmonių santykius.....	53
40 pav. Mokinių tėvų lygmuo.....	54
41 pav. Aktyviai reiškiuosi centro kultūriniame gyvenime.....	55
42 pav. Planuoju renginius klasės tėvams.....	55
43 pav. Informuoju mokinių tėvus apie mokinių pažangą.....	55
44 pav. Dalyvauju tėvų komitetų veikloje.....	55
45 pav. Dalyvauju konferencijose kartusu mokinių tėvais.....	56
46 pav. Skaitau pranešimus tėvams konferencijose.....	56
47 pav. Dalyvauju seminaruose su mokinių tėvais.....	56
48 pav. Vedu seminarus mokinių tėvams.....	56
49 pav. Dalyvauju rekolekcijose su mokinių tėvais.....	57
50 pav. Atlieku dvasinių vertybių sklaidą centre kartu su tėvais.....	57
51 pav. Dalyvauju užklasinėse neformaliose veiklose su mokinių tėvais.....	57
52 pav. Konsultuoju mokinių tėvus įvairiais klausimais.....	57
53 pav. Išorės partnerių lygmuo.....	58
54 pav. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl mokinių praktikos.....	58
55 pav. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl būsimų kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimo.....	58
56 pav. Dalinuosi pažangia patirtimi su verslo atstovais.....	59
57 pav. Dalinuosi patirtimi su kitų mokymo centrų mokytojais.....	59
58 pav. Dalyvauju sudarant kvalifikacinių egzaminų klausimus amatų rūmams.....	59
59 pav. Dalyvauju seminaruose su potencialiais mokinių darbdaviais inovacijų paieškoje.....	59
60 pav. Dalyvaudama stažuotėse pas verslo atstovus, gilinu profesines kompetencijas.....	60

PRIEDAI

1PRIEDAS ANKETA.....	70
2PRIEDAS IŠ DALIES STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI.....	73
3PRIEDAS IŠ DALIES STRUKTŪRUOTAS INTERVIU SU N PROFESINIO MOKYMO CENTRO DIREKTORĖS PAVADUOTOJA TYRIMAMS IR PROJEKTAMS.....	74

IŽANGA

Švietimui priskiriama misija padėti ugdyti veržlų, savarankišką, kūrybingą, norintį ir gebantį nuolat mokytis žmogų, atsakingai ir solidariai kuriantį savo, valstybės ir pasaulio ateitį. Tai atliepia Valstybinė švietimo 2013–2022 m. strategija, kurioje atsižvelgiama į Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ iškeltą siekį šaliai tapti modernia, veržlia ir atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą.

Profesinio mokymo paskirtis yra ne tik padėti įgyti, keisti ar tobulinti norimą profesinę kvalifikaciją, kitaip tariant, paruošti jauną žmogų kokybiškam darbui, bet ir ugdyti profesines ir žmogiškąsias vertybines nuostatas, leidžiančias mokiniui tapti doru, atsakingu, savarankišku, siekiančiu tobulėti žmogumi. Tokiu žmogumi, kuris yra kūrybingas ir pilietiškai brandus visuomenės narys, gebantis prisiderinti prie nuolatinių pokyčių ir norintis prasmingai gyventi atsiliepiant į visuomenės poreikius.

Lyderystės plėtrai švietimo organizacijoje visų pirma prielaidas turėtų sukurti mokyklos veiklą reglamentuojantys Lietuvos Respublikos įstatymai, ypač Švietimo įstatymas (2011), Profesinio mokymo įstatymas (2008), Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2007), Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007).

Pačiai lyderystei profesinio mokymo įstaigoje rasti ir plėtoti taip pat yra reikalingos tam tikros sąlygos: tai lyderystės skatinimo priemonės, požiūris, kad lyderiais gali būti visi, investicijos į lyderių ugdymą, aukšta profesinė kvalifikacija ir kompetencija, kolegų palaikymas, karjeros galimybės, gebėjimas daryti įtaką, palankus vadovų požiūris į profesijos mokytojų lyderystę, iniciatyvumo ir atsakomybės skatinimas, bendradarbiavimo kultūra. Lyderystė mokykloje yra siektinas reiškinys norint gerinti mokyklos veiklos kokybę (*Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*, 2012). „Švietimo lyderystės plėtotės gairėse“ (2012) nurodoma, kad švietimo lyderystės raiškos tyrimų rezultatai yra prielaida sisteminei lyderystei švietime plėtoti.

Švietimo lyderystės reiškinį tyrinėjo mokslininkai P. Jucevičienė (2004), J. Møller ir A.B. Eggen (2005), D. Žvirdauskas (2006), R. Želvys (2003, 2006), J. Valuckienė (2007), A. Harris, (2008), D. Frost (2008), E. Kvieskaitė (2008), D. Baronienė (2008), S. Narbutaitė, T. Sakalauskaitė (2008), D. Šaparnienė, L. Sapiėgienė (2008), A. Hargreaves, D. Fink (2008), S. Jonušaitė, M.Harrisonas (2009), D. Deininė (2009), S. Plienaitytė (2009). Mokytojų lyderystės aspektus nagrinėjo L. Rupšienė, A. Skarbaliene (2010), M. Bujokaitė (2010), R.J.Marzano ir kt. (2011), L. Lambert (2011), G. Cibulskas, V. Žydzūnaitė (2012), J. Kačkienė (2013), P. Mieželis, (2014). DOCTAE projekto (2010) komanda vykdė profesijos mokytojų / instruktorių kompetencijų nustatymą (Europos Sąjungos mastu), Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos vyk-

domas projektas „Lyderių laikas“, „Lyderių laikas 2“ orientuoti į pedagoginį darbą dirbančių asmenų lyderystę. Tačiau empirinių tyrimų, nagrinėjančių profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką, rasti nepavyko.

Sparti technologijų kaita kelia naujų iššūkių ir profesijos mokytojams. Darbo rinkos poreikiai ir problemos formuoja pagrindinius profesinio rengimo sistemos uždavinius: atžvalgą į nuolat kintančius darbo rinkos poreikius, mokymo kokybės gerinimą, profesinio rengimo sąnaudų mažinimą. Šių uždavinių įgyvendinimą lemia profesijos mokytojų kvalifikacija, kompetecija ir lyderystės prielaidos ir raiškos galimybės jų veikloje. Didėjantis lyderystės aktualumas ir mokytojo kaip lyderio reikalingumas profesinio mokymo įstaigoje sudarė prielaidas **pagrindiniam tyrimo probleminiam klausimui**: kokios gali būti profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška įvairiuose profesinio mokymo centruose?

Tyrimo objektas: profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška.

Tyrimo tikslas: atskleisti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką N profesinio mokymo centre.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atskleisti profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos teorinius aspektus;
- 2) pagrįsti profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo metodologiją;
- 3) atskleisti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką, N profesinio mokymo centre.

Tyrimas grindžiamas šiomis konceptualiosiomis nuostatomis:

- transformacinės lyderystės samprata, kad geriausias lyderis yra tas, kuris sugeba įžvelgti ir skatinti komandos narių stipriausių savybių realizavimą ir geriausiai patenkinti esminius komandos narių poreikius. Čia svarbiausi tarp lyderių ir jų sekėjų susiformavę ryšiai. Transformaciniams lyderiams svarbus grupės narių veikimas, tačiau kartu kiekvienas asmuo turi išnaudoti savo potencialą. Šie lyderiai dažnai turi aukštus moralės ir etikos standartus (Žvirdauskas, 2006; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006; Robbins, 2003; Bass, Riggio, 2006);
- bruožų teorijomis, kurios kaip prioritetinį komponentą išskiria lyderio bruožus, savybes, kitos akcentuoja lyderystės reiškinių aplinkybes, situacijas (Stogdill, 1974; Bolden, 2004);
- lyderystės stiliaus teorija, kuri nagrinėja lyderių elgseną (Stogdill, 1963).

Tyrimo metodologinės nuostatos: pasirinkta mišrioji tyrimo strategija. Duomenims rinkti taikyti metodai: mokslinės literatūros, dokumentų analizė, apklausa raštu ir iš dalies struktūruotas interviu. Kiekybiniais duomenims analizuoti buvo taikomi aprašomosios statistikos metodai, kokybiniais tyrimo duomenims analizuoti buvo taikoma kokybinė turinio analizė.

Darbo struktūrą sudaro įžanga, trys dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pirmoje dalyje atskleidžiama lyderystės raiškos samprata, mokslinėje literatūroje ir profesijos mokytojų lyderystės veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, išryškintos profesijos mokytojų lyderystės sritys. Antroje dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, jų analizė ir diskusija, pateikiamos rekomendacijos lyderystės prielaidų raiškos plėtrai Kauno miesto N profesinio mokymo centre. 72 psl.

1. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAIDOS IR RAIŠKA

Lyderiaujantys mokytojai daro didžiulę įtaką mokymosi patirčiai, tačiau, kad rastųsi profesijos mokytojų lyderystės sąlygos, turi būti tam tikros prielaidos. Gilinantis į profesijos mokytojo lyderystės raišką reikia išnagrinėti lyderystės reiškinius, t. y. esmines lyderystės teorines nuostatas, apibrėžimus, teorijas bei patį lyderystės mokykloje reiškinių. Turint bendrą lyderystės ir lyderystės mokykloje vaizdą, galima gilintis konkrečiai į profesijos mokytojų lyderystės raiškos prielaidas. Todėl toliau šioje dalyje yra išryškinamos esminės lyderystės raiškos sampratos, aptarti profesijos mokytojų lyderystės veiklą reglamentuojantys dokumentai, atskleistos profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritys.

1.1. Lyderystės raiška

Lyderystės reiškinių analizuoja daug mokslininkų: M.K.Bartol (2000), C.D.Martin (2000), B.King ir F. Newmann (2000), V. Šilingienė (2002), C.Appleby (2003), S.P.Robbins (2003), J.Kasiulis, V.Barvydienė (2004), M.R. Fairholm (2004), N.Chmiel (2005), M. Higgs, D.Rowland (2005), J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert (2006), R.H. Moorman, S.Grover (2009), M.Kvedaravičius (2005), J.Kraniukaitis (2006), L. Šimanskienė (2008), V. Barvydienė (2009), A. Skardžiauskienė (2008), K. Masiulis, T. Sudnickas (2007), E. Paulavičienė (2007), D. Baronienė (2008), L. Ferkins (2009), ir kt.

Publikacijų lyderystės tema skaičius išaugo nuo 136 knygų 1970–1971 metais iki 1105 knygų 1990–1991 metais ir net iki 66 215 knygų 2011 metais (Storey, 2004). Daugiausiai tyrimų lyderystės tematika, anot A. Kezar, R. Carducci, M. Contreras-McGavin (2006), yra atliekama JAV.

Šiame skyriuje analizuojant mokslininkų darbus siekiama atskleisti lyderystės sąvoką ir kitus teorinius aspektus, susijusius su pačiu reiškiniu.

Apibrėžti pačią lyderystę (angl. *leadership*) ir tiksliai ją įvardinti yra labai sudėtinga, nes nėra vieno bendro požiūrio į ją, kaip reiškinių ar procesą. Mokslinėje literatūroje yra labai daug lyderystės sampratų ir apibrėžimų. Tam tikrais atvejais lyderystė apibrėžiama kaip elgsena, daranti įtaką šalininkų požiūriui ir veiksams siekiant konkretaus tikslo. K. Masiulis ir T. Sudnickas (2008) nurodo, kad pats lyderystės terminas atsirado palyginti neseniai, vos prieš keletą šimtų metų ir gali būti suprantamas dvejopai: lyderiavimas arba vadovavimas. Vadovavimas atspindi vadovo formalus statuso nusakomą funkciją bei veiklas, o lyderiavimas – grupėje pripažinto žmogaus kaip lyderio veiklą, įgalinančią žmones bendram tikslui pasiekti. Mokslininkai pateikia skirtingus lyderystės apibrėžimus. Lyderystė – tai ėjimas, keliavimas į priekį, o lyderis – tai žmogus, einantis priekyje ir

rodantis kelią savo pasekėjams. Pagrindinė lyderiavimo esmė – rodyti kelią savo pasekėjams, vesti juos tikslo link.

Lyderystės sąvoka lietuvių kalboje vartojama taip pat dvejopai: kaip vadovavimas nusakantis formalaus statuso priskirtą funkciją arba kaip lyderiavimas - kada kalbama apie pripažinto žmogaus – lyderio grupėje veiklą (D. Baronienė ir kt., 2008).

Lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys (V. Misevičius, 2003).

Lyderystė – įtakos darymo procesas, kurio metu asmuo neprievartiniu būdu paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų (V. Barvydienė, J. Kasiulis, 2001).

Lyderystė – reiškiny, kai tam tikru būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei (J. Navickaitė ir kt., 2007).

Lyderiavimas – grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikimą, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas (J. Sternberg, 2007).

Lyderystė – tai procesas, kurio metu pavienis žmogus daro įtaką grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas (P. G. Northouse, 2009).

Lyderystė – tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Lyderystė - gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui (J.A DuBrin, 2000) .

Anot J. B. Ciulla (2005), lyderystė tai nėra asmuo ar pozicija. Tai sudėtingi moraliniai santykiai tarp žmonių, paremti pasitikėjimu, įsipareigojimu, atsidavimu, jausmu ir bendra gerovės vizija.

Lyderystę, kaip procesą, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai, įvardija ir N. Chmiel (2005).

Lyderystė – socialinės įtakos procesas, kurio metu lyderis siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo siekiant bendrų organizacijos tikslų. (G. Dubauskas, 2006).

Lyderystės, kaip proceso, samprata teigia, kad lyderis daro poveikį pasekėjams ir atvirkščiai – pasekėjai veikia lyderį. Apibrėžimai nurodo, kad lyderystė ne vienos krypties įvykis, o sąveika. Vadinasi, lyderiu gali būti kiekvienas asmuo, net tik formaliai paskirtas grupės lyderis.

Lyderystė taip pat neatsiejama nuo įtakos. Lyderis, neturintis pasekėjų, – ne lyderis. Lyderystė daro poveikį bendrą tikslą turinčių žmonių grupei ir grupės kontekste atsiranda lyderystė. Ly-

derystei atsirasti reikalinga aplinka, kurioje žmonės siekia kokio nors bendro tikslo. Tikras lyderis suvienija bendro tikslo siekiančius pasekėjus ir veda juos į priekį.

1 lentelė. Lyderystės sampratos

Autorius	Metai	Lyderystės aspektas
Stoner, Freeman, Gilbert	1999	Lyderiavimas įtraukia kitus - darbuotojus ir pasekėjus. Lyderiavimas susijęs su vertybėmis.
Želvys	2003	Lyderis – tai tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai
Misevičius	2003	Tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys.
Chmiel , Ciulla , Albrecht	2005	Tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai . Tai sudėtingi moraliniai santykiai tarp žmonių, paremti pasitikėjimu. Gebėjimas apjungti grupę, komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo.
Kasiulis ir Barvydienė	2005	Rūpinimasis aktyviu komandos darbu. Komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas.
Dubauskas	2006	Socialinės įtakos procesas, kurio metu lyderis siekia savanoriško pavaldinių dalyvavimo siekiant bendrų organizacijos tikslų.
Sternberg	2007	Grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas.
Navickaitė ir kt	2007	Reiškinys, kuomet kažkokiu būdu (elgesiu, priimamais sprendimais, propaguojamomis vertybėmis, turimomis savybėmis ir kt.) daromas poveikis ar įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei.
Northouse	2009	Tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

Išanalizavę pagrindinius mokslininkų analizuojamus lyderystės aspektus galime teigti, kad lyderiavimas įtraukia kitus – darbuotojus ir pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams, grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui. Lyderiavimas reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. Grupės nariai turi šokią tokią galią: jie gali formuoti ir iš tikro formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprasčiau turi daugiau galios. Kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti lyderis, tuo didesnė lyderiavimo raiška. Tai gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui. Lyderiavimas susijęs su vertybėmis.

Lyderystės stiliai – ypač svarbi lyderystės reiškinio sudedamoji dalis, kuri žymiai praplečia šio sudėtingo proceso matymo lauką bei sudaro prielaidas situacinei analizei. Asmens lyderio tipas priklauso nuo jo asmeninių savybių, įsitikinimų, vertybių ir prioritetų derinio, kultūrinės aplinkos ir normų, kurios skatina kai kurių stilių naudojimą arba jų atmetimą. Lyderio veiklos stilių išryškimas ir aprašymas – tai **populiarus tradicinis požiūris, akcentuojantis lyderystės raišką**. Tannenbaum ir Schmidt (1995), išskyrė tris pagrindinius lyderiavimo stilius (žr. 2 lentelę).

Trumpai apibendrinant, **autokratinis** stilius pasižymi besąlygišku lyderio autoritetu. Šio stiliaus lyderiai nevertina pavaldinių savarankiškumo, jiems trūksta pagarbos kolegų atžvilgiu. Norimus rezultatus padeda pasiekti paskatos ir nuobaudos. Šis valdymo stilius ugdo nepasitikėjimą, atsainų požiūrį į darbą. **Demokratinis** lyderystės stilius remiasi valdžios pasidalijimu, įtraukiant ko-

legas į valdymą ir sprendimų priėmimą. Lyderis demokratas linkęs daugumą klausimų spręsti pasitardamas su pavaldiniais, tačiau sprendimus priima pats, jam svarbu ne tiek darbo eiga, kiek rezultatai.

1 lentelė. Lyderystės stiliai (pagal Tannenbaum ir Schmidt, 1995)

Lyderystės stilius	Kas akcentuojama	Privalumas / trūkumas
Autokratinis	Akcentuojama lyderiaujančio asmens asmenybė, jo nuomonė, ignoruojami aplinkiniai.	Aiški kontrolė / Diktatoriškumas
Demokratinis <i>kitur sutinkamas kaip dalyvavimo</i>	Nuolat diskutuojama su pasekėjais, išklausiama jų nuomonė.	Komandinis darbas / Ilgas sprendimų priėmimo laikas
Nesikišantis <i>kitur sutinkamas kaip „laisvų vadžių“</i>	Suteikiama laisvė pasekėjams, lyderis tarsi atsiriboja.	Laisvė komandai / Vadovavimo nebuvimas

Liberalusis lyderystės stilius pasižymi minimalia lyderio kontrole, nes darbuotojas pats sprendžia, ką ir kaip daryti. Tokio stiliaus lyderis vengia rizikuoti ar konfliktuoti; jis pasižymi silpna valia ir silpnais organizavimo gebėjimais, tačiau yra garbėtroška. Nagrinėdamas lyderių stilius, N.Chmiel (2005) nustatė penkis stilius: charizmatinį, tradicinį, situacinį, paskirtąjį, funkcinį (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Lyderystės stiliai (pagal N.Chmiel, 2005)

Stilius	Stiliaus apibūdinimas
Charizmatinis	Jo įtaka daugiausia išryškėja dėl jo asmenybės savybių, pvz., Napoleonas, Hitleris, Čerčilis ir kt. Tačiau tik nedaugeliui žmonių būdingos ypatingos savybės, leidžiančios pasiekti, kad visi aplinkiniai – savanoriškai jų pasekėjai. Tai dažniausiai būdinga politiniams lyderiams.
Tradicinis	Jo padėtis nustatoma jam gimstant, pvz., karaliai genties vadai. Ši kategorija pasiektina tik keletui žmonių. Išimtiniais atvejais mažame šeimos versle yra galimybių tapti tradiciniu lyderiu darbo vietoje.
Situacinis	Jo įtaka gali būti panaudojama tik būnant tinkamoje vietoje tinkamu laiku.
Paskirtasis, arba formalus	Jo įtaka atsiranda dėl užimamų pareigų, pvz., vadovai, prižiūrėtojai. Tai biurokratinis lyderystės tipas, kai teisėta valdžia natūraliai įspaudžiama į tam tikrus hierarchijos rėmus. Tačiau jei atitinkamoms pareigoms ir priskiriama tam tikra valdžia, asmuo, užimantis tas pareigas, gali nesugebėti įtvirtinti tos valdžios dėl savo asmenybės, tam tikrų žinių trūkumo ir kitų faktorių.
Funkcinis	Jis užima lyderio poziciją pagal savo darbo rezultatus, o ne pagal savo asmenines savybes. Kitaip tariant, funkcinis lyderis pritaiko savo elgesį, kad patenkintų susidariusius situacijos poreikius.

Mokslinėje literatūroje dar apibūdinami *į užduotį* ir *į darbuotojus* orientuoti stiliai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006). Dar lyderystė skiriama į *transakcinę*, *transformacinę* ir *charimatinę* (Žvirdauskas, 2006; Stoner, Freeman., Gilbert, 2006; Robbins, 2003; Bass, Riggio, 2006).

Daugelis mokslininkų, analizuojančių lyderystės fenomeną (Razanauskas, 1997., Žvirdauskas, 2006; Kasiulis, Barvydienė, 2004; Maxwell, 2002, Robbins, 2003; Bass, Riggio, 2006; Stoner, Freeman, Gilbert, 2006), pastebi, kad lyderystės stiliai, nepriklausomai nuo to, kaip jie klasifikuojami, kokie yra skiriami, turi būti derinami tarpusavyje ir vieno jų įvaldymas dažniausiai nėra

veiksmingas. V. Barvydienė ir O. J. Kasiulis (2004) akcentuoja, kad lyderystės stiliaus taikymas veikloje turi glaudžiai sietis su funkcijomis, priskiriamomis lyderiui.

Taigi teorijos skirtingai aiškina lyderystės fenomeną, bet jos turi bendrą sąlyčio tašką: sieki išsiaiškinti, kas yra lyderystės esmė, kas yra lyderis, kur jis gali reikštis. Bruožų teorijos kaip prioritetinį komponentą išskiria lyderio bruožus, savybes, kitos akcentuoja lyderystės reiškinio aplinkybes, situacijas, trečia grupė teorijų, teigia, kad svarbiausia yra lyderio daroma įtaka pasekėjams ir jų tarpusavio santykiai.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra įvairių lyderystės stilių sampratų, kurios daugiau ar mažiau akcentuoja patį lyderį ir jo aktyvumą, žmones, kuriems įtakos turi lyderis ir tikslo siekimą. Lyderystės teorijos susifokusuoja į vieną kurį lyderystės aspektą ir kaip svarbiausią veiksnį išskiria lyderio bruožus, tam tikras aplinkybes ir santykius su pasekėjais. Taigi lyderystės reiškinyje išskirtini tokie esminiai komponentai lyderystės raiškai: bendros vizijos ir tikslų turėjimas; įtaka ir poveikis, bendradarbiavimas. Toliau išanalizuosime, kaip ir kokiais aspektais vyksta lyderystės raiška. Daugelis lyderystės apibrėžimų ir sampratų akcentuoja procesą, įtaką, grupę, tikslą. Apibendrinant galima pastebėti, kad lyderiavimas priklauso nuo: grupės lūkesčių, paties lyderio asmeninių savybių, aplinkos, kuri veikia organizaciją ir vadovą, užduoties pobūdžio ir t. t. Šiame darbe bus laikomasi nuostatos, kad lyderystė, tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.

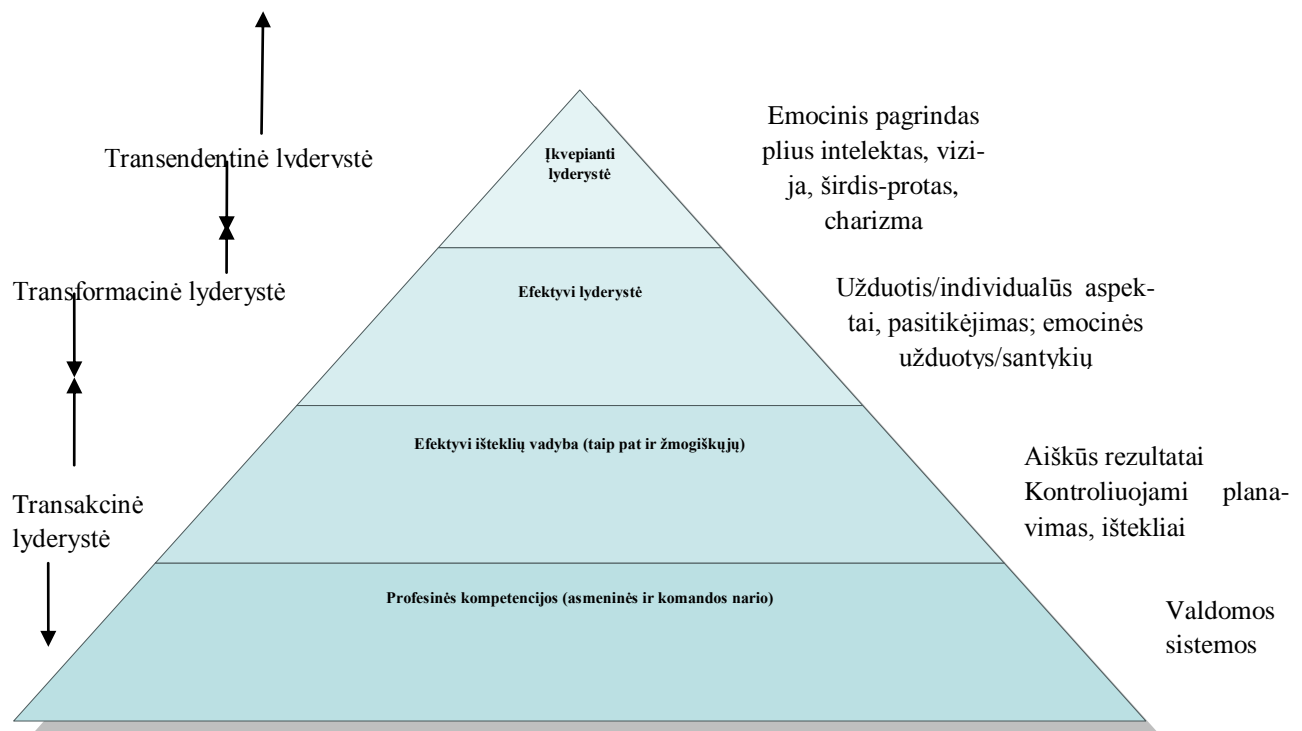
Analizuojant lyderystės raišką bus ieškoma, kokiais teoriniais ir praktiniais aspektais gali pasireikšti lyderystė. *Mokslinėje literatūroje atrandame kad*, lyderystės raiška galima trimis lygmenimis (Potter, Hooper, 2005):

- transakcinio,
- transformacinio
- transcendentinio.

J. M. Burns (1978) suformulavo transakcinės ir transformacinės lyderystės koncepciją. Transakcinė lyderystė apibūdinama kaip vieno dalyko mainai į kitą. Ši lyderystė efektyvi tik tada, kai visi organizacijos nariai (ne tik lyderiai) supranta, kurie tikslai yra patys svarbiausi ir bendrai sutaria dėl jų įgyvendinimo. Transakcinės lyderystės atveju lyderio ir sekėjų santykiai grindžiami keitimuisi vertybėmis, o tai naudinga abiem pusėms. Tačiau tokia lyderystė neskatina žmonių veikti savarankiškai, jai būdinga vidinė priklausomybė nuo kitų organizacijos narių ir prekybiniai „atlieku paslauga - gaunu atlygį“ santykiai. Tuo tarpu transformacinė lyderystė daugiau orientuota į pokyčius. Ji pasireiškia per kaitos kultūros organizacijoje diegimą: pokyčių skatinimą, sąlygų šiems pokyčiams vykdyti sudarymą ir pokyčių įgyvendinimo proceso stebėseną bei kontrolę. Pokyčių lyderiai skatina kitų

darbuotojų motyvaciją, stengiasi taip išplėsti darbuotojų poreikių ribas, kad šie nuveiktų daugiau negu reikalaujama. Ši lyderystė siekia keisti, o ne tenkinti darbuotojų lūkesčius. **Transakcinė lyderystė dar apibūdinama kaip santykių lyderystė, transformacinė - pokyčių ir įgalinanti, transcendentinė - įkvepianti lyderystė.** Veikdami transakcinės lyderystės lygmeniu asmenys jaučia (ir suteikia kitiems) pasitenkinimą, įgyja psichologinį bei materialųjį atlygį.

Pokyčių ir įgalinanti lyderystė padeda kitiems žmonėms atsiskleisti, išryškinti tai, ką turi geriausio. Transcendentiniai lyderiai, kartais ir neturėdami gerų administracinių kompetencijų ar net nebūdami profesionalais savo srityje, skatina savo pasekėjus padaryti daugiau ir pasiekti aukštesnius tobulėjimo lygmenis, nei transformaciniai lyderiai. Taigi lyderystė yra daugiasluoksnis reiškinys su daugybe lyderystės lygmenų organizacijos hierarchinėje struktūroje, kurios visos ir reikalingos, ir praktikuojamos.



1 pav. Lyderystės raiškos lygmenys (pagal Potter, Hooper (2005))

Analizuojant lyderystės raiškos aspektus atrandame, jog šiuolaikiniai lyderystės specialistai teigia, kad asmeninės savybės ir gebėjimai yra itin svarbūs efektyviai lyderystei - ypač intelektiniai gabumai bei tokie asmeniniai bruožai, kaip dominavimas, komunikabilumas, visuomeniškumas,

pasitikėjimas savimi, energingumas ir lankstumas. Pasak R. Bolden (2004), yra išskiriami tokie pagrindiniai lyderių asmeniniai bruožai- savybės, **svarbūs lyderystės raiškai**:

1. Pasitikėjimas savimi - tikėjimas savo jėgomis bei gebėjimu pasiekti užsibrėžtus tikslus. Aukšti aš efektyvumo lūkesčiai.

2. Savarankiškas mąstymas - aiškių vidinių standartų, vertybių turėjimas, gebėjimas juos tinkamai išreikšti ir apginti.

3. Įtaigumas - gebėjimas daryti įtaką kitiems, įkvėpti, motyvuoti, perteikti mintis, idėjas.

4. Ambicingumas - aukšti tikslai, veiklos atlikimo standartai.

5. Empatija - gebėjimas įsijausti į kito žmogaus padėtį, emocinę būseną, savo jausmų, norų lūkesčių pažinimas.

6. Strateginis mąstymas - gebėjimas prognozuoti, atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį bei patirtį.

7. Kūrybiškumas - naujų idėjų generavimas bei gebėjimas senus dalykus pamatyti naujai.

8. Lankstumas - gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų situacijų, dirbti su skirtingais žmonėmis.

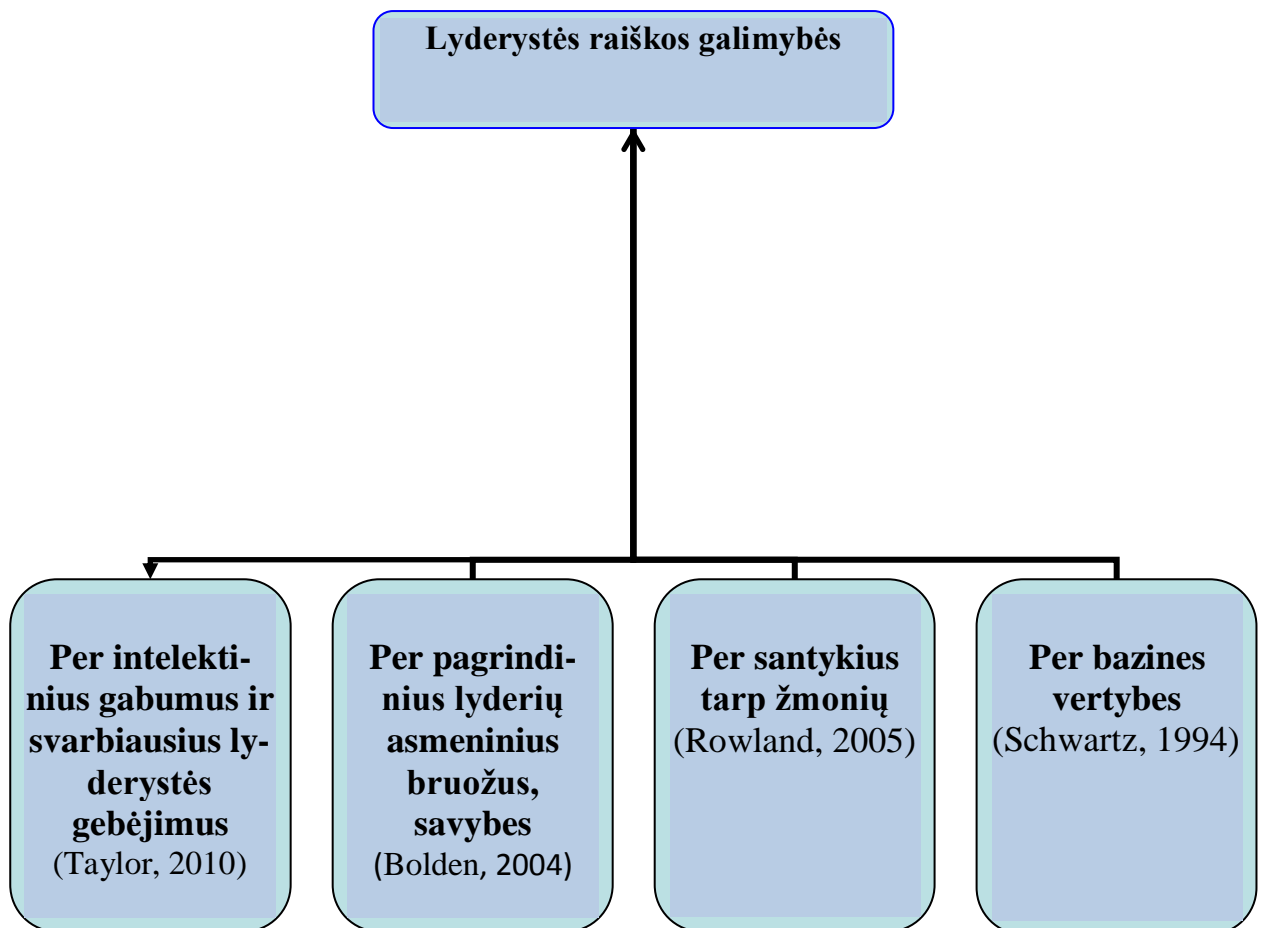
Higgs, Rowland (2005) teigimu, pirmiausia lyderiai privalo **atsižvelgti į santykius**. Žmonės-organizacijos dalis, o santykiai tarp žmonių yra esminės sudedamosios lanksčios ir nuosekliai dirbančios organizacijos dalelės. Autorė Lambert (2011) lyderystę vadina abipusiu tikslingu mokymusi bendruomenėje. Lyderiai galėtų palengvinti savo gyvenimą ir kontroliuoti ateitį, jei įgytų tam tikrų gebėjimų ir praktiškai juos taikytų (Taylor 2010). Anot autorės, yra septyni svarbiausi lyderystės gebėjimai, **per kuriuos ji reiškiasi** :

- **Platesnė vizija**- gebėjimas pasiūlyti ir kartu su pasekėjais kurti patrauklią ateitį, grįstą laimėjimais.
- **Matomumas** - turi būti pastebimi, regimi, domėtis pasekėjų interesais ir kartu turi išlikti kuklūs, turėti gerą humoro jausmą.
- **Kovingumas**- gebėjimas pasiekti, kad viskas būtų padaryta, imtis ryžtingų veiksmų ir būti visiems pavyzdžiu.
- **Sajungos ir draugystė**- gebėjimas ieškoti partnerių, kad įgyvendintų bendrus tikslus, atkakliai tobulins, klaus patarimų.
- **Dvasingumas**- gebėjimas sutarti su savimi.
- **Vaizduotė ir protiniai gebėjimai**- gebėjimas išsiugdyti kūrybingumą, siūlyti naujas idėjas.

- **Gebėjimas įkvėpti**- gebėjimas pelnyti pagarbą ir pasitikėjimą.

Remiantis naujais tyrinėjimais, galima teigti, kad lyderystė nebėra susijusi su formaliuoju statusu (Huber, 2004): lyderiais gali būti visi darbuotojai.

Analizuojant lyderystės raišką, randame, kad dauguma mokslininkų **vertybes** traktuoja kaip abstrakčius, bet gilius akstinus, kurie paaiškina visuomenėje susiformavusius požiūrius, normas ir veiksmus. Remiantis Schwartz , kiekviena bazinė vertybė gali būti charakterizuojama pagal jos pagrindinės motyvacijos tikslą SH. Schwartz (1994). Laikui bėgant, dėl naujo patyrimo bei senų vertybių neadekvatumo situacijai, dabarties reikalavimams, vertybės keičiasi. Tačiau visada lieka svarbus jų įvardijimo, išsiaiškinimo bei įgyvendinimo procesas. Dažniausia analizuojama įvairiose pasaulio kultūrose randamos **pagrindinės vertybės**: galia, pasiekimai, hedonizmas, stimuliacija, saviklioia, universalizmas, geranoriškumas, tradicija, konformizmas, saugumas.



2 pav. Lyderystės raiškos galimybės (sudaryta autorės)

Apibendrinant skyrių, galima teigti, kad lyderystė gali reikštis įvairiais aspektais: per pagrindinius lyderių asmeninius bruožus- savybes, jų intelektualinius gabumus, tam tikrus gebėjimus bei santykius ir vertybes, kuriomis vadovaujasi lyderis savo veiklose. Taigi lyderystės raiška kiekvienoje organizacijoje yra savaip svarbi. Šiame darbe analizuojant profesijos mokytojų lyderystės raiškos

galimybes, raišką analizuosime per pagrindinius lyderių asmeninius bruožus – savybes, bazines vertybes, jų intelektualinius gabumus, tam tikrus gebėjimus bei santykius tarp žmonių.

1.2. Profesijos mokytojų veiklos ypatumai lyderystės raiškos kontekste

Lyderystės raiška švietimo įstaigų veikloje daro didelę įtaką mokinių pasiekimams, mokytojų motyvacijai, sugebėjimams ir lemia sėkmę daugelyje mokyklos sričių. Švietimo lyderystė – tai mokyklų ir visos švietimo sistemos tobulinimas pritraukiant, puoselėjant ir ugdant lyderius visuose lygmenyse – klasėse, mokykloje, vietos savivaldybėje ir nacionaliniu mastu (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012).

R.J.Marzano ir kt. (2011) manymu, siekiant veiksmingos lyderystės raiškos mokykloje, būtina ją paversti vieningo tikslo siekiančia bendruomene. Tokia bendruomenė apibrėžiama kaip „bendruomenė, kuri, siekdama įgyvendinti visiems bendruomenės nariams svarbius tikslus ir pasiūlydama sutartus procesus, pasižymi kolektyviniu veiksmingumu ir geba puoselėti ir tinkamai naudoti turtą“ (R.J. Marzano ir kt., 2011).

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių mokytojo lyderio sampratų. York-Barr, Duke (2004) teigia, kad **mokytojų lyderystė yra idėja**, akcentuojanti mokytojo, kaip svarbiausio asmens, reikšmę mokykloje. L. Lambert (2011) teigia, kad „**mokytojai lyderiai**, yra tie asmenys, kurie turi svajonę ką nors pakeisti ir sugeba jos siekti arba iš naujo pažadinti savo entuziazmą, dirbdami kartu su kolegomis pagal profesinės kultūros principus. **Mokytojai lyderiais** tampa tuo atveju, kai jų veikla teigiamai veikia mokinių mokymą(si), prisideda prie mokyklos kaip visumos tobulinimo, inspiruoja savo ir kolegų praktinį tobulinimąsi, taip pat jie yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai (Childs-Bowen ir kt., 2000). Profesijos **mokytojų lyderystės raiška** sudaro sąlygas puoselėti viso profesinio mokymo centro sėkmę. **Mokytojai lyderiai** mokymą ir mokymąsi transformuoja į ryšius tarp mokyklos ir bendruomenės, aktualizuoja bendruomenės socialinę misiją ir kelia gyvenimo kokybę (Crowther ir kt., 2002).

Kaip teigia R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty, ilgą laiką lyderystės raiška buvo suvokiama kaip svarbus veiksmingos organizacijų veiklos veiksnys, o pastaruoju metu ypatingai akcentuojama jos svarba mokykloms (Marzano, Waters, McNulty, 2011). Galima teigti, kad ir profesinio mokymo įstaigoms, nes jose dirba mokytojai, turintys bendrą tikslą ir siekiantys juos įgyvendinti. Kiekvienos mokyklos- ar tai vidurinio ugdymo, ar profesinio rengimo sėkmingos veiklos įrodymas – aukšti mokinių pasiekimai. Lambert (2011) įvardija tokią mokyklos lyderystės reikšmę:

- lyderystė mokykloje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje;
- kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderis;
- tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas;
- žmonių įsitraukimas priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų;
- pedagogai yra ryžtingi vedliai realizuojant tikslus.

Profesijos mokytojų veiklos ypatumai turi svarbią reikšmę lyderystės raiškai profesinėje mokykloje, nes jie moko mokinį konkrečios profesijos, taip pat mokosi patys, kelią savo profesinę, kvalifikaciją, įsitraukia į įvairias užklasines veiklas. Analizuodami profesijos mokytojų darbo specifiką, pirmiausia apsibrėšime profesijos mokytojo ir pedagogo sampratą, profesijos mokytojų veiklos ypatumus ir skirtumus. Išnagrinėsime profesijos mokytojų veiklą reglamentuojančius dokumentus ir ieškosime juose vietos lyderystės raiškai. Aptarsime profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritis.

1.2.1. Profesijos mokytojų darbo specifika

Kintant ugdymo paradigmai **profesijos mokytojui** keliami nauji, aukšti reikalavimai, nes jis ugdo jauną žmogų ruošdamas jį profesijai, kuri suteikia pagrindus savarankiškai **jauno žmogaus raiškai gyvenime**. Mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis, todėl profesinio rengimo institucijose turi dirbti mokytojai, kuriems nauji reikalavimai ir pokyčiai būtų priimtini ir nesukeltų streso. Švietimo kaitos kontekste hierarchinė mokyklų valdymo struktūra turėtų būti derinama su linijine, kai į mokyklos valdymą vienokiu ar kitokiu būdu **įtraukiami visi mokyklos** bendruomenės nariai, o tai tiesiogiai siejasi su lyderystės dimensija (Cibulskas ir Žydzūnaitė, 2012).

Švietimo įstatymas nustato tik minimalius reikalavimus asmenims, pretenduojantiems eiti profesijos mokytojo pareigas. Šie reikalavimai siejami su asmens išsilavinimu, kvalifikacija ir darbo patirtimi. Profesinio mokymo įstatymas konkrečiai nurodo reikalavimus pretendentui į profesijos mokytojus. Nors teisės aktuose nėra nustatyta, tačiau yra akivaizdu, kad profesijos mokytojų turima kvalifikacija ir darbo patirtis turėtų būti tos pačios srities kaip ir jo vykdoma programa.

Analizuodami profesijos mokytojų darbo specifiką, pirmiausia apibrėžiame mokytojo ir pedagogo sampratą. Literatūroje nurodoma, kad **mokytojas** yra asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas. **Pedagogas** – asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. **Profesijos mokytojas** – mokytojas, **vykdantis teorinį arba (ir) praktinį profesinį mokymą**. Profesijos mokytojas moko ir pagrindinio, ir tęstinio profe-

sinio mokymo sistemose, kur jam keliami tokie patys kvalifikaciniai reikalavimai. Sąvoka „profesijos mokytojas“ taikoma dėstantiems pagal visas - ir pirminio, ir tęstinio – profesinio mokymo programas. Profesijos mokytojai gali dirbti įvairių tipų mokymo įstaigose: profesinėse mokyklose ir darbo rinkos mokymo centruose.

Profesinis mokymas – mokymas pagal profesinio mokymo programas, padedantis asmeniui įgyti kvalifikaciją ar ją tobulinti. **Profesijos mokytojai, skirtingai negu mokytojai dar suteikia profesinei veiklai atlikti reikalingas profesines žinias, gebėjimus ir įgūdžius, be to, jie lavina moksleivių asmeninius ir socialinius įgūdžius.** Pagrindiniai reikalavimai profesijos mokytojams yra išdėstyti Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. įsakyme. Papildomus kvalifikacinius reikalavimus profesijos mokytojams, dirbantiems darbo rinkos profesinio mokymo įstaigose, nustato Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Profesijos mokytojai yra labiau orientuoti į praktinę veiklą bei suteikia profesinei veiklai atlikti reikalingas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, be to, jie lavina moksleivių asmeninius ir socialinius įgūdžius bei vertybes. Profesijos mokytojams tampant aktyviais mokslinių diskusijų, įvairių plėtros projektų bei švietimo veiklų dalyviais, lyderystės raiška profesijos mokytojų darbe šiuo metu tampa labai aktuali. Kitame poskyryje apžvelgsime kokie dokumentai, reglamentuojantys profesijos mokytojų veiklą leidžia mokytojui reikštis kaip lyderiui.

1.2.2 Profesijos mokytojų veiklą reglamentuojantys dokumentai lyderystės raiškos kontekste

Šiame poskyryje analizuosime pagrindinius profesijos mokytojų veiklą reglamentuojančius dokumentus, bei kiek tuose dokumentuose skirta vietos profesijos mokytojų lyderystės raiškos prielaidų plėtojimui.

Profesinės mokyklos ir **profesijos mokytojų veiklą** tiesiogiai reglamentuoja **Švietimo įstatymas (2005), Profesinio mokymo įstatymas (2008)**, Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai, Kvalifikacijos tobulinimo programų akreditavimo tvarkos aprašas, Specialiojo ugdymo įstatymas, mokyklos nuostatai, mokyklos vidaus taisyklės, mokyklos ugdymo planai, profesijos mokytojo pareiginiai nuostatai, iš dalies ir mokinių elgesio taisyklės.

J.Moller ir A.B.Eggen (2005) pastebi, kad įvairiuose švietimo dokumentuose yra pabrėžiama, kad stipri ir akivaizdi lyderystė yra pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmai. **Švietimo įstatymas** nustato bendruosius Lietuvos Respublikos švietimo sistemos sandaros, veiklos ir valdymo pagrindus. Lietuvos švietimo sistema apima ikimokyklinį ugdymą,

mą, mokyklinį bei papildomą mokymą, įgyvendinamą šių tipų švietimo įstaigose: ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, vidurinėse bendrojo lavinimo mokyklose, **profesinėse mokyklose**, aukštesniojoje mokyklose, papildomo mokymo įstaigose. Jį sudaro keturios dalys: bendrieji nuostatai, mokslievių, tėvų, pedagogų teisės, pareigos ir atsakomybė, švietimo proceso organizavimas ir valdymas, tarptautiniai ryšiai. Švietimo įstatyme nurodomi pagrindiniai švietimo tikslai, kuriuose **latentiškai** galima rasti vietos profesijos mokytojo lyderystės raiškai. Pirmame Švietimo įstatymo tikslu teigiama, kad mokytojas, taip pat ir **profesijos mokytojas turėtų išugdyti kiekvienam jaunuoliui vertybines orientacijas**, išlavinti dabartiniam gyvenimui svarbius jo **komunikacinius gebėjimus**, kompetenciją ir gebėjimus savarankiškai kurti savo gyvenimą. Todėl pirmiausia mokytojai turi patys turėti išugdytas vertybes ir puikiai komunikuoti. Pasak Lambert ugdant lyderystės gebėjimų strategijas mokykloje reikia surasti bendras vertybes L.Lambert (2011). Kas yra svarbu ir mokytojui lyderiui. Kitame Švietimo įstatymo tikslu teigiama, kad mokytojas turėtų nustatyti jaunuolio **kūrybinius gebėjimus** ir pagal tai padėti jam įsigyti profesinę kvalifikaciją [...padedančią jam įsitvirtinti ir sėkmingai konkuruoti tolydžio kintančioje darbo rinkoje]. **Profesijos mokytojui** ruošiančiam profesijai, tai vienas iš pagrindinių lyderystės raiškos laukų. Nuolatinis vertybių kūrimas bei sudarymas sąlygų asmeniui įgyti ir **išplėtoti gebėjimus** ir patirtį, būtina asmeniui, kaip kompetentingam Lietuvos piliečiui, europinės ir pasaulinės bendrijos, daugiakultūrės visuomenės nariui, vėlgi suteikia **profesijos mokytojui jo lyderystės raiškos lauką**. Kaip teigia L. Lambert (2011), mokytojas lyderis bendromis jėgomis su kolektyvu kuria politiką ir programas įtvirtinančias holistinį požiūrį į vaiko pažangą.

Švietimo įstatymo 24 straipsnyje ir 37 straipsnio punktuose sudarytos aiškios galimybės lyderystei profesinėje mokykloje. Minėtuose punktuose aiškiai skatinama mokytojų lyderystė, nes mokytojams suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmime, vykdyti savo veiklą ir už ją atsakyti, siūlyti savo idėjas. Tai yra profesijos mokytojas gali turėti tam tikrų laisvių planuodamas ir organizuodamas savo profesinę veiklą, planuodamas savo kvalifikacijos kėlimo planą, organizuodamas neformalias veiklas su mokiniais ir mokinių tėvais. 49 straipsnyje „*mokytojo teisės ir pareigos*“ vėl išryškėja prielaidos mokytojų lyderystei vystyti. Įstatymo 54 straipsnio „*Švietimo planavimas*“ septintame ir dvyliktame punktuose nurodoma, jog mokyklos strateginiam planui bei metinei veiklos programai pritaria mokyklos taryba, steigėjas, tvirtina mokyklos vadovas. Jau pati strateginio planavimo ir strateginio plano įgyvendinimo idėja **sudaro geras sąlygas lyderystei mokykloje reikštis**, nes į šio plano kūrimą ir įgyvendinimą turi būti įtraukta visa mokyklos bendruomenė. Visi mokyklos bendruomenės nariai turi imtis iniciatyvos rengiant strateginį planą ir prisiimti atsakomybę už jo įgyvendinimą. 62 straipsnyje „*mokyklos savivalda*“ randame, kad šiuolaikinėje mokykloje

lyderiais gali būti visi bendruomenės nariai ir tai, jog lyderystė mokykloje paprastai gimsta ne iš vieno asmens, o iš grupės asmenų, tikinčių lyderystės fenomenu, galime sakyti, jog šiame straipsnyje apibrėžtos akivaizdžios prielaidos lyderystei. 65 straipsnyje „*mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas švietimo valdyme*“ taip pat yra sudarytos sąlygos lyderystės plėtrai mokykloje, nes teigiama, kad mokyklos bendruomenės nariai gali dalyvauti švietimo valdyme bei burtis į įvairių grupių interesų asociacijas, o mokytojų asociacijos, draugijos, sąjungos dalyvauja formuojant mokojo dalyko turinį, sprendžiant su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu susijusius klausimus. Kaip matome, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme **yra sudarytos galimybės lyderystės raiškai profesinio mokymo centre.**

Profesinio mokymo įstatymas išplečia ŠMM įgaliojimus profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo srityje: koordinuoja profesinio mokymo įstaigų, kuriose teisės aktų nustatyta tvarka įgyvendina valstybės kaip savininkės ar dalininkės teises ir pareigas, profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimą. **Profesinio mokymo įstatymas** taip pat nustato, kad profesijos mokytojai, arba kandidatai į profesijos mokytojus turi atitikti profesinio mokymo programose nustatytus reikalavimus. Vadovaujantis šia Profesinio mokymo įstatymo nuostata į reikalavimus profesinio mokymo programoms gali būti įtrauktos ir profesijos mokytojų technologinės kompetencijos. Tai vėlgi vienas iš skirtumų, kokios papildomos kompetencijos yra svarbios profesijos mokytojo veikloje. Pagal Northouse (2009) skirstymą, svarbiausios lyderio kompetencijos yra problemų sprendimo, socialinių įgūdžių bei žinių.

Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas (2007) nurodo mokytojo profesinės veiklos pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, atitinkamas specialiojo ugdymo, **profesinio mokymo**, neformaliojo vaikų švietimo programas kompetencijų grupes, **kompetencijas, gebėjimus**. Apraše pateikiamos pagrindinės mokytojo kompetencijos: bendrakultūrinės, profesinės, bendrosios ir specialiosios. Kompetencijas sudaro **žinios, įgūdžiai, gebėjimai vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės**, sąlygojančios sėkmingą žmogaus veiklą konkrečioje veikloje. Jos nukreipia mokytoją sėkmingai bendrajai ugdymo veiklai, sąlygoja sėkmingą jo darbą konkrečiame ugdymo turinio koncentro srityje. Todėl leidžia reikštis mokytojui kaip savo srities profesionalui. Aprašą galima laikyti vienu iš pagrindinių dokumentų, kuriame įvardijamos pagrindinės kompetencijos, kuriomis turi remtis ir profesijos mokytojas savo tiesioginiame darbe. Remiantis naujais tyrinėjimais, galima teigti, kad lyderystė nebėra susijusi su formaliuoju statusu (Huber, 2004): lyderiais gali būti visi darbuotojai. Jų bendradarbiavimas vadinamas kooperatyviaja/demokratine lyderyste, reikalaujančia **skirtingų lyderio kompetencijų raiškos.**

Pedagogų rengimo reglamentas (2012) nustato mokytojų rengimo būdus ir studijų vykdymo reikalavimus. Jame nurodoma, kad nepriklausomai nuo pedagogų rengimo būdo pedagoginės studijos turi užtikrinti, kad absolventas būtų sukaupęs pakankamai dalykinių **žinių ir gebėjimų, išsiugdęs tinkamas vertybines nuostatas**, išmanytų mokomojo dalyko arba pedagoginės specializacijos metodiką, pedagoginius reiškinius ir edukacinę veiklą, pažintų mokinio psichologiją, gebėtų įgytas žinias ir gebėjimus taikyti profesinėje veikloje ir įgytų kitų reikiamo lygio kompetencijų, nustatytų pedagogų profesinę veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose.

Profesijos mokytojai, kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgytas žinias ir gebėjimus galėtų aktyviai taikyti savo praktinėje veikloje, ir taip didintų jų atsakomybę už ugdymo kokybę. Tuo pačiu pedagogai galėtų plėtoti profesinį bendradarbiavimą ir gerosios darbo patirties sklaidą ne tik savo mokykloje, bet ir už jos ribų. Siūlomos tokios kvalifikacijos tobulinimo formos: kursai, seminaras, konferencija, stažuotė, edukacinė išvyka ir kt., kurios skatintų profesijos mokytojus pasireikšti kaip savo profesijos lyderius. Mokslininkai L.Lambert (2011) bei A.Katzenmeyer ir G.Moller (2001) teigia, kad kiekvienas turi teisę ir potencialą dirbti kaip lyderis, nes lyderystė yra kvalifikuota ir komplikauta veikla, kurios kiekvienas mokyklos bendruomenės narys gali išmokti.

Profesijos mokytojų pareiginiai nuostatai, kuriais remiasi kiekviena profesinio mokymo įstaiga yra tiesioginiai profesijos mokytojų darbo reglamentavimo pagrindinis dokumentas, kuriame nurodytos profesijos mokytojo teisės ir pareigos bei pagrindinės atsakomybės. Bendruose pareiginių nuostatų skyriuose nurodoma bendro pobūdžio teisinė informacija. Profesijos mokytojų raiškai reikštis leidžia II-as, IV bei V nuostatų skyriai. Nuostatuose teigiama, kad mokytojas turi teisę **organizuoti mokinių veiklą, tenkinančią mokinių saviraiškos ir saviugdų poreikius**, kultūrinius interesus. Tyrimais (Brekelmans, Brok, Tartwijk, Wubbels, 2005) nustatyta, kad, mokinių supratimu, geras mokytojas pasižymi **stipriu klasės lyderio vaidmeniu**, yra draugiškas, supratingas, suteikiantis daugiau laisvės, mažiau kritiškas ir viskuo patenkintas lyginant su kitais mokytojais. Mokytojui lyderiui būdinga, kad jis **geba sutelkti mokinius ir vadovauti jiems**, tačiau tuo pat metu gali **bendradarbiauti ir teikti pagalbą**. Analizuojant mokytojų atsakomybių ribas pareiginiuose nuostatuose teigiama, kad mokytojas atsako už mokymo proceso organizavimą, mokinio asmenybės ugdymą, kultūrinį, ekologinį lavinimą, kurį **jis gali organizuoti kūrybiškai ir inovatyviai**. Pasak Lambert (2003), kuo daugiau mokykloje bus tokių mokytojų, kuriems sudaromos sąlygos lyderiauti, jie skatinami ir puoselėjami, tuo bus geresnės sąlygos siekti sėkmingos ir veiksmingos švietimo lyderystės. Bendraudamas su mokiniais, būdamas jiems autoritetu mokytojas gali daryti didelę įtaką skatindamas siekti geresnių rezultatų, suteikdamas įvairiapusę pagalbą. Galima pastebėti, kad profesijos mokytojo lyderystės raiškai svarbu **pareiginėse instrukcijose** tiksliai api-

brėžti veiklos funkcijas, skatinti iniciatyvas, atsakomybės prisiėmimą. Profesijos mokytojai savo tiesioginiame darbe su mokiniais **remiasi Valstybės tarnautojų etika** (2002). Asmeninės valstybės tarnautojų vertybės, darbuotojų pareigos bei visuomenės lūkesčiai yra svarbiausi valstybės tarnybos etikos elementai, tai taip pat labai svarbu ir profesijos mokytojų darbe

Šiuolaikiniuose moksliniuose tyrimuose akcentuojama, kad lyderystė švietime yra svarbi. Juk **lyderystės praktinė raiška** kryptingai sutelkta kuo geresniems pokyčiams besimokančiųjų gyvenime pasiekti, mokinių pasitikėjimui savo jėgomis ugdyti, kad jaunimas galėtų ir norėtų mokytis toliau, **gebėtų rasti sau tinkamą darbą**, kurį dirbdamas atneštų visuomenei kuo didesnės naudos. Švietimo įstatymas, Profesinio mokymo įstatymas, Pedagogų rengimo reglamentas, mokytojo profesijos kompetencijos aprašas, profesijos mokytojų pareiginiai nuostatai būsimam ir jau dirbančiam profesijos mokytojui atveria saviraiškos ir tobulėjimo lauką, pagrįstą laisve bei asmenine atsakomybe, kuriame profesijos mokytojas gali reikštis kaip lyderis. Kitame poskyryje aptarsime profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritis.

1.2.3. Profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritys

Profesijos mokytojų lyderystė gali kilti skirtinguose kontekstuose ir situacijose. pasak mokslininkų; N. Gehrke (1991), R. Clemson-Ingram, R. Fessler (1997), R. L. Ash ir M. Persall (2000) mokytojų lyderystę galima skirstyti į **formalią** ir **neformalią**. Remiantis R. Clemson-Ingram ir R. Fessler (1997), neformali lyderystė apima funkcijas, kurios yra susijusios su mokytojo veiklomis, kurios yra **reglamentuotos šalies teisiniuose dokumentuose**, ar mokyklos veiklą, mokytojo funkcijas apibrėžiančiuose dokumentuose, tuo tarpu neformali mokytojo lyderystė gali pasireikšti tam tikrose veiklose, kurių atlikimas jam nėra privalomas, tačiau jos sustiprina jo, kaip lyderio įvaizdį.

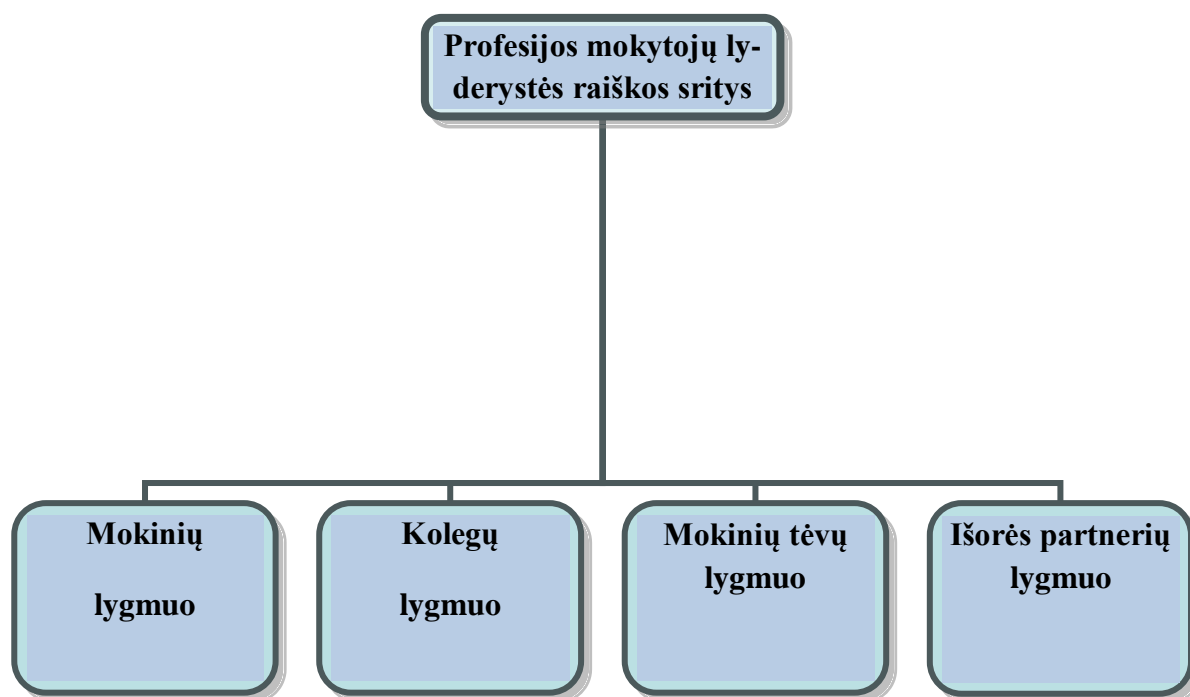
Mokyklų lyderiai, siekdami ilgalaikių tikslų, turi būti gilaus ir plataus mokymosi šalininkai ir gynėjai, įsileisti naujojo kūrybiškumo idėjas, patys nuolatos mokytis, **įtraukti mokinius ir tėvus į mokymosi kokybės tobulinimą**, mokymąsi suprantant ne tik kaip žinių įgijimo procesą, bet kaip mokymąsi pritaikyti žinias, gyventi su kitais, gyventi tvariai (Hargreaves ir Fink, 2006).

Profesijos mokytojų lyderystė pasireiškia tiek formaliais, tiek neformaliais būdais. Kai kurios veiklos gali būti mokytojui priskirtos formaliai, kaip pvz.: **aukštesnių mokinių rezultatų siekimas** (Little J. W., 2003), ir neformaliai, kaip pvz.: **edukacinių aplinkų kūrimas** (Harris A., 2005), **mokinių vertybių formavimas** (Little J. W., 2003; Harris A., 2003; Valuckienė J., Žvirdauskas D., 2009). Vis dar egzistuoja stiprus ryšys tarp tarp lyderystės ir tam tikrų asmeninių elgesio manierų,

bruožų, savybių.(M.Fulanas, 2004). Dar profesijos mokytojų lyderystė gali reikštis **kolegų lygmenyje**, į kurį taip pat galima žvelgti per formalią ir neformalią prizmes. Dažnai visos šios veiklos yra įvardijamos kaip pasidalinta lyderystė, kuri, kaip teigia mokslininkai P. Gronn (2000), J. Spillane, R. Halverson, J. Diamond (2001), J. Spillane (2006), mokykloje dažniausiai būtent ir pasireiškia tarp mokytojų taigi ir tarp profesijos mokytojų.

Literatūroje dar sutinkama mokytojų lyderių raiška ir **įtaka išorėje veikiantiems asmenims**, tai yra įvairioms institucijoms. Bendradarbiavimas ir **partnerystės kūrimas su verslo sektoriaus subjektais/objektais** taip pat labai svarbi veikla, kurioje gali atsiskleisti profesijos mokytojų lyderystės raiška. Mokytojas lyderis, įvairiais būdais kurdamas tokio tipo partnerystę, palaikydamas bendradarbiavimą įvairiais būdais gali pasiekti įvairių tikslų: **supažindinti mokinius su konkrečiomis darbo vietomis, pritraukti lėšų į mokyklą**, ką mokyklos vadovybė turėtų itin vertinti ir palaikyti (Katzenmeyer A., Moller G., 2001; Lieberman A., Wood D., 2001; Lambert L., 2003; Harris A., 2005). A. Haris (2010) teigia, kad lyderystės gebėjimų ugdymas gali būti kai į lyderystės veiklą įtraukiama daug žmonių – tai mokytojai, tėvai, mokiniai, kiti bendruomenės nariai, vietos ugdymo įstaigų darbuotojai, universitetai ir kt..

Remiantis analizuotomis įvairių mokslininkų idėjomis galima teigti, kad profesijos mokytojų lyderystė dažniausiai pasireiškia keturiuose lygmenyse: **mokinių, mokinių tėvų, kolegų ir išorės partnerių**.



3pav. Profesijos mokytojų lyderystės raiškos sritys (sudaryta autorės)

Kaip matyti, visi šie lygmenys apima ir visas sritis, kuriose veikia profesijos mokytojai, nes, analizuojant „Švietimo įstatymą“, „Profesinio mokymo įstatymą“, „Profesijos mokytojo pareiginių nuostatų“ aprašymą ir kitus dokumentus būtent ir sutinkami įvairūs niuansai, konkrečiai susiję: tik su pačiu profesijos mokytoju (kvalifikacija, mokytojo veikla ir t.t.), **su mokiniais ir jų tėvais** (mokinių vertinimas, pagalba mokiniui ir t.t.), **su kolegomis** (bendradarbiavimas su kitais mokytojais ir t.t.) ir **išorės partneriais**. Pasak **R. Bolden (2004)** (tėvų informavimas, įtraukimas į veiklą, bendradarbiavimas su išorės institucijomis ir t.t.). Visuose analizuotuose lygmenyse pasireiškianti mokytojo lyderystė gali būti tiek **formali**, tiek **neformali**. M. Bujokaitė (2010).

Profesijos mokytojų lyderystė gali būti formali ir neformali. Profesijos mokytojų lyderystė dažniausiai pasireiškia keturiuose lygmenyse: mokinių, mokinių tėvų, kolegų ir išorės partnerių. Labai svarbu pačiam profesijos mokytojui jo vertybinės nuostatos, turimos ir plėtojamos kompetencijos, pasiryžimas prisiimti atsakomybę bei veikti. Profesijos mokytojui taip pat svarbi vidinė lyderystė, refleksija, nuolatinis mokymasis, kurie gali reikštis kaip profesinis tobulėjimas.

1.2.4 Profesijos mokytojų veiklos lyderystės raiškos srityse

Šiame poskyryje aptarsime profesijos mokytojų konkrečias veiklas ir apžvelgsime, kokiose veiklose dažniausia išryškėja profesijos mokytojų lyderystė.

D. Frost (2008) teigia, kad giluminis mokymasis nėra skirtas tik mokiniams ir vienas iš fundamentalių lyderystės mokymo įstaigose įsipareigojimų yra tas, **kad abu – mokymas(is) ir lyderystė – turi sietis**. Mokyklos, vykdydamos kaitą ir siekdamos konkrečių rezultatų, natūraliai veikia skirtingais būdais, kurie atspindi tam tikrus modernios, išmintingos, **pažangios lyderystės modelius** (Cibulskas ir Žydžiūnaitė, 2012). Šiuolaikinėje visuomenėje sėkmingos organizacijos veikia „gyvųjų sistemų“ principu. Tačiau be vadovo įtakos **lyderystės raiška** švietimo organizacijoje ne visada galima. **Besimokantis ir lyderystės gebėjimus ugdantis** švietimo vadovas, anot Lambert (2011), taip pat privalo turėti tam tikrus įgūdžius, supratimą ir charakterio savybes.

Analizuojant mokslinius darbus pastebėta, kad daugelis mokslininkų (Harris, Muijis, 2003; Harris, 2010; Marzano, Waters, McNulty, 2011; Lambert, 2011) atkreipia dėmesį į mokytojo-lyderio vaidmenį **santykių su ugdytiniais atžvilgiu bei įtaką siekiant geresnių rezultatų**. Mokyimo įstaigoje pedagogo ir vaiko santykis ypatingai svarbus. Pedagogas ne tik sukuria ugdymosi sąlygas, **atlieka pagalbininko vaidmenį** ugdymo proceso metu, bet vadovauja tobulėjimo procesui bei visa savo esybe daro stiprią įtaką individualybės formavimuisi.

Profesijos mokytojų veiklos mokinių lygmenyje

Analizuojant profesijos mokytojo kaip lyderio **veiklas mokinių lygmenyje**, pirmiausia galime teigti, kad labai svarbu **mokėti valdyti** klasę. Frost (2008) pažymi, kad daugiausiai įtakos turi mokytojai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už klasę, t. y. klasės auklėtojai. **Mokinių vertinimas**, paremtas demokratiniais vertinimo kriterijais ir pačio mokinio galimybė įsivertinti savo ir draugo atliktą užduotį, suteikia profesijos mokytojui demokratiško klasės lyderio pozicijas. Plienaitė (2009) teigia, kad kiekvienas mokytojas yra lyderis, nes jis **daro įtaką savo mokiniams**, todėl labai svarbu, kad jis būtų jiems priimtinas. Profesijos mokytojas, kuris **sukūria komfortabilią mokymo ir mokymosi aplinką**, kuri padeda mokiniui puikiai įsisavinti profesinius įgūdžius, vėlgi mokinio akyse kyla į lyderio pozicijas. Dar mokytojų lyderystė susideda iš gebėjimų, kuriuos demonstruoja mokytojai, darantys mokiniams įtaką už klasės ribų, rinkinio (Danielson, 2006). Tyrimais (Brekelmans, Brok, Tartwijk, Wubbels, 2005) nustatyta, kad, mokinių supratimu, **geras mokytojas** pasižymi stipriu klasės lyderio vaidmeniu, yra draugiškas, supratingas, **suteikiantis daugiau laisvės, mažiau kritiškas** ir viskuo patenkintas lyginant su kitais mokytojais. Mokytojui lyderiui būdinga, kad jis **geba sutelkti mokinius** ir vadovauti jiems, ypač organizuojant **užklasinius renginius**, kuriems reikia papildomo laiko, kūrybiškumo, sumanumo ir vėlgi lyderystės. Tačiau tuo pat metu profesijos mokytojas **gali bendradarbiauti ir teikti pagalbą**. Mokytojų lyderystė susideda iš gebėjimų, kuriuos demonstruoja mokytojai, darantys mokiniams **įtaką už klasės ribų**, rinkinio (Danielson, 2006).

Profesijos mokytojų veiklos kolegų lygmenyje

Mokytojai lyderiais tampa tuo atveju, kai jų veikla teigiamai veikia mokinių mokymą(si), prisideda prie mokyklos kaip visumos tobulinimo, **inspiruoja savo ir kolegų praktinį tobulinimąsi**, taip pat jie yra švietimo sistemos tobulinimo dalyviai (Childs-Bowen ir kt., 2000). L. Lambert (2011) pastebi, kad kai mokytojai **išmoksta bendradarbiauti, išauga jų pasitikėjimas savimi**, jie pradeda kitaip save vertinti, o mokytojo darbą supranta platesne prasme, t. y. apimančią ne tik pamoką. **Komandinis darbas**, kaip pastebi Kliminskas ir Janiūnaitė (2009), Pukienė (2011) suteikia platesnį savarankiškumą mokytojams, tuo pačiu leidžia visoms grupėms: mokiniams, kolegoms, mokinių tėvams įsitraukti į mokyklos veiklas. Profesijos mokytojams dirbant komandoje sukūriami bendri atskaitos taškai, kūriamas bendras suvokimas, supratimas, kas lemia gerus darbo rezultatus. Bendraudami ir bendradarbiaudami profesijos mokytojai gali sukurti vieningą savo darbo perspektyvą, **drauge apmąstyti-reflektuoti** ir kurti naujas veiklos formas. Mokslininkai teigia, kad mokytojai dirbdami komandose jaučia didesnę psichologinę saugumą bei komandos sanglaudą. (Truijen ir kt., 2013; Ohlsson, 2013). Svarbi lyderio užduotis – įtraukti visus organizacijos narius tobulinti asmeninį meistriškumą. Svarbus profesijos mokytojų asmenybės ir profesinio tobulėjimo

garantas yra refleksija. **Refleksija arba savianalizė**– kritiškai stebima savo paties veikla, renkama informacija apie patirtį. Refleksija padeda mokytojui pasisemti vidinių jėgų, išlaikyti ir tobulinti profesinę patirtį, suaktyvinti savo vidinius išteklius. Gebėjimas pažinti save kaip pedagogą lemia sėkmingą veiklos pasirinkimą, savęs, kaip visumos, suvokimą. Refleksiją, kaip savęs pažinimo priemonę, nagrinėja filosofai, psichologai, edukologai. Pripažįstama, kad refleksija veikia daugelio įvairių sričių profesionalų mokymąsi, tobulėjimą, padeda išgyventi ir įprasminti patirtį, sustiprina asmeninį bei profesinį veiksmingumą. Be to, daugelis tyrėjų įrodė, kad sėkmę didina vadinamasis „atsitraukimas nuo darbo refleksijos ir perplanavimo tikslais (Ališauskas, Dukynaitė, 2008). **Refleksija yra kelias į pažangą ir tobulėjimą** (Lambert, 2011). Tačiau, kaip pastebi L. Lambert, refleksija taps įpročiu tik tada, kai nuolatos jai bus skiriama laiko. Be to, refleksija, analizė ir dialogas padeda įgyti daugelį lyderystės įgūdžių ir veiksminga tik tada, kai pedagogai tarpusavyje bendradarbiauja. Reflektuodami įvertina ne tik asmeninius pokyčius, bet ir kitų bendruomenės narių pokyčius. Todėl pedagogai turi būti savirefleksijos praktikais.

Veiklos kolegų lygmenyje yra vienos esmingiausių lyderystės raiškos prielaidoms atsirasti: tai ir patirties sklaida, seminarai, **kolegų motyvavimas** ir pan. Mokytojai lyderiai **skatina kitus mokytojus, kolegas keistis, imtis iniciatyvos ir atlikti naujus vaidmenis**, apie kuriuos paprastai kolegos net nepagalvotų (Wasley, 1991). Lambert (2011) teigia, kad mokytojai lyderiai, yra tie asmenys, kurie turi svajonę ką nors pakeisti ir sugeba jos siekti arba iš naujo pažadinti savo entuziazmą, dirbdami kartu su kolegomis pagal **profesinės kultūros** principus.

Profesijos mokytojų veiklos mokinių tėvų lygmenyje

Profesijos mokytojo veiklos su tėvais taip pat padeda atsiskleisti profesijos mokytojų lyderystei. Užklasiniai renginiai: **įvairūs seminarai, bendruomenės dienos, rekolekcijos, tėvų susirinkimai, bendros konferencijos**, kuriuose dalyvauja profesijos mokytojas kartu su mokinių tėvais padeda geriau pažinti vieniems kitus, **suprasti mokinio motyvacinius lūkesčius ir padeda mokiniui patikėti amato nauda jo būsimoje darbinėje veikloje**. Mokytojo lyderio veikla yra neatsiejama nuo bendradarbiavimo principo, sudarančio **sąlygas pokyčiams įgyvendinti** (Harris, Muijs, 2003). Mokytojai lyderiai mokymą ir mokymąsi **transformuoja į ryšius tarp mokyklos ir bendruomenės**, aktualizuoja bendruomenės socialinę misiją ir kelia gyvenimo kokybę (Crowther ir kt., 2002). Tačiau vėlgi nereikėtų pamiršti, kad neatsiejama mokyklos veiksmingumo sąlyga yra ir mokyklos vadovo lyderystė. L. Lambert pažymi, kad jeigu mokyklos vadovas, mokytojai, tėvai ir mokiniai veiktų išvien, jie sukurtų lyderių komandą, kuri būtų itin galinga jėga mokykloje. **Viena iš lyderystės raiškos mokykloje prielaidų yra asmens iniciatyvumas ir atsakomybė**. Viena iš es-

minių lyderystės idėjų – daryti poveikį. Profesijos mokytojai lyderystę gali nukreipti į skirtingus lygmenis: **mokinių, kolegų, mokinių tėvų, išorės partnerių.**

Profesijos mokytojų veiklos išorės partnerių lygmenyje

Kai kurie mokslininkai (Želvys, 2009; Harris, 2010; Lambert, 2011) pažymi, kad švietimo įstaigos didžia dalimi yra priklausomos nuo politinės, administracinės, bendruomeninės ir kultūrinės aplinkos. Švietimo įstaigų veikla grindžiama **santykiais su išoriniu pasauliu**, todėl privalo palaikyti ryšius su politikos formuotojais, socialinėmis, pedagoginėmis, kultūrinėmis institucijomis, plėtoti santykius su bendruomene. Bendradarbiaujant su įvairiomis institucijomis, atsiranda daug svarbių klausimų, susijusių su partnerių pasitikėjimu vieni kitais bei pasitikėjimu tarp grupės narių. Todėl svarbi tampa aplinka, kuriai įtakos turi daugelis veiksnių: **asmeninės lyderių savybės, bendros vertybės**, skatinančios pasitikėjimą, ekonominiai veiksniai (Lewis, Murphy, 2008). Be to, siekiant maksimaliai padidinti savo veiksmingumą, profesinio mokymo centrai turi bendradarbiauti ir su vietinėmis, nacionalinėmis ar tarptautinėmis tarnybomis, organizacijomis, institucijomis ir kurti tinklus. Toks bendravimas ir bendradarbiaujimas aktyvina, praturtina visas bendradarbiaujančias puses.

Ruošiant mokinius konkrečiai profesijai labai **aktualus bendravimas su verslo partneriais**. Potencialūs darbdaviai ieško kūrybingų, iniciatyvių ir sumanių būsimų darbuotojų, kuriuos ruošiant prireikia profesijos mokytojų-lyderių įvairiapusių kompetencijų. **Bendradarbiaudamas su būsimais darbdaviais, profesijos mokytojas ieško naujų, inovatyvių pasiūlymų, bei darbo vietų būsimam tam tikros profesijos atstovui**, pats stengiasi įvairių stažuotčių metu **domėtis savo specialybės naujovėmis, mokytis, reflektuoti**, skleisti patirtį kolegoms, kurią pats atranda pas potencialius darbdavius.

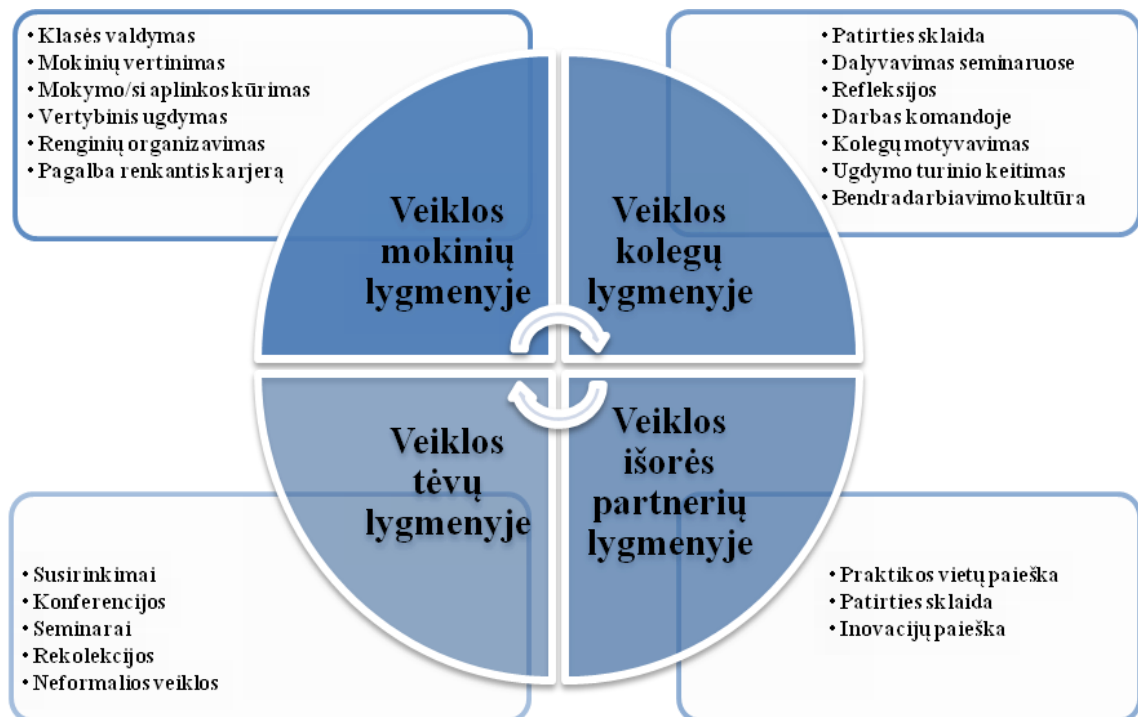
Mokytojų raiškos lyderystei prielaidas ir strategijas veikia daugelis veiksnių ir konkrečios mokyklos kontekstas. Todėl vystant mokyklos lyderystę ir lyderystę mokykloje, svarbūs indikatoriai yra „lyderystės raiškos strategijos, įgalinimo lyderystei reiškiniai, lyderystės padariniai- konkretūs rezultatai“ („*Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*“, 2011).

Dar gali būti išskiriamos tokios mokytojų (ir profesijos mokytojų) lyderių veiklos sritys: ugdymo turinio kūrimas ir siūlymai dėl jo tobulinimo; mokyklos veiklos tobulinimas; mentoriavimas; mokyklos veiklai tobulinti skirti tyrimai; aktyvus dalyvavimas ugdymo procese, ugdymo inovacijų kūrimas bei diegimas ir pan., kokybiškas rengimas konkrečiai profesijai.

Lyderiaujantys mokytojai daro didžiulę įtaką mokymosi patirčiai, tačiau kad rastųsi profesijos mokytojų lyderystės raiškos sąlygos, **turi būti tam tikros prielaidos**: mokyklos vadovas turi suteikti vadovavimo galių mokytojams, mokytojai turi būti pasirengę priimti ir pripažinti kitų ko-

legų lyderystę tam tikrose srityse, mokyklos vadovai turi būti lyderių lyderiais, kurių tikslas – kurti pasitikėjimu grįstus santykius, su visais darbuotojais ir skatinti lyderystę ir autonomiją visoje mokykloje (Navickaitė, 2012). Tačiau visgi J. Møller ir A. B. Eggen (2005) pastebi, kad **įvairiuose švietimo dokumentuose** yra pabrėžiama, kad stipri ir akivaizdi lyderystė yra pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir **lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių**, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmai. G. Southworth (2002), analizuodamas šį reiškinį, išskiria šias sritis, kur pasireiškia lyderystė mokykloje: misijos kūrime, mokomųjų programų valdyme ir realizavime, mokyklos klimato puoselėjime.

Plačiau išanalizavę profesijos mokytojų konkrečias veiklas, keturiose pagrindinėse mokytojų veiklos sričių, galime išskirti, kokiose veiklose dažniausia išryškėja profesijos mokytojų lyderystė ir pateikti 4pav. kaip tam tikrą modelį.



4 pav. Profesijos mokytojų veiklos lyderystės raiškos srityse (sudaryta autorės)

Profesijos mokytojai-lyderiai kuria savo mokyklos kultūrą, padeda mokiniams geriau mokytis ir daro teigiamą poveikį savo kolegų darbui misijos kūrime, mokomųjų programų valdyme ir realizavime, mokyklos klimato puoselėjime. Todėl švietimo lyderystės raiškos tyrimai yra prielaida lyderystei švietime plėtoti. Profesijos mokytojų lyderystės raiškos prielaidos 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. Nesvarbu, ar tie vaidmenys būna jiems priskirti kaip formalūs, ar tiesiog prisiimami ir pasidalinami tarp kole-

gų neformaliai, tokios profesijos mokytojų pastangos kuria galimybes tobulėti visam profesinio mokymo centrui.

2. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAUDŲ IR RAIŠKOS (N PROFESINIO MOKYMO CENTRE) TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pateikiama profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos Kauno miesto N profesinio mokymo centre tyrimo metodologija. Pirmoje šio darbo dalyje išanalizuota lyderystės raiškos samprata, profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos teoriniai aspektai. Norint realizuoti iškeltą uždavinį: atskleisti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką Kaune, N profesinio mokymo centre, tikslinga sukurti specifinę metodologiją šio reiškinio tyrimui, remiantis teorinėmis įžvalgomis. Todėl toliau bus pateikiama profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo metodologija.

2.1. Tiriamojo atvejo pristatymas

Tyrimui buvo pasirinktas Kauno miesto N profesinio mokymo centras, nes darbo autorė dirba šioje mokymo įstaigoje profesijos mokytoja ir norėjo kad darbas būtų praktiškai naudingas. Profesinio mokymo centras savo veiklą pradėjo nuo 1922 metų. Centras yra viena didžiausių Lietuvoje profesinio mokymo įstaigų. Moderni, dinamiška mokymo įstaiga taiko inovatyvias ugdymo formas: mokymo procesas organizuojamas mokantis modulių, bei nuotoliniu būdu virtualioje mokymosi aplinkoje. Centre teikiamos kokybiškos formaliojo ir neformaliojo švietimo paslaugos (pirminis profesinis mokymas, pagrindinis (9 ir 10 kl.) ir vidurinis ugdymas, suaugusiųjų mokymas, ikimokyklinis ugdymas), mokomos 24 specialybės. Ypatingas dėmesys skiriamas krikščioniškų vertybių puoselėjimui ir bendrųjų kompetencijų tobulinimui.

Centre mokosi 3205 mokinių, dirba 462 darbuotojai, iš jų 78 (16 proc.) bendrojo lavinimo mokytojų, 280 (60 proc.) profesijos mokytojų, 15 (3 proc.) neformaliojo ugdymo mokytojų, 10 (2 proc.) specialistų pedagogų, iš jų 2 socialiniai pedagogai, 2 metodininkai, 1 psichologas. Centre dirba: 18 mokslo daktarų, 8 doktorantai, 122 magistras. Centro dėstytojai skelbia straipsnius, skaito pranešimus šalies ir tarptautinėse konferencijose, seminaruose, dalyvauja rengiant ir vertinant studijų programas, standartus, modulines programas, dalyvauja tarptautinėse, šalies regiono ekonominės, socialinės, edukacinės ir kultūrinės plėtros programose ir kt.. 2003 m. Centras įgijo europinį pripažinimą – buvo sertifikuotas „International Education Society“ (IES). Kiekvienas mokinys, baigęs pasirinktą profesinio mokymo programą, gali įgyti tarptautinį sertifikatą.

2.2. Tyrimo metodai

Siekiant atskleisti profesijos mokytojų lyderystės raišką, duomenų rinkimui buvo naudota apklausa raštu bei iš dalies struktūruotas interviu. Šis metodas leido apklausti didesnę skaičių respondentų tirtose organizacijose, bei atlikti interviu su profesinio mokymo centro direktoriaus pavaduotoja, socialinių mokslų daktare, kuri šiame tyrime atliko ekspertės vaidmenį. Apklausa raštu pasirinkta dėl siekio sukurti kuo patogesnes sąlygas respondentams nuoširdžiai, nebijant būti sukritikuotiems įvertinti anketoje pateiktus teiginius. Šis būdas pasirinktas tikintis drąsesnių, tikrąjį vaizdą atskleidžiančių atsakymų. Iš dalies struktūruoto interviu metodas pasirinktas todėl, kad vadovaujantis pagrindinėmis aptariamos temos gairėmis tyrėjas gali savarankiškai apsispręsti, kokius klausimus formuluoti, bei kada yra tinkamiausias laikas juos užduoti. (Tureikytė, 2004), tad atliekant šio tipo interviu, esant reikalui galima užduoti papildomų klausimų, pagilinančių informanto atsakymus, kas padidina galimybę gauti išsamią informaciją. (Bitinas ir kt., 2008).

Statistinei duomenų analizei buvo naudota „Microsoft Office Excel 2010“ programa. Buvo skaičiuojami įvairūs aprašomosios statistikos rodikliai. Apdorojus statistinius duomenis, jų pagrindu buvo kuriamos diagramos, sudaromos lentelės.

2.3 Tyrimo imtis

Prieš atliekant tyrimą labai svarbu yra nusistatyti ir pagrįsti tyrimo imtį. Tyrimo *imtis* – tai populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui, o *populiacija* – objektų, kurių požymiai tiriami, aibė (Žydžiūnaitė V., 2007). Pasirinkus *patogiosios imties* metodą buvo pasirinktas vienas didžiausių profesinio mokymo centrų esančių Lietuvoje, Kauno mieste. Pasirinkto profesinio mokymo centro pavadinimas dėl etikos reikalavimų darbe tiksliai nebus įvardijamas. Profesinio mokymo centre iš viso buvo apklausta 118 respondentų iš 280 profesijos mokytojų dirbančių šiame centre.

Šiame darbe gauti tyrimo duomenys interpretuojami tik tirtos organizacijos kontekste, parengtos išvados bei rekomendacijos gali būti taikomos tik tirtam profesinio mokymo centrui.

2.4. Tyrimo instrumento pagrindimas

Analizuojant šio tyrimo temą, labai svarbus yra ne tik jos teorinis atskleidimas, tačiau ir praktinis ištyrimas, kuriam, naudotas apklausos raštu (uždaro tipo klausimynai) ir iš dalies struktūruoto interviu metodai. Todėl, remiantis mokslinės literatūros analizės metu sukurtu profesijos mokytojų lyderystės raiškos modelio pagrindu buvo sukurtas tyrimo instrumentas, t.y. uždaro tipo klausimynas. Klausimyną sudaro 47 uždaro tipo klausimai ir 4 atviri klausimai. Mokslinės literatūros analizės

pagrindu buvo suformuoti iš dalies struktūruoto interviu klausimai. (žr. 1,2 priedas), kuriuos naudojant atliekamas tyrimas. Tačiau, siekiant užtikrinti klausimyno patikimumą ir atitikimą analizuojamai temai, būtinas jos pagrindimas. Todėl toliau bus pateikiami esminiai niuansai, susiję su šiame tyrime naudoto klausimyno pagrindimu.

Esminiai, konkrečiai su profesijos mokytojų lyderystės raiška susiję klausimai buvo sudaromi išskiriant charakteristikas, kriterijus ir indikatorius. Tai įgalino išsamiau ištirti analizuojamą temą.

Charakteristika yra skiriamųjų ypatybių apibrėžimas, aprašymas, apibūdinimas. Tai reiškia, kad charakteristika į stambesnę grupę sujungia tam tikrą smulkesnių ypatybių grupę. Šiame tyrime išskirtos 4 charakteristikos: mokinių lygmuo, kolegų lygmuo, mokinių tėvų lygmuo, išorės partnerių lygmuo. Šio charakteristikos išskirtos literatūros analizės metu, nes būtent iš jų skyla smulkesnės dalys, kurias galima laikyti kriterijais.

Pagal Dabartinės lietuvių kalbos žodyną (2000) kriterijus – daikto požymis, taisyklė, matas, saikas. Taigi, kriterijais buvo išskirtos tam tikros veiklos, kurios vyksta (žr. 4 pav.). Toliau 4 lentelėje pateikiamos charakteristikos ir joms priskirti 21 kriterijus.

4 lentelė. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos charakteristikos ir kriterijai

Charakteristikos	Kriterijai
Mokinių lygmuo	Klasės valdymas
	Mokinių vertinimas
	Mokymo/si aplinkos kūrimas
	Vertybinis ugdymas
	Renginių organizavimas
	Pagalba renkantis karjerą
Kolegų lygmuo	Patirties sklaida
	Dalyvavimas seminaruose
	Refleksijos
	Darbas komandoje
	Kolegų motyvavimas
	Ugdymo turinio keitimas
	Bendradarbiavimo kultūra
Mokinių tėvų lygmuo	Susirinkimai
	Konferencijos
	Seminarai
	Rekolekcijos
	Neformalios veiklos
Išorės partnerių lygmuo	Praktikos vietų paieška
	Patirties sklaida
	Inovacijų paieška

Taip pat buvo išskirti kiekvienam kriterijui indikatoriai. Pagal Tarptautinių žodžių žodyną (2007) vienas iš indikatorius apibrėžimų teigia, kad indikatorius – tai prietaisas, mechanizmas stebimo objekto būsenai, kiekybiniai ar kokybiniai charakteristikai atvaizduoti žmogui suvokiama

forma. Taigi, galima teigti, remiantis šiuo apibrėžimu, kad šiame tyrime indikatorius – tai tam tikras teiginys, kuris suprantamai respondentui atskleidžia tyrimo charakteristikas ir per jas atsiskleidžiančius kriterijus. Kriterijai šiuo atveju yra analogiški, pateiktose veiklose, atsiskleidžiančiose tam tikrose profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos lygiuose. Visas charakteristikų, kriterijų ir indikatorių blokas pateikiamas 5 -8 lentelėje.

5 lentelė. Charakteristikos „Mokinių lygmuo“ kriterijai ir indikatoriai

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Mokinių lygmuo	Klasės valdymas	Klasėje atlieku lyderio vaidmenį
		Klasę valdau demokratiškai
		Giriu mokinius už jų pastangas, motyvuojau ir keliu savivertę
	Mokinių vertinimas	Mokinius vertinu objektyviai
		Suteikiu galimybę mokiniui pačiam save įsivertinti
	Mokymo/si aplinkos kūrimas	Kūriu motyvacinę mokymo/si aplinką
		Įtraukiu naujus mokymo/si metodus į mokymo procesą
		Mokau mokinius kūrybiškai, inovatyviai
		Kūriu saugią mokymosi aplinką
	Vertybinis ugdymas	Formuoju ugdytinių vertybes
		Turiu aiškią vertybių sistemą gyvenime
		Padedu mokiniams susidėlioti gyvenimo prioritetus
	Renginių organizavimas	Motyvuojau mokinių dalyvavimą centro renginiuose
		Dalyvauju su mokiniais parodose, konkursuose, koncertuose, labdaros akcijose
		Konsultuoju mokinį karjeros, įsidarbinimo klausimais

Kiekvienam kriterijui išskirti indikatoriai kiekybinio – apklausos raštu tyrimo instrumente pateikiami kaip teiginiai, kurios respondentų prašoma įvertinti, atsižvelgiant į savo pedagoginę bei žmogiškąją patirtį.

6 lentelė. Charakteristikos „Kolegų lygmuo“ kriterijai ir indikatoriai

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Kolegų lygmuo	Patirties sklaida	Konsultuoju jaunesnius, naujus kolegas
		Dalinuosi metodine medžiaga bei mokymo metodais
		Viešinu savo veiklos pažangią patirtį
	Refleksijos	Pasitikiu savo gebėjimais ir galimybėmis.
		Refleksuoju su kolegomis apie darbą
	Dalyvavimas seminaruose	Skatinu kolegas būti aktyviais metodiniuose renginiuose
		Skatinu kolegas dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose
	Darbas komandoje	Užmezgu ir palaikau santykius su kitais.
		Skatinu kolegas prisidėti prie komandinių tikslų siekimo.
	Kolegų motyvavimas	Tarpusavyje su kolegomis dalinamės pedagoginėmis naujovėmis

		Padedu kitiems kolegoms įvairiose veiklose
	Ugdymo turinio keitimas	Skatinu kolegas dalyvauti projektinėje veikloje
		Skatinu kolegas rašyti naujas programas
	Bendradarbiavimo kultūra	Mokymo centre jaučiama gera dvasinė atmosfera ir bendruomeniškumas.
		Mano santykiai su kolegomis pagrįsti tarpusavioio pasitikėjimu, pagarba, šiluma
		Mokymo centre dominuoja vertybės orientuotos į žmonių santykius

Kolegų lygmens indikatoriais siekiama išsiaiškinti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką dirbant ir bendraujant su kitais profesijos mokytojais.

7 lentelė. Charakteristikos,, Mokinių tėvų“ kriterijai, indikatoriai

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Mokinių tėvų lygmuo	Susirinkimai	Planuoju renginius klasės tėvams
		Informuoju mokinių tėvus apie mokinių pažangą
		Dalyvauju tėvų komitetų veikloje
	Konferencijos	Dalyvauju konferencijose kartu su mokinių tėvais
		Skaitau pranešimus tėvams konferencijose
	Seminarai	Dalyvauju seminaruose su mokinių tėvais
		Vedu seminarus mokinių tėvams
	Rekolekcijos	Dalyvauju rekolekcijose su mokinių tėvais
		Atlieku dvasinių vertybių sklaidą centre kartu su tėvais
	Neformalios veiklos	Konsultuoju mokinių tėvus įvairiais klausimais
		Dalyvauju užklausinėse neformaliose veiklose su mokinių tėvais

Mokinių tėvų lygmens indikatoriais siekiama išsiaiškinti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką bendraujant ir užsiimant įvairiomis veiklomis su mokinių tėvais. Penkių išskirtų kriterijų įvertinimui išskirti vienuoliką indikatorių (7 lentelė).

8 lentelė. Charakteristikos,, Išorės partnerių“ kriterijai ir indikatoriai

Charakteristika	Kriterijai	Indikatoriai
Išorės partnerių lygmuo	Praktikos vietų paieška	Palaikau ryšį su darbdaviais dėl mokinių praktikos
		Palaikau ryšį su darbdaviais dėl būsimų kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimo
		Dalinuosi pažangia patirtimi su verslo atstovais
	Patirties sklaida	Dalinuosi patirtimi su kitų mokymo centrų mokytojais
		Dalyvauju sudarant kvalifikacinių egzaminų klausimus išorės partneriui - amatų rūmams
		Dalyvauju seminaruose su potencialiais mokinių darbdaviais inovacijų paieškoje
	Inovacijų paieška	Dalyvaudama stažuotėse pas verslo atstovus, gilinu profesines kompetencijas

Išorės partnerių lygmens indikatoriais siekiama išsiaiškinti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką užsiimant įvairiomis veiklomis su išorės partneriais. Trijų išskirtų kriterijų įvertinimui išskirti 7 indikatoriai (8 lentelė).

Remiantis sudaryta profesijos mokytojų lyderystės raiškos charakteristikų, kriterijų ir indikatorių matrica formuojamas uždaro tipo klausimynas. Klausimyną galima skirti į penkis blokus: I-asis blokas (1 –16 klausimai) skirtas ištirti, kaip profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška atsiskleidžia mokinių lygmenyje, II-asis blokas (1 –15 klausimai) skirtas ištirti, kaip profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška atsiskleidžia kolegų lygmenyje, III-asis blokas (1 –12 klausimai) skirtas ištirti, kaip profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška atsiskleidžia mokinių tėvų lygmenyje VI-asis blokas (1 –7 klausimai) skirtas ištirti kaip profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška atsiskleidžia išorės partnerių lygmenyje per tam tikras veiklas. V-asis blokas (1 –4 klausimai) – demografinių klausimų blokas skirtas ištirti kaip profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai turi reikšmės respondentų amžius, stažas, turima kvalifikacija ir lytis.

2.5. Tyrimo eiga

Empirinis tyrimas atliktas 2015 metų gegužės 1-10 dienomis. Pasigrindus tiriamąją imtį, tiesioginio kontakto būdu buvo susitarta su profesinio mokymo centro vadovu dėl galimybės jo vadovaujamoje įstaigoje atlikti tyrimą. Klausimynai buvo išdalinti profesijos mokytojams. Po sutarto laiko klausimynai surinkti tyrimo duomenų analizei. Profesijos mokytojai geranoriškai pildė klausimynus, apklausoje dalyvavo pakankamai daug respondentų. Profesijos mokytojams iš viso buvo pateikta 120 uždaro tipo klausimynų. Klausimyno (žr. 1 priedas) pildymo trukmė maždaug 10 – 15 min. Grįžo 118 klausimynų (98,33%). Grįžę klausimynai buvo tinkami tolimesnei analizei, nes sugadintų klausimynų buvo tik 2, o respondentų atsakymai į klausimus buvo pateikti taip, kaip buvo prašoma. Tyrimas buvo atliekamas naudojant tyrimui sukurtus instrumentus: klausimus iš dalies struktūruotam interviu bei anketą apklausai raštu.

2.6. Tyrimo etika

Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, užtikrintas jų privatumas ir anonimiškumas. Tyrime dalyvavusiems asmenims buvo užtikrinta, kad jų pateikta informacija nebus panaudota prieš juos pačius. Su apklaustaisiais buvo elgiamasi pagarbiai ir paslaugiai.

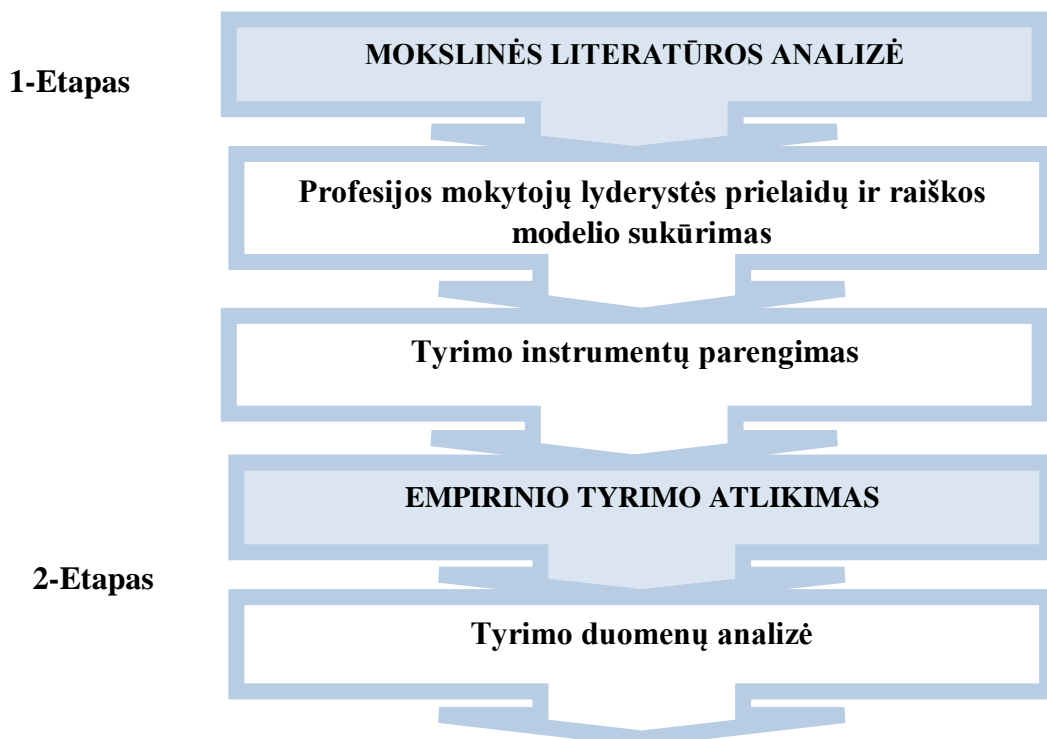
Tyrime buvo užtikrintas teisingumo principas. Tyriamiesiems buvo suteikta visa informacija apie tyrimą ir užtikrintas pasirinkimo savanoriškumas. Tyrime nebuvo prašoma pateikti jokios asmenį indentifikuojančios informacijos. Tyrimas buvo atliekamas laikantis visų etikos principų ir normų, keliamų tokio pobūdžio tyrimams (remtasi V. Žydžiūnaitės (2006, 2007) išskiriamais tyrimo etikos principais). Tyrimo pradžioje visi respondentai buvo informuoti, kad tyrimas atlieka-

mas laikanti konfidencialumo (klausimynų anonimiškumas užtikrino, kad surinkti duomenys bus naudojami tik apibendrinti, taip neatskleidžiant respondentų asmenybių, taip pat darbe nerašomas tikslus profesinio mokymo centro pavadinimas), privatumo (tyrimo metu respondentams nebuvo užduodami įžeidžiantys, asmeniškai klausimai) ir pagarbos asmens orumui (respondentai turėjo teisę savanoriškai pasirinkti dalyvauti tyrime ar ne) principų.

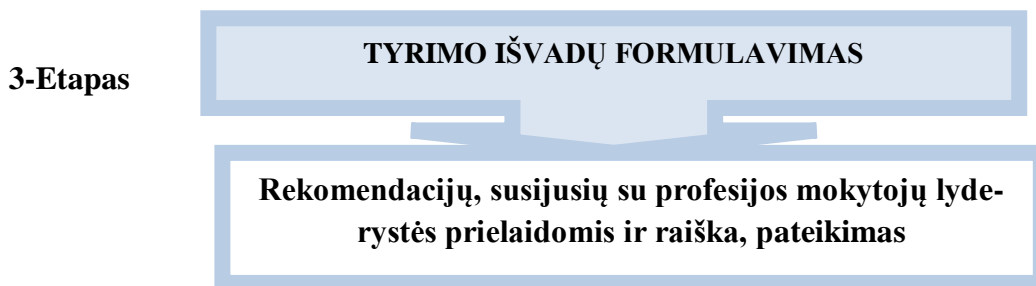
Taip pat, laikantis principo, jog respondentai turi teisę gauti tikslią informaciją, jie iš anksto buvo supažindinti su tyrimo turiniu, taip sudarant pagrindinį vaizdą, kam ir koku tikslu bus naudojami gauti duomenys. Dar vienas svarbus principas, kuris tiesiogiai gali paveikti tyrimo išsamumą – tyrimo naudingumo principas, t.y. respondentų informavimas, kad tikslūs ir išsamūs jų atsakymai ne tik naudingi tyrėjams, tačiau taip pat gali turėti ir teigiamos įtakos visuomenei, mokslui, toliau plėtojant analizuojamą temą.

2.7. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo duomenų apdorojimo logika

Mokslinės analizės metu pastebėta-profesijos mokytojų lyderystės tema yra gana sudėtinga. Šios temos atskleidimo tyrimas taip pat daug įvairių veiklų reikalaujantis procesas. Būtent dėl tos priežasties, o taip pat siekiant tikslumo ir nuoseklumo atliekant tyrimą, buvo sukurta unikali šio tyrimo duomenų apdorojimo logika (žr. 5 pav.).



5 pav. tęsinys 43 puslapyje



5 pav. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo duomenų apdorojimo logika (Sudaryta autorės)

Kaip matyti 5 paveiksle, tyrimo logika susideda iš trijų etapų:

- **I-ojo etapo** metu teoriškai atskleidžiama analizuojama profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tema. Šiame etape peržvelgiamos bendrosios lyderystės teorinės idėjos, lyderio teorinės sampratos. Taip pat pateikiamos profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos sritys. Išanalizuojami pagrindiniai švietimo veiklą reglamentuojantys dokumentai. Galiausiai sukonstruotas temą apibendrinantis teorinis modelis.
- **II-ame etape**, siekiant praktiškai pritaikyti sukurta teorinį modelį, atliekamas kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Jo metu sukurta unikali šio tyrimo metodologija, kurios metu apibrėžta tyrimo imtis, nustatyta tyrimo logika, pagrįstas tyrimo instrumentas, sukurtas profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos modelio pagrindu. Tuomet, atlikus tyrimą Kauno miesto N profesinio mokymo centre, sisteminami, analizuojami ir interpretuojami gauti duomenys.
- **III-iasis etapas** apima tyrimo išvadų formulavimą. Išvados glaustai ir trumpai iliustruoja visą atliktą tyrimą, gautus esminius rezultatus. Taip pat tyrimo išvadų pagrindu formuojamos rekomendacijos, kurios gali būti įvairių pokyčių, susijusių su tyrimo tema, pagrindas.

Kaip matyti, ši tyrimo duomenų apdorojimo logika palengvino tyrimo procesą, leisdama nuosekliai pereiti nuo vieno tyrimo etapo, prie kito, nepraleidžiant tam tikrų, tyrimui svarbių veiklų.

Remiantis sukurta unikalia metodologija, skirta šiame tyrime analizuojamai problemai, toliau bus pateikiama empirinio tyrimo metu gautų duomenų analizė ir interpretacija, ieškant svarbių akcentų analizuojama profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tema.

3. PROFESIJOS MOKYTOJŲ LYDERYSTĖS PRIELAUDŲ IR RAIŠKOS (N PROFESINIO MOKYMO CENTRE) TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

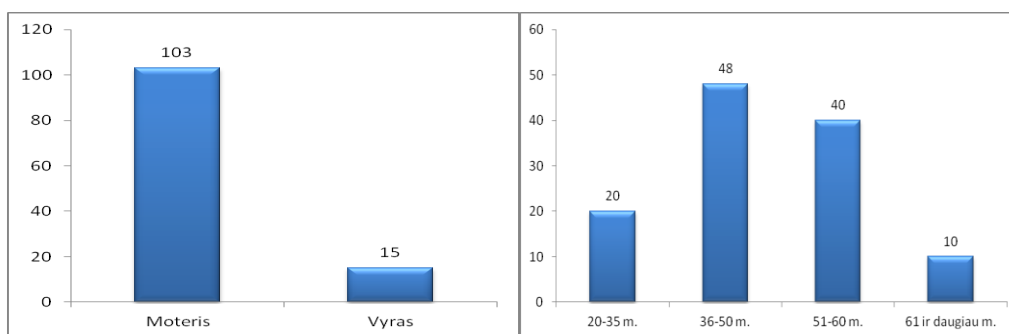
Antroje dalyje buvo išsamiai aprašyta tyrimo metodologija, t.y. aprašyti pasirinkti metodai, pagrįsta imtis, trumpai aprašyta tiriama organizacija, tyrimo eiga, klausimynas, sukurta tyrimo duomenų apdorojimo logika. Laikantis tyrimo logikos (žr. 5 pav.), paskutinis tyrimo 3 etapo žingsnis yra N profesinio mokymo centro kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenų analizė. Šis žingsnis yra labai svarbus, nes išsami surinktų tyrimo duomenų analizė yra vienas esminių uždavinių siekiant šio tyrimo tikslo, o taip pat tai bus pagrindas vėliau formuojamoms tyrimo išvadoms ir rekomendacijoms.

Taigi, toliau bus pateikiama profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos N profesinio mokymo centre tyrimo duomenų analizė.

3.1. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška N profesinio mokymo centre

Kaip jau buvo minėta, šiuo tyrimu buvo siekiama praktiškai patikrinti, kaip realybėje vyksta įvairios veiklos, susijusios su profesijos mokytojų lyderystės prielaidomis ir raiška, kurios buvo išskirtos literatūros analizės metu (žr. 4 pav.). Todėl toliau bus analizuojami profesinio mokymo centre surinkti tyrimo duomenys. Šiame profesinio mokymo centre apklausta 118 respondentų bei centro direktorės pavaduotoja tyrimams ir projektams, edukologijos mokslų daktarė, kuri tyrime atliko ekspertės vaidmenį.

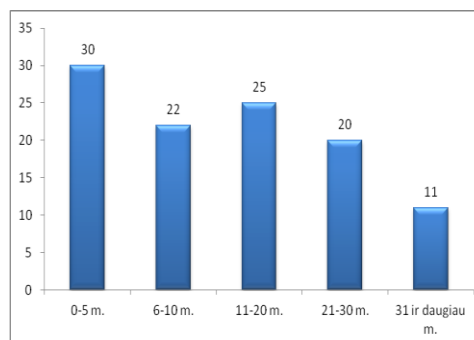
Profesijos mokytojų sociodemografinės charakteristikos pateiktos diagramose.



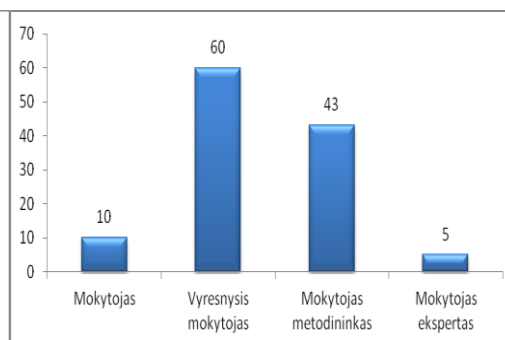
6 pav. Respondentų lytis

7 pav. Respondentų amžius

Apžvelgiant tyrime dalyvavusių profesijos mokytojų demografinius duomenis, matome, kad žymiai didesnė dalis respondentų buvo moterys- 103.(žr. 6 pav.). Daugiausi respondentų buvo 36-50 metų amžiaus sulaukę profesijos mokytojai. Dešimt apklaustųjų apklausta turinčių 61 metus ir daugiau.(žr. 7 pav.).



8 pav. Pedagoginis darbo stažas

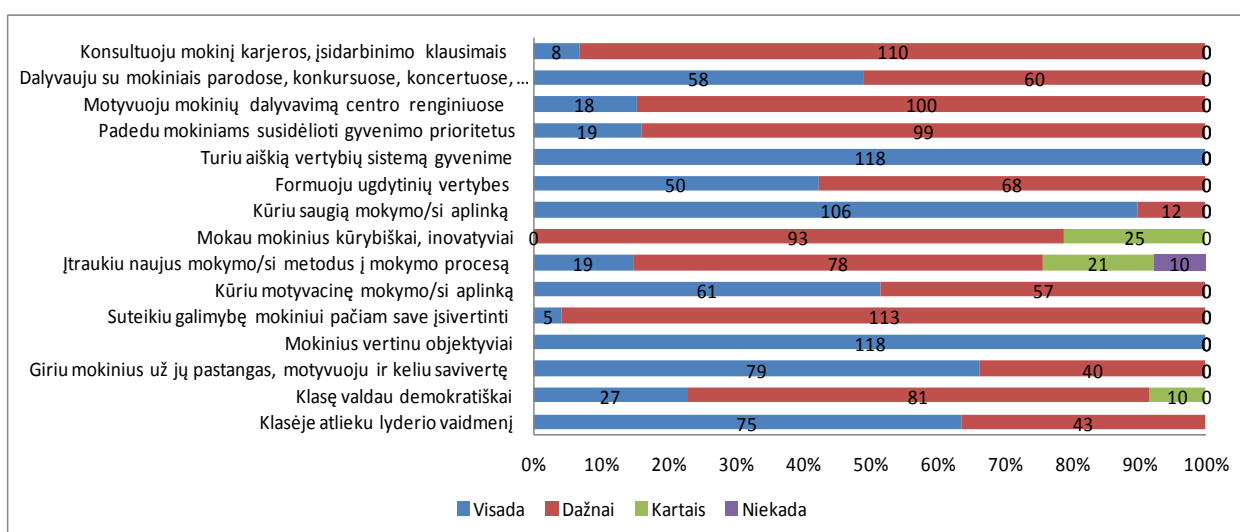


9 pav. Dabartinė pedagoginė kvalifikacija

Įvertinant pedagoginį darbo stažą, daugiausia apklausta profesijos mokytojų buvo turinčių iki penkių metų darbo stažą-30 darbuotojų ir dirbančių profesinio mokymo centre nuo 11 iki 20 metų.-25 darbuotojai. Dirbančių 31 ir daugiau metų tyrime dalyvavo 11 respondentų. Daugiausia pedagogų-60, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikaciją, 43 profesijos mokytojai metodininkai, 5 ekspertai ir 10 mokytojo kvalifikaciją turinčių pedagogų.

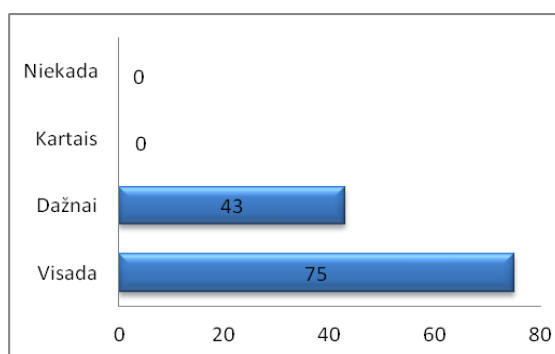
Profesijos mokytojų lyderystė mokinių lygmenyje.

Pirmiausia tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška yra darbo su mokiniais lygmenyje. Šis lygmuo labai svarbus tuo, kad čia įtakos darymas atsiskleidžia profesijos mokytojams dirbant tiesioginį savo darbą. Kaip buvo analizuota mokslinės literatūros analizės metu, mokslininkai šį lygmenį išskiria todėl, kad tiesioginis darbas su mokiniais yra labai svarbus kiekvienam mokytojui lyderiui, nes būtent šiame lygmenyje jis gali pirmiausia reikštis kaip lyderis t.y. atskleisti turimas lyderio savybes, ir toliau jas plėtoti bei tobulinti. Lyderystės įsivertinimui mokinių lygmenyje respondentams buvo pateikta 15 teiginių.

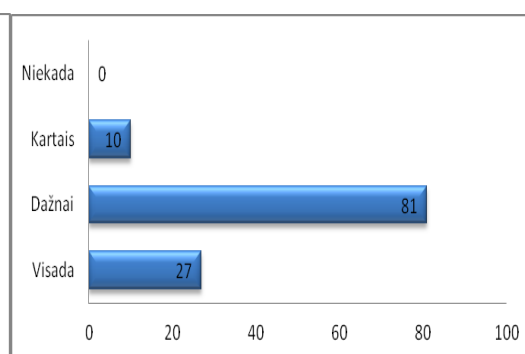


10 pav. Lyderystė mokinių lygmenyje.

Šio lygmens profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška atsiskleidė per respondentų tam tikrų veiklų įsivertinimą. Gauti empiriniai duomenys pateikiami 10-25 paveiksluose. Analizuojant profesijos mokytojų lyderystės prielaidas mokinių lygmenyje, matome, kaip respondentai mano, kad jie lyderiauja dirbdami su mokiniais. Lyderio vaidmenį visada klasėje, tuo pačiu ir pamokoje atlieka 75 respondentai, 43 mokytojai tą daro dažnai. Tačiau profesijos mokytojai tai sugeba daryti demokratiškai, keldami mokinių savivertę, motyvuodami jų pastangas. Tai lemia ir mokytojo lyderio objektyvus mokinių vertinimas pamokoje, ką nurodo visi apklausos dalyviai. Kadangi mokytojai dažnai įtraukia ir naujus mokymo/si metodus, bei kūrė motyvacinę, saugią mokymosi aplinką, moko mokinius kūrybiškai, inovatyviai. Patys profesijos mokytojai turi aiškią vertybių sistemą gyvenime, ką nurodo visi respondentai, todėl gali formuoti ugdytinių vertybes ir tai daro visada 50 respondentų, o kita dalis šias veiklas atlieka dažnai. Kas sudaro prielaidas, jų manymu, reikšti jiems kaip lyderiams. Smulkiau paanalizuosime šį bloką, apžvelgdami kiekvieną teiginį, bei respondentų atsakymus.

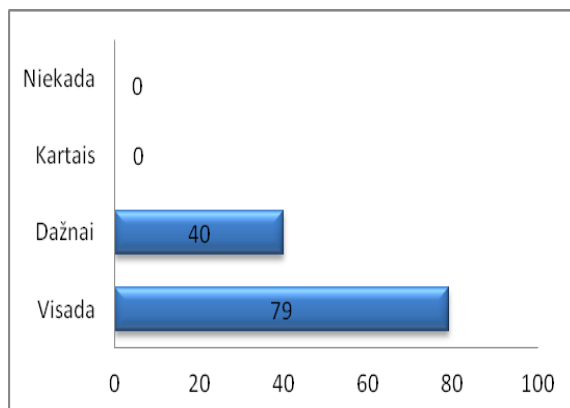


11 pav. Klasėje atlieku lyderio vaidmenį

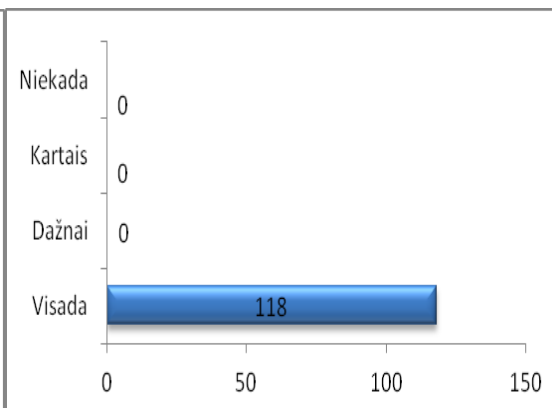


12 pav. Klasę valdau demokratiškai

Visi apklausoje dalyvavę respondentai pažymėjo, kad atlieka klasėje ar mokinių grupėje lyderio vaidmenį, kas jiems nekėlė abejonių. Tačiau, kad tai daro visada įvardijo du trečdaliai respondentų. Nemaža dalis profesijos mokytojų dažnai klasėje jaučiasi kaip lyderiai, kas įtakoja ir sąlygoja jų tiesioginiam vaidmens atlikimui. Kaip matyti 12 paveiksle, tai būtų galima sieti su mokytojų demokratišku klasės valdymu. Nes įvertinimą, kad „visada“ klasę valdau demokratiškai pasirinko 81 respondentas. Įvertė „kartais“ nurodė tik labai maža dalis apklaustųjų.

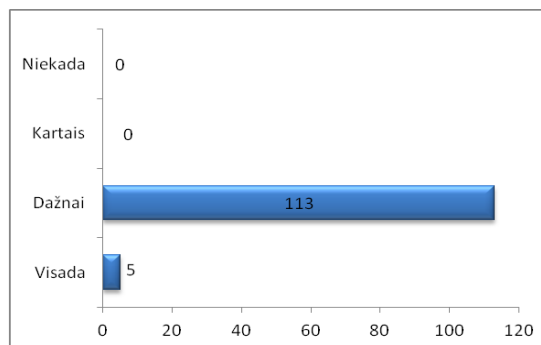


13 pav. Giriu mokinius už jų pastangas, motyvuojau

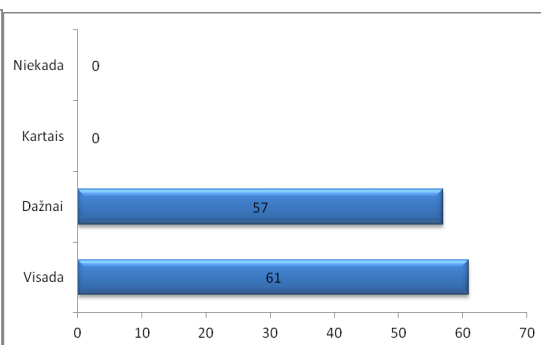


14 pav. Mokinį vertinu objektyviai

Respondentų lyderystės prielaidas galima pastebėti toliau analizuojant tyrimo rezultatus, kaip profesijos mokytojai vertina mokinius teorinio ir praktinio mokymo pamokose. Objektyvus mokinių vertinimas tiesiogiai susijęs su mokinių savivertės kėlimu, jų pagyrimu už įdėtas pastangas pamokų metu. Mokytojas lyderis supranta motyvavimo svarbą mokinių siekiams rezultatams. Tai matome, nes mokytojai nurodo, pasirinkdami įvertinimus „visada“ arba „dažnai“ tai daro savo pamokose.

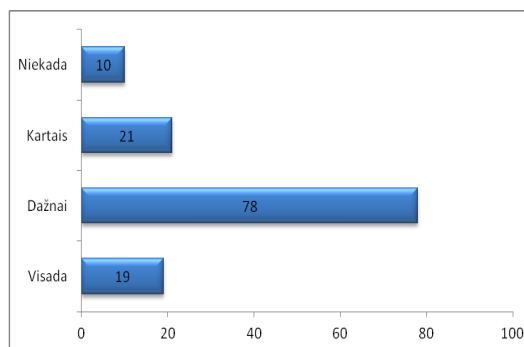


15 pav. Suteikiu galimybę mokiniui pačiam save įsivertinti

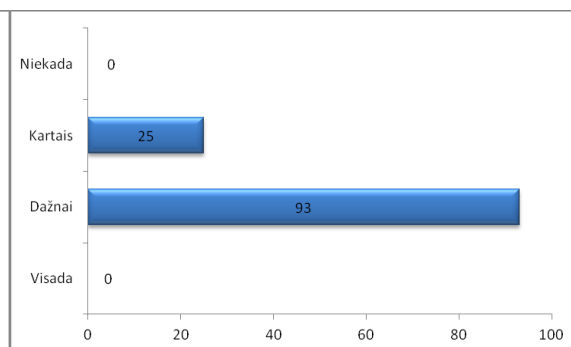


16 pav. Kuriu motyvacinę mokymo/si aplinką

Svarbus aspektas ir prielaida lyderystei mokinių lygmenyje yra jiems suteikiama galimybė pačiam save įsivertinti bei įvertinti savo suolo ar grupės draugą. Mokymo/si aplinka mokiniams vaidina ypatingą vaidmenį mokymo/si procese, nes jauki, saugi ir aprūpinta reikalingomis mokymo priemonėmis labiau motyvuoja geriau įsisavinti mokymo teoriją bei praktiką. Tai apklausoje nurodė net puse profesijos mokytojų, įvardydami, kad visada kūria tokią aplinką savo pamokose. (žr. 16 pav.) Kita dalis, t.y puse respondentų pasirinko įvertį „dažnai“.

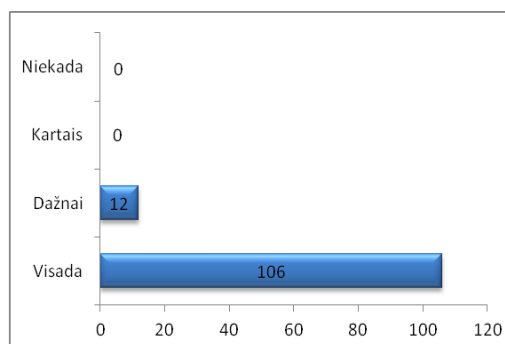


17 pav. Įtraukiu naujus mokymo/si metodus į mokymo procesą

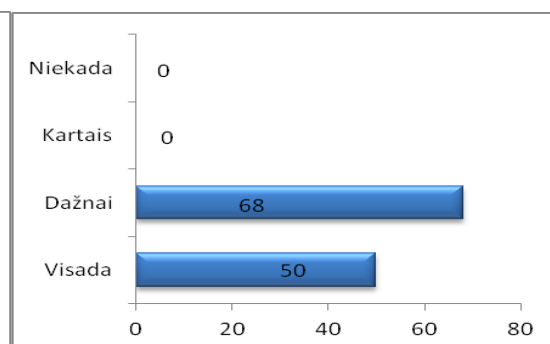


18 pav. Mokau mokinius kūrybiškai, inovatyviai

Analizuojant respondentų atsakymus, kaip profesijos mokytojai, kaip lyderiui reikštis padeda jo naudojami nauji mokymo metodai, bei inovacijų naudojimas teorijos ir ypač praktinio mokymo pamokose, randame, jog mokytojai sutinka, kad lyderystės raiškai tai labai svarbus momentas ir jie labai dažnai stengiasi mokinius mokyti naudodami pažangius mokymo metodus, kurie leidžia profesijos mokytojui atskleisti savo kūrybiškumą ir inovacijų galimybes dirbant su profesinio mokymo centro mokiniais. Tai nurodė 118 apklaustųjų.(žr. 17, 18 pav.).

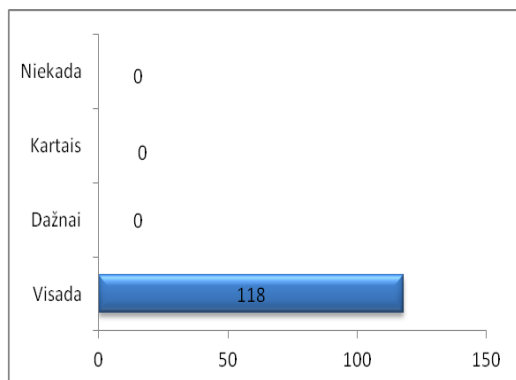


19 pav. Kūriu saugią mokymo/si aplinką

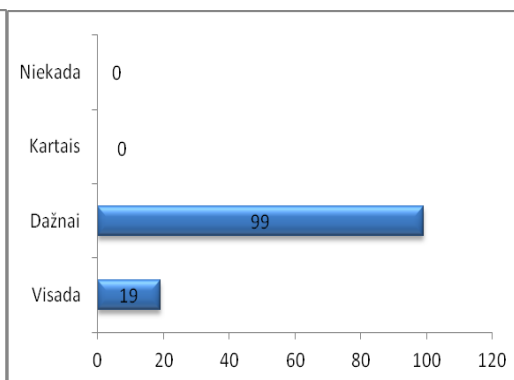


20 pav. Formuoju ugdytinių vertybes

Tyrimo rezultatai rodo, kad svarbia lyderystės prielaida mokinių lygmenyje profesijos mokytojai yra jiems suteikiama galimybė saugioje aplinkoje formuoti ugdytinių vertybes. Tačiau norint tinkamai formuoti kitų asmenų vertybes, reikia pačiam turėti aiškią vertybių sistemą gyvenime. Tuo tikslu buvo pateiktas vienas teiginys respondentams apie jų vertybių sistemos turėjimą. Net šimtas procentų respondentų nurodė, kad jie patys tikrai turi tvirtas vertybines nuostatas gyvenime, kurias gali perteikti savo ugdytiniams profesinio mokymo pamokų ir užklausinio ugdymo metu.

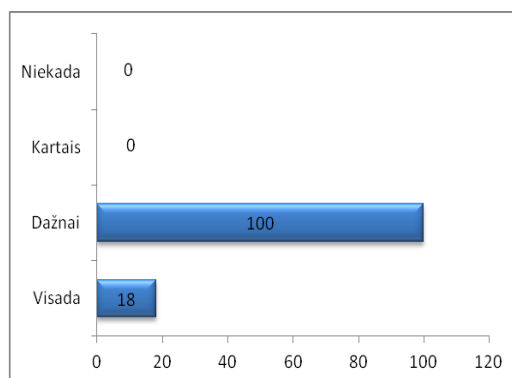


21 pav. Turiu aiškia vertybių sistemą gyvenime

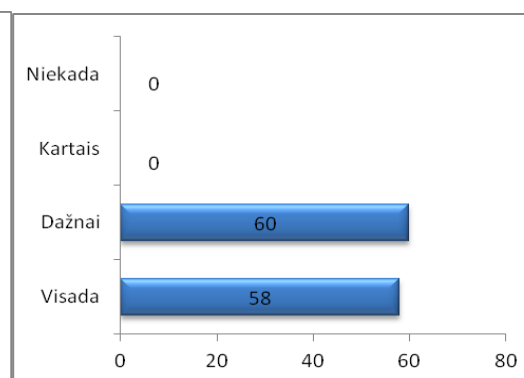


22 pav. Padedu mokiniams susidėlioti gyvenimo prioritetus

Kadangi jaunas žmogus dažnai abejoja ir keičia savo gyvenimo tikslą ir prioritetus, kažkas turi jam padėti juos susidėlioti į tam tikras „lentynėles“. Profesijos mokytojai apklausoje nurodė, kad tiesiogiai kontaktuodami su mokiniais dažnai tai daro, (99 respondentai) arba dalis respondentų nurodė įvertį „visada“.



23 pav. Motyvuju mokinių dalyvavimą centro renginiuose



24 pav. Dalyvauju su mokiniais parodose, konkursuose, koncertuose, labdaros akcijose

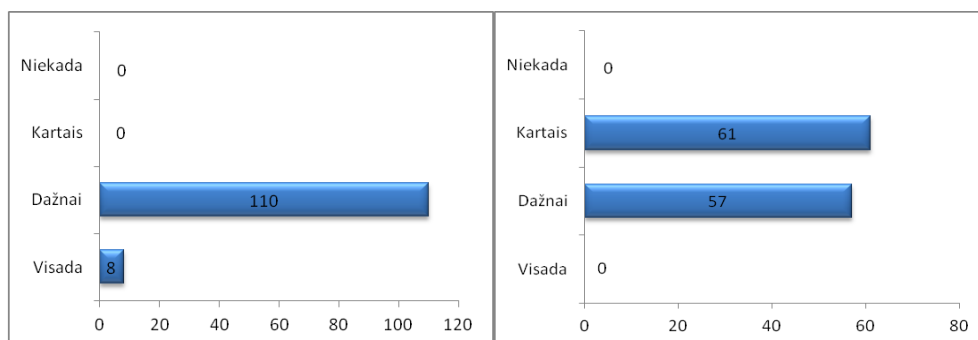
Siekiant išsiaiškinti, kaip profesijos mokytojų lyderystė pasireiškia su mokiniais neformalioje veikloje, tai yra įvairiuose centro renginiuose, užklausinėse veiklose, akcijose, konkursuose, parodose, profesijos mokytojai, ypač jaunesnio amžiaus respondentai nurodė, visada arba dažnai motyvuojantys mokinius dalyvauti ir patys aktyviai dalyvauja tuose renginiuose. Vienas respondentas vyras, atsakydamas į anketos klausimą, „kokiose dar veiklose gali pasireikšti profesijos mokytojo lyderystė“, nurodė išvykas, bei turistinius žygius su palapinėmis, ar baidarėmis. Tose veiklose jis nurodo galimybę mokytojui geriau pažinti savo ugdytinį, bei perteikti jam socialines vertybes. Kita respondentė, atsakydama į šį klausimą akcentuoja, kad „svarbiausias mokytojo lyderystės uždavinys-gerinti mokymosi, kaip tarpininkavimo veiklą tarp mokytojo ir mokinio, kuri skatintų aukštą

mokymosi kokybę, kuriant ir formuojant mokymo/si metodus“ . Dar viena respondentė nurodė, kad „profesijos mokytojui kaip lyderiui reikštis šiame centre labai padeda profesinio centro vadovas, kuris pats yra žinomas ne tik Kauno mieste, bet ir visoje šalyje, kaip stiprus lyderis.

Profesijos mokytojų nuomones , apie jų lyderystės raišką mokinių lygmenyje patvirtino centro direktorės pavaduotojos, šiame tyrime atliekančios ekspertės vaidmenį, interviu žodžiai:„ mūsų profesinio mokymo centre sąlygos profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai yra sudarytos, nes profesijos mokytojai patys pasirenka mokymo formas, metodus, mokiniams pateikiamą medžiagą bei užduotis, mokinių pasiekimo vertinimą. Jie gali įvairiais metodais organizuoti mokinių įsivertinimą. Kadangi mokymas/sis Centre organizuojamas ne tik tradiciniu būdu, bet ir žinių bei įgūtų gebėjimų patikra realiomis sąlygomis, profesijos mokytojai ča gali išreikšti savo lyderio savybes. Bendraujant su mokiniais, pagal Centro filosofiją, profesijos mokytojas yra padėjėjas mokiniui atskleisti savo talentus, pritaikyti turimą patirtį, pamatyti įgūtų žinių bei gebėjimų naudą ir pritaikomumą“ .Tą nurodė ir apklaustieji respondentai.

Profesijos mokytojų lyderystė kolegų lygmenyje

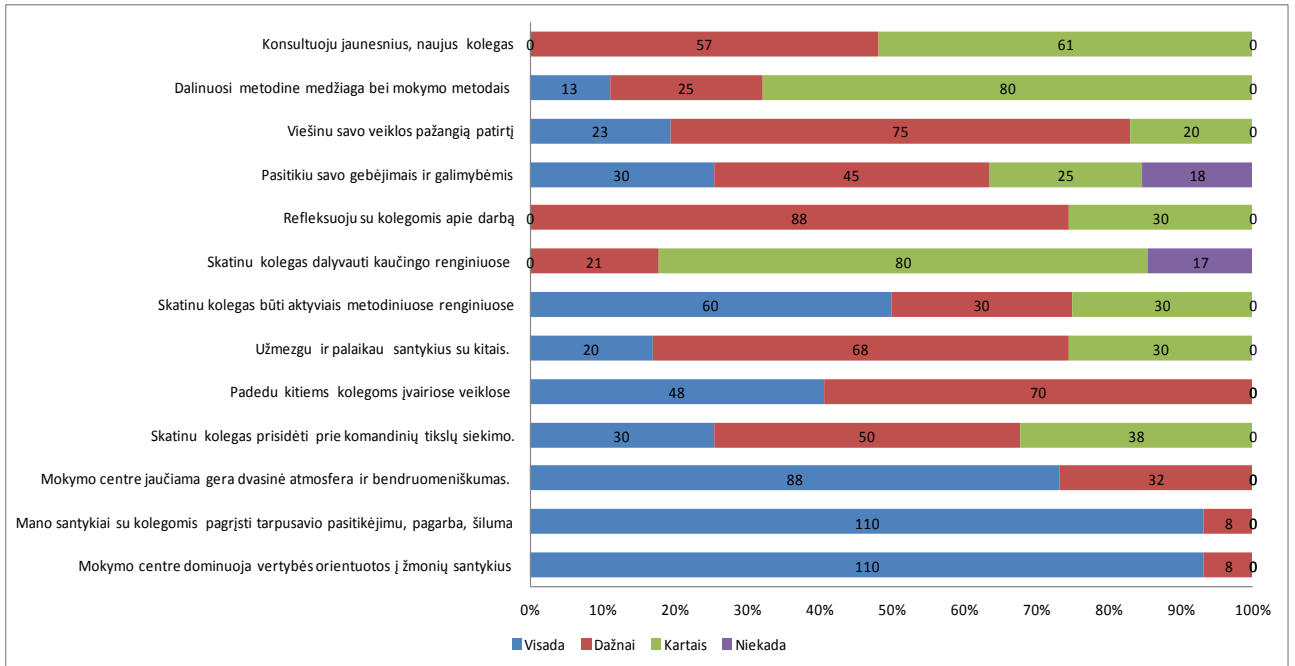
Ištirti, kokios profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška kolegų lygmenyje, respondentams buvo pateikta 13 teiginių. (žr.27pav.)ir vienas atviras klausimas.



25 pav. Konsultuojami mokinį karjeros, įsidarbinimo klausimais

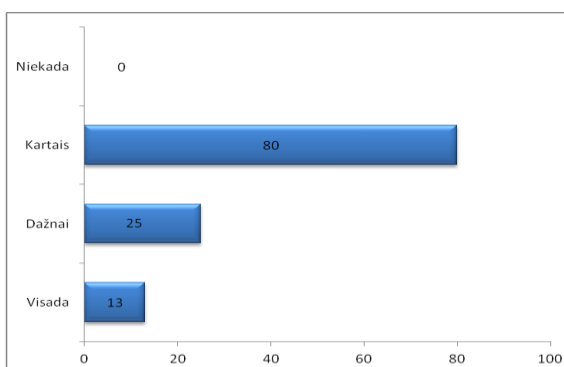
26 pav. Konsultuojami jaunesnius, naujus kolegas

Analizuojant tyrimo rezultatus, kokios profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška kolegų lygmenyje, matome, kad mokytojui lyderiui svarbiausia santykiai su kolegomis, pagrįsti pasitikėjimu, pagarba, šiluma, bei dominuojančios vertybės, gera dvasinė atmosfera mokymo įstaigoje. Tai suteikia profesijos mokytojui platų lauką reikštis tarp kolegų kaip lyderiui. Mokytojai refleksuoja su kolegomis apie darbą, konsultuoja juos, ypač jaunesnius, padeda kolegoms įvairiose veiklose. Tačiau metodine medžiaga profesijos mokytojai nėra linkę dalintis, gal galima sieti, tai ,kad ne visi mokytojai nevisada pasitiki savo gebėjimais ir galimybėmis. Tai nurodė 18 respondentų.

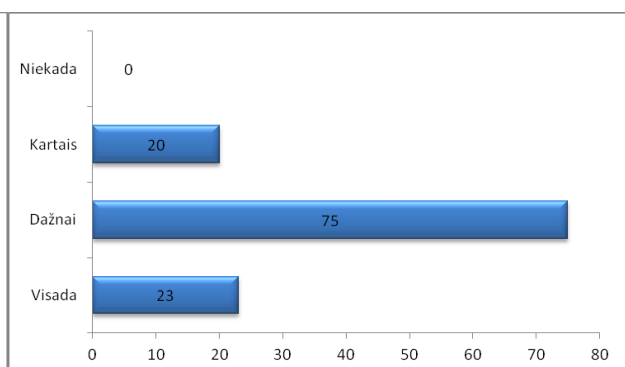


27pav. Lyderystė kolegų lygmenyje

Profesijos mokytojai sutinka su teiginiu, kad mokymo centre dominuoja dvasinė atmosfera. Kad konsultuoja jaunesnius, naujus kolegas, vertį „dažnai“ nurodė net pusę respondentų. Tai nurodė dažniau vyresnio amžiaus mokytojai, bei turintys didesnę darbo stažą. Šis įvertinimas leidžia teigti, kad prielaidos lyderystei padedant kolegoms yra išreiškiamos gerai. Tyrimo anketoje pateikus įvertinti, kaip „dalinuosi metodine medžiaga bei mokymo metodais“, 80 respondentų nurodė, kad „kartais“, ir tai įvertino ir jauni ir vyresnio amžiaus kolegos

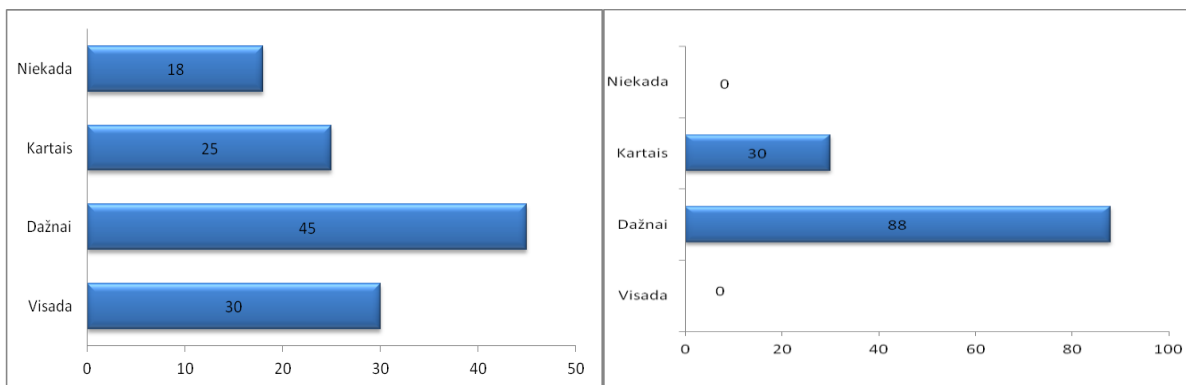


28 pav. Dalinuosi metodine medžiaga bei mokymo metodais



29 pav. Viešinu savo veiklos pažangią patirtį

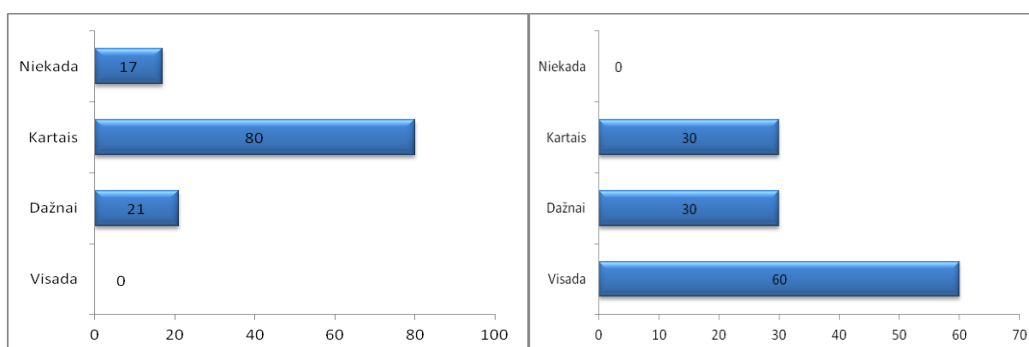
Į pateiktą savo veiklos pažangios patirties viešinimą, teigiamą įvertį „visada“ ir „dažnai“ (žr.29 pav.) nurodė 70 tyriamųjų. Tai leidžia teigti, kad tai, ką profesijos mokytojai sužino seminarų, koučingų ar kitų kvalifikacijos kėlimo renginių metu, viešina kolegoms, kas labai svarbu mokytojui lyderiui.



30 pav. Pasitikiu savo gebėjimais ir galimybėmis

31 pav. Refleksuoju su kolegomis apie darbą

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kokie profesijos mokytojai geba būti lyderiais. Ar tie, kurie pasitiki savo jėgomis ir sugebėjimais, ar tie, kurie abejoja savo galimybėmis. Analizuojant rezultatus matome, kad pasitikėjimas savo jėgomis yra labai reikalingas mokytojui, kad jis galėtų tapti lyderiu savo veikloje, nes įvertė, kad „dažnai“ pasitiki savo jėgomis nurodė beveik pusė



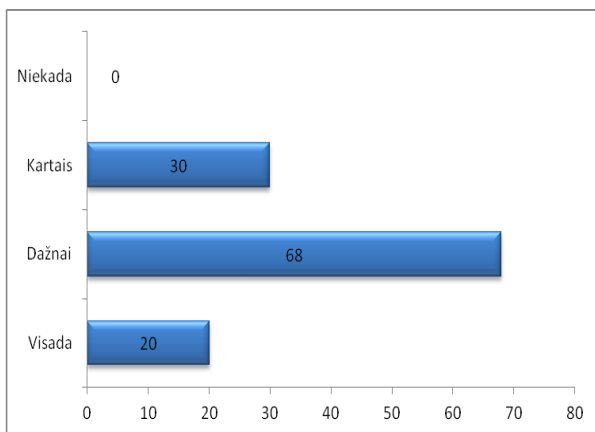
32 pav. Skatinu kolegas dalyvauti koučingo renginiuose

33 pav. Skatinu kolegas būti aktyviais metodiniuose renginiuose

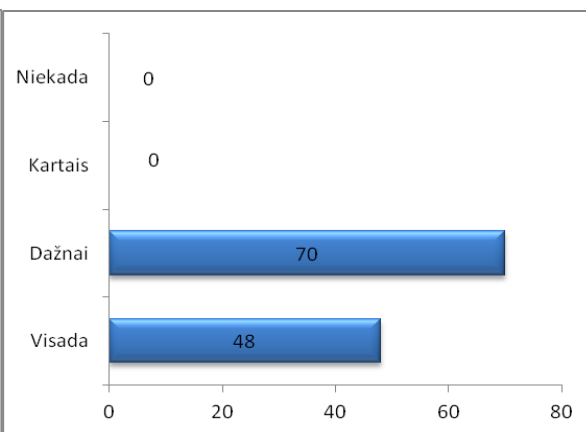
respondentų, o trečdalis apklaustųjų visada, bet kokioje situacijoje pasitiki savo jėgomis. (žr. 30 pav.). Neatskiriama mokytojo lyderio veiklos dalis yra mokėjimas atlikti refleksiją.

Kad tai daro dažnai, įvertino 88 respondentai, o „kartais“ nurodė 30 profesijos mokytojų (žr. 23 pav.).

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų duomenų analizės, profesijos mokytojai-lyderiai sugeba paskatinti savo pavyzdžiu ir kitus kolegas būti aktyviais įvairiuose centro bei miesto metodiniuose renginiuose, ką daro „visada“ -60 respondentų, bei „dažnai“ -30 tyriamųjų. Tačiau koučingas dar nėra toks svarbus mokytojui lyderiui, nes jame jis dalyvauja, tačiau tik kartais paskatina dalyvauti ir kolegas.

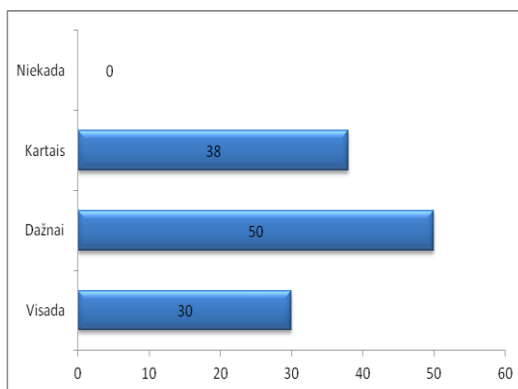


34 pav. Užmezgu ir palaikau santykius su kitais

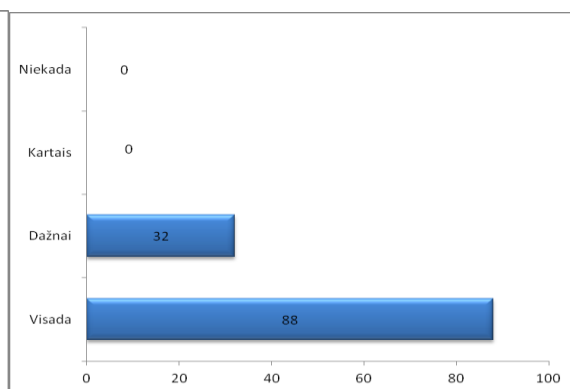


35 pav. Padedu kitiems kolegoms įvairiose veiklose

Toliau analizuojant empirinio tyrimo gautus rezultatus, matome, kad geri, draugiški santykiai, bei jų pastovus palaikymas su kolegomis, įgalina profesijos mokytojus tapti lyderiais, nes 88 respondentai, šį įvertį pasirinko, kaip svarbią lyderystės prielaidą tarp kolegų ir tarp mokinių. (žr. 34 pav.). Pagalba kolegoms įvairiose veiklose yra dažnai suteikiama. Tyrime išryškėja, tą įvertį „dažnai“ ir „visada“ pasirinkus 70 ir 48 respondentams. Pagalba kolegoms yra labai svarbi sąlyga reikštis profesijos mokytojams lyderiams kolegų lygmenyje.



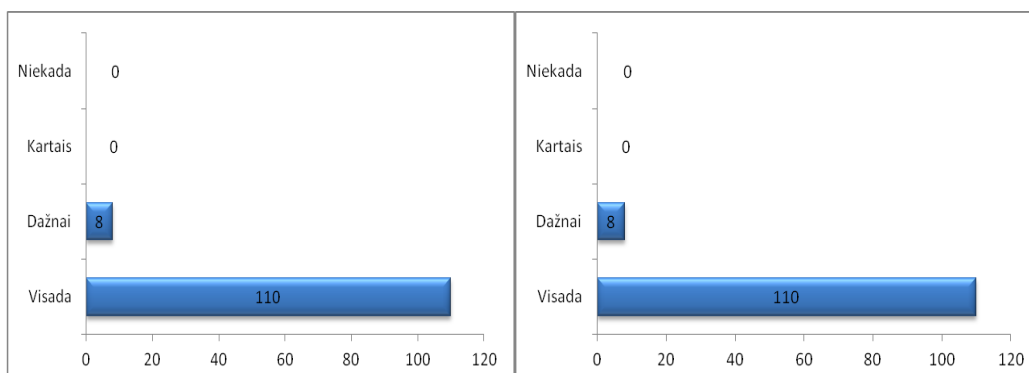
36 pav. Skatinu kolegas prisidėti prie komandinių tikslų siekimo



37 pav. Mokymo centre jaučiama gera dvasinė atmosfera ir bendruomeniškumas

Taip pat tyrimo metu buvo siekiama iširti, ar profesinio mokymo centro aplinka bei jos kultūra, atmosfera turi įtakos profesijos mokytojui pasireikšti kaip lyderiui. Ar tai nėra reikšminga? 90

procentų respondentų įvardino, kad Centre visada jaučiama gera dvasinė atmosfera ir bendruomeniškumas, kas vėlgi tampa svarbia prielaida lyderystei reikštis ir plėtotis.



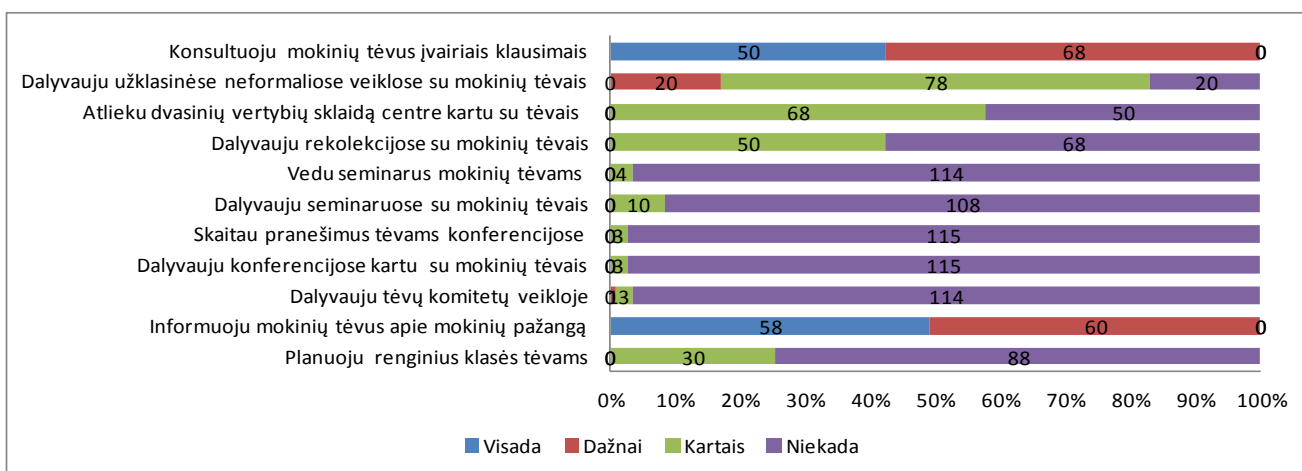
38 pav. Mano santykiai su kolegomis pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba, šiluma

39 pav. Mokymo centre dominuoja vertybės orientuotos į žmonių santykius

Beveik 100 procentų respondentų taip pat pritaria teiginiui, kad lyderystės prielaidoms ir raiškai skleisti kolegų lygmenyje labai svarbūs santykiai su kolegomis pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba, šiluma, bei mokymo centre dominuojančios vertybės orientuotos į žmonių santykius. Atsakydami į atvirą klausimą, kur dar gali pasireikšti profesijos mokytojų lyderystė, kolegos nurodė neformalius renginius, teminius vakarėlius, rekolekcijas, bei kitas šventes. Tyrimo ekspertės interviu apie lyderystės prielaidas ir raišką santykiuje su kolegomis patvirtino mokytojų nuomones. Ji teigė, „kad santykiuje su kolegomis profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi per dalijimasi patirtimi, tarpusavio konsultacijas, pagalbą kolegai siekiant bendro tikslo- geresnės ugdymo kokybės.“

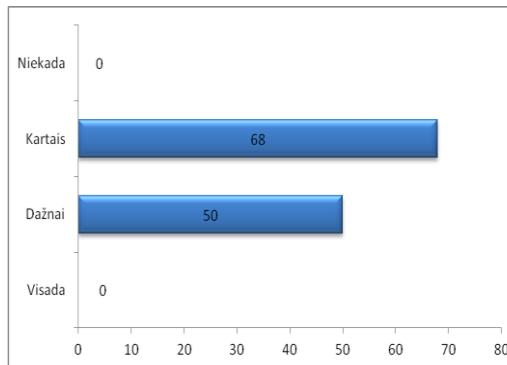
Profesijos mokytojų lyderystė mokinių tėvų lygmenyje

Ištirti profesijos mokytojų veiklas su mokinių tėvais, buvo pateikta 11uždarų klausimų

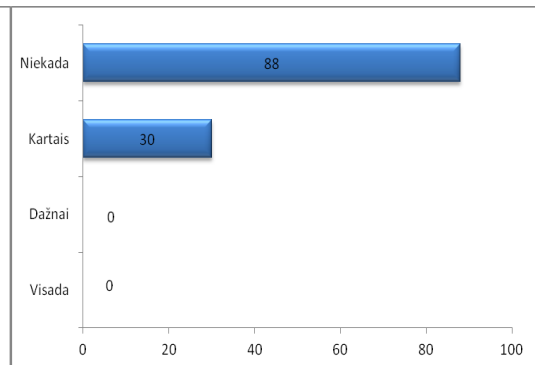


40 pav. Mokinių tėvų lygmuo

Analizuojant profesijos mokytojų veiklas su mokinių tėvais, pateiktame 40 paveiksle, matome, kad veikla šiame lygmenyje nėra pakankamai išreiškiama. Profesijos mokytojai daugiausia dirba su tėvais konsultacijų režimu, jie atsako į mokinių tėvų pateikiamus klausimus, dažniausia telefonu. Profesijos mokytojai labai mažai dalyvauja konferencijose kartu su mokinių tėvais, mažai veda seminarus bei skaito pranešimus mokinių tėvams, jeigu jie nėra grupių vadovai. Tuo labiau neplanuoja jokių renginių tėvams, arba tai daro tik kartais-taip nurodė 30 apklaustųjų.

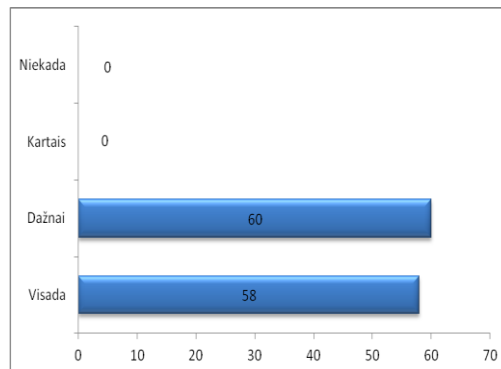


41 pav. Aktyviai reiškiasi centro kultūriniame gyvenime

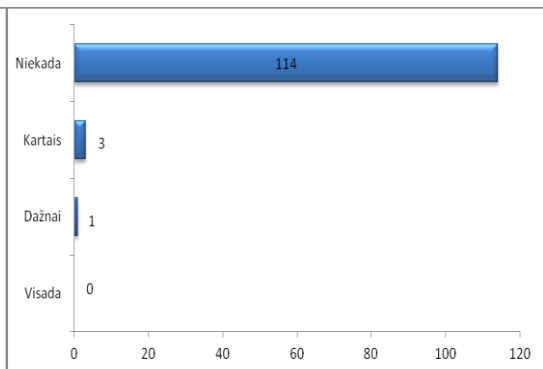


42 pav. Planuoju renginius klasės tėvams

Analizuojant pateiktas anketas, profesijos mokytojai, jeigu jie nėra grupių vadovai, niekada neplanuoja renginių mokinių tėvams. Tokį įvertį pasirinko 88 profesijos mokytojai, ir tik trečdalis tyriamųjų pasirinko įvertį „kartais“.

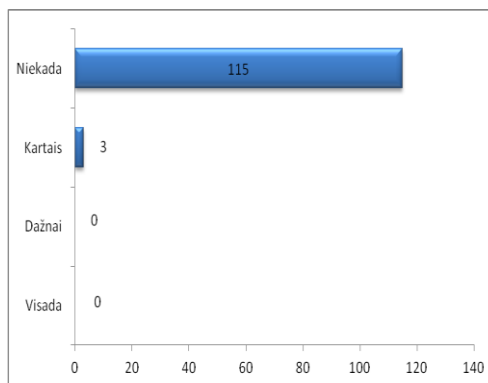


43 pav. Informuoju mokinių tėvus apie mokinių pažangą

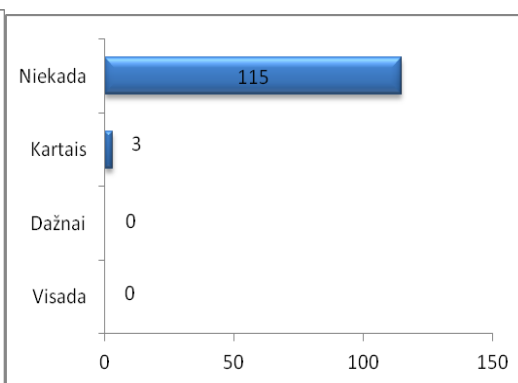


44 pav. Dalyvauju tėvų komitetų veikloje

Tačiau profesijos mokytojai palaiko ryšį su mokinių tėvais, ypač tų mokinių kurie yra nepilnamečiai dažnai informuodami apie mokinių pažangą. Pastoviai tai daro net pusę apklaustųjų profesijos mokytojų. Tai rodo mokytojų jaučiamą atsakomybę už mokinio mokymosi teigiamus rezultatus. Kitose veiklose su mokinių tėvais, t.y kartu kaip dalyviai dirba konferencijose ar skaito pranešimus mokinių tėvams, beveik visi profesijos mokytojai pasirinko įvertį „niekada“.

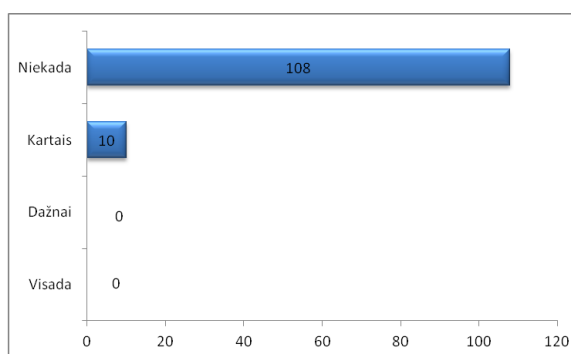


45 pav. Dalyvauju konferencijose kartu su mokinių tėvais

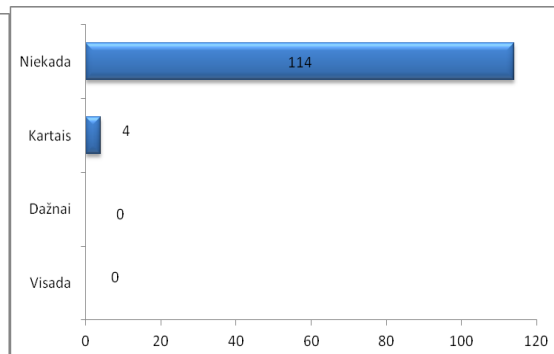


46 pav. Skaitau pranešimus tėvams konferencijose

Tik keli procentai iš apklaustųjų kartais dalyvauja kartu su mokinių tėvais įvairiose teminėse ir tarptautinėse, bei respublikinėse konferencijose, tose konferencijose aktyviai reiškiasi, tai yra skaito pranešimus tėvams, bei diskutuoja.

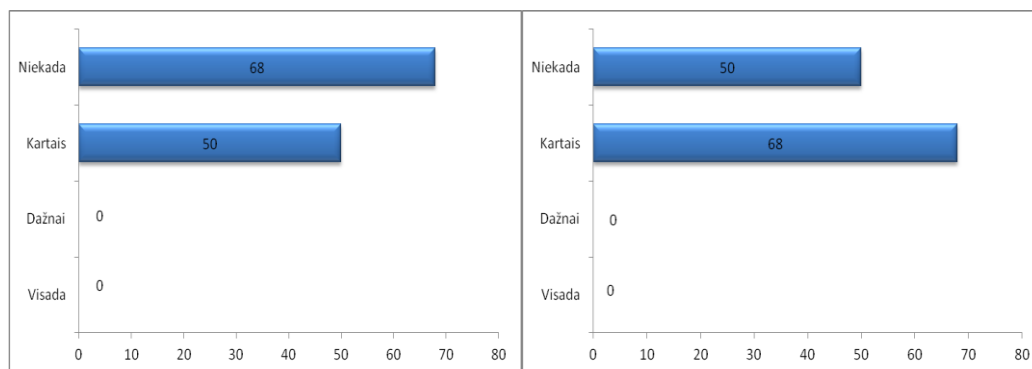


47 pav. Dalyvauju seminaruose su mokinių tėvais



48 pav. Vedu seminarus mokinių tėvams

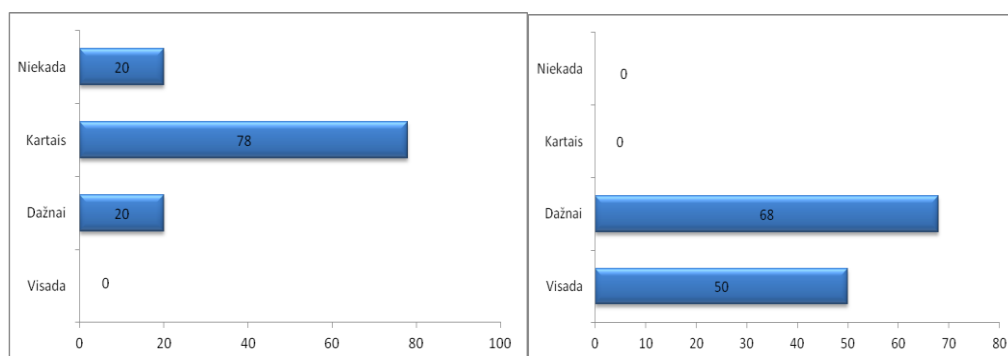
Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad tik keturi profesijos mokytojai iš apklaustųjų kartais dalyvauja kartu su mokinių tėvais įvairiuose seminaruose, tose seminaruose aktyviai reiškiasi, tai yra skaito pranešimus tėvams, bei diskutuoja. (žr. 47,48 pav.). Galima teigti, kad šitame lygmenyje profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi labai silpnai, kad dar yra pakankamai vietos plėsti ir aktyvinti šias veiklas.



49 pav. Dalyvauju rekolekcijose su mokinių tėvais

50 pav. Atlieku dvasinių vertybių sklaidą centre kartu su tėvais

Analizuojant respondentų atsakymus apie dalyvavimą kartu su mokiniais įvairiose dvasinėse veiklose, galima rasti, kad profesijos mokytojai pasiskirstė į dvi grupes. Pusė respondentų kartais dalyvauja tokiose veiklose, nes tokį įvertį nurodė 68 respondentai, o kita pusė apklaustųjų niekada vėlgi nedalyvauja su mokinių tėvais.



51 pav. Dalyvauju užklausinėse neformaliose veiklose su mokinių tėvais

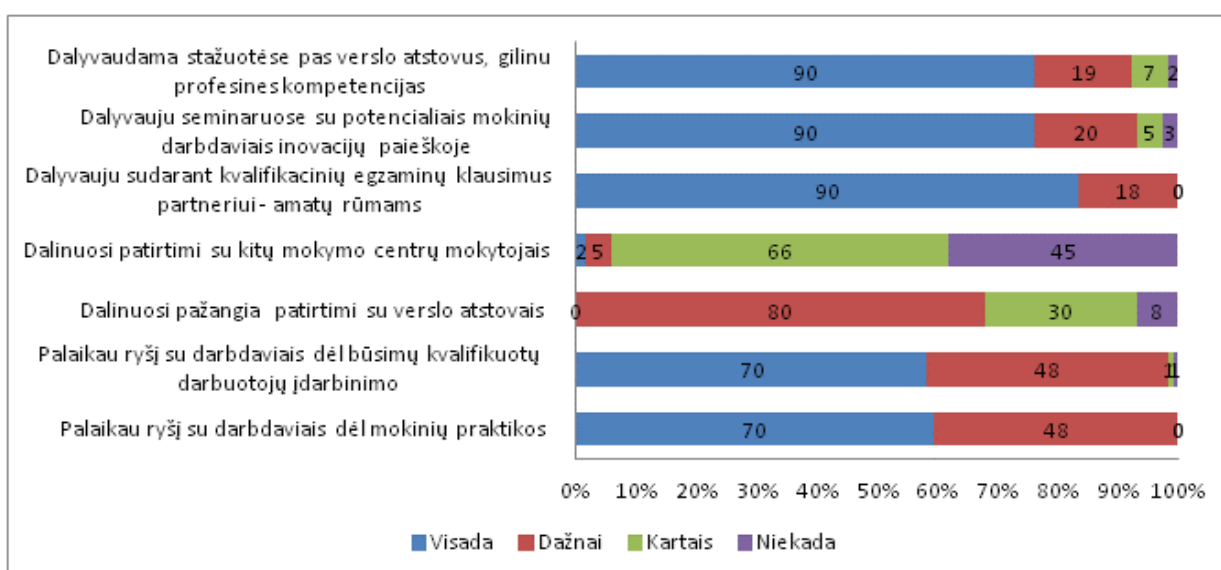
52 pav. Konsultuoju mokinių tėvus įvairiais klausimais

Tęsiant tyrimo analizę dalis profesijos mokytojų pateiktame atvirame klausime, kokiose dar veiklose gali pasireikšti profesijos mokytojų lyderystė, nurodė konkrečias neformalias veiklas, kartu su mokinių tėvais. Jie vardijo įvairias ekskursijas, turistinius žygius, keliones su baidarėmis, bendras sportines varžybas, bei kolektyvinį ėjimą į Žalgirio areną stebėti krepšinio varžybų. Taigi galima teigti, kad tie mokytojai, kurie pasirinko įvertį „visada“ ir dalyvauja tokiose veiklose su mokinių tėvais, ir taip pat rekomenduoja kitiems tai daryti, o tokių buvo 20 respondentų.

Apibendrinant profesijos mokytojų lyderių veiklas su mokinių tėvais, galime teigti, kad ši veikla, respondentų teigimu, nėra pakankamai išreiškiama. Ekspertės nuomonė patvirtina profesijos mokytojų nuomonę. Ji teigė; kad, „santykiyje su mokinių tėvais profesijos mokytojų lyderystė reikiama per bendradarbiavimą. Ši sritis nėra labai stipriai išreikšta, nes dauguma Centro mokinių yra pilnamečiai.

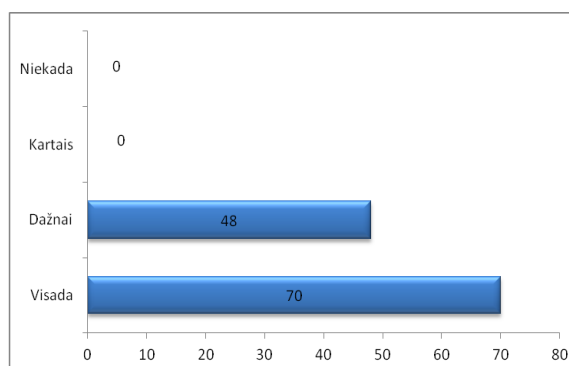
Profesijos mokytojų lyderystė išorės partnerių lygmenyje

Ištirti profesijos mokytojų veiklas išorės partnerių lygmenyje, respondentams buvo pateikta 7 klausimų blokas. Analizuojant profesijos mokytojų veiklas išorės partnerių lygmenyje, galima pastebėti, kad veiklų įvėrciai gana ryškiai skiriasi nuo veiklų su mokinių tėvais. Profesijos mokytojai nurodo, kad dažnai dalyvauja stažuotėse pas potencialius mokinių darbdavius, bei gilina savo profesines kompetencijas. Respondentai taip pat aktyviai dalyvauja seminaruose su darbdaviais ir verslo atstovais, ieško inovatyvių darbo metodų. Profesijos mokytojai pažangią patirtį pasisemia seminaruose daugiau teoriniame lygmenyje, o verslo partneriai turi praktinės patirties, kas sąlygoja tos patirties apsiskeitimą abiem pusėms naudingais aspektais.

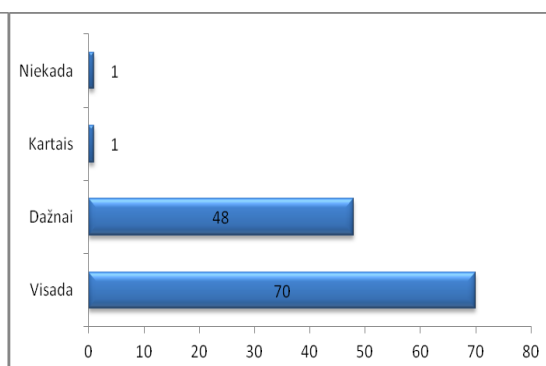


53 pav. Išorės partnerių lygmuo

Profesijos mokytojai palaiko labai glaudų ryšį su darbdaviais dėl būsimos mokinių praktikos, bei praktikų metu, seka mokinių įsidarbinimo eigą ir padeda įsidarbinti, rašydami charakteristikas, bei rekomendacijas.

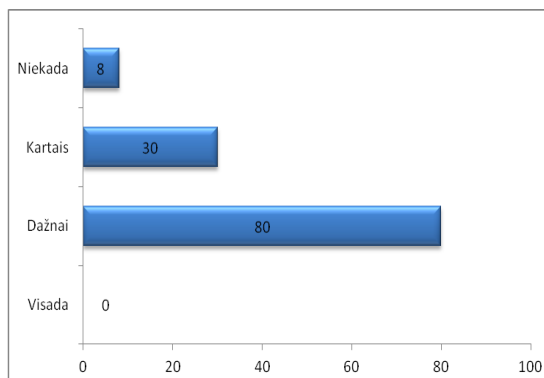


54 pav. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl mokinių praktikos

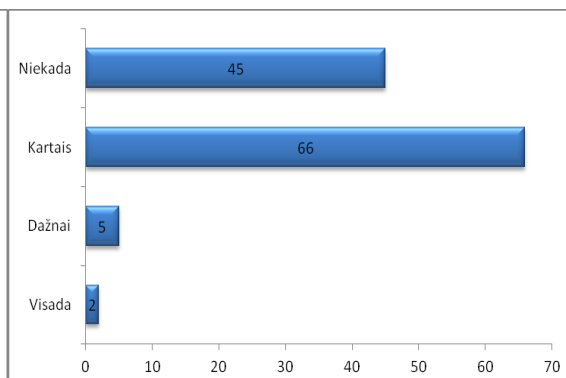


55 pav. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl būsimų kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimo

Analizuojant profesijos mokytojų veiklas išorės partnerių lygmenyje, galime pastebėti, kad veiklų įvertiniai gana ryškiai skiriasi, nes turi teigiamas tendencijas, palyginti su mokytojų veiklo-
mis, tėvų lygmenyje.

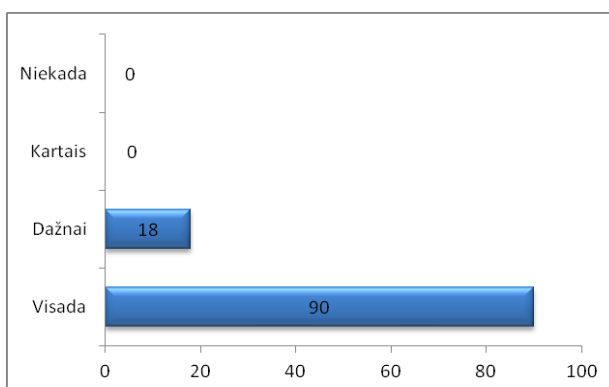


**56 pav. Dalinuosi pažangia patirtimi su verslo at-
stovais**

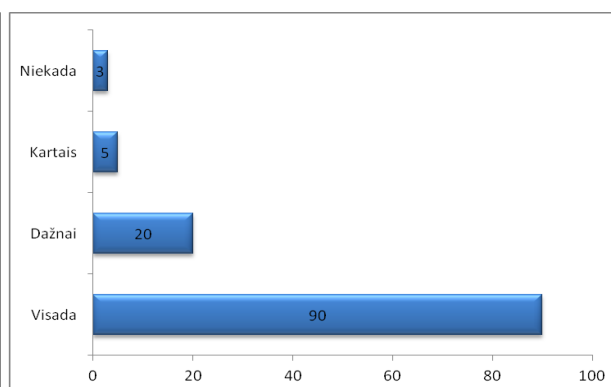


**57 pav. Dalinuosi patirtimi su kitų mokymo cent-
rų mokytojais**

Toliau analizuojant profesijų mokytojų veiklas išorės partnerių lygmenyje, matome ryškias tendencijas, kad mokytojų lyderystė yra išreiškiama dažnai dalijantis pažangia patirtimi su verslo partneriais. Profesijos mokytojai dalyvaudami seminaruose įgija daugiau teorinės patirties, o verslo partneriai turi praktinės patirties. Tokį įvertį nurodė net aštuoniasdešimt respondentų, o 30 apklaustųjų pažangia patirtimi dalijasi tik kartais. Kas vėlgi priklauso nuo respondentų amžiaus. Jaunesni respondentai dažniau linkę dalintis naujovėmis su verslo partneriais. (žr. 56 pav.) Su kitų profesinio mokymo centrų mokytojais patirtimi dalijamasi rečiau. Įvertį „kartais“ pasirinko daugiau negu puse apklaustųjų. Tačiau, kad „niekada“ to iš viso nedarė, nurodė net 45 respondentai. (žr. 57 pav.).



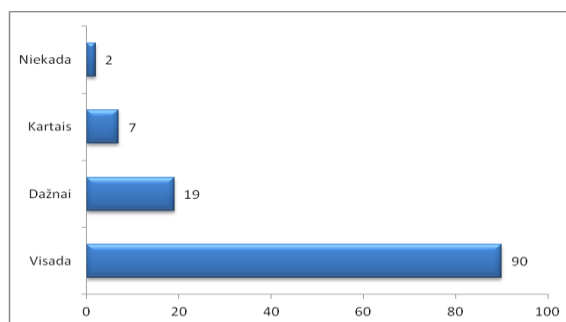
**58 pav. Dalyvauju sudarant kvalifikacinių eg-
zaminų klausimus amatų rūmams**



**59 pav. Dalyvauju seminaruose su potencialiais
mokinių darbdaviais inovacijų paieškoje**

Tačiau profesijos mokytojų lyderystė vėlgi plačiai reiškiasi, kada pateikiamas teiginys apie bendradarbiavimą su su darbdavių atstovu-Kauno pramonės ir amatų rūmais. Kadangi profesijos mokyto-
jai padeda ruošti klausimus kvalifikaciniams egzaminams, o pramonės ir amatų rūmai juos koreguo-

ja, atrenka ir pateikia egzaminų metų, tai profesijos mokytojams yra labai svarbus šis bendradarbiavimo aspektas, nes profesijos mokytojams taip pat labai aktualu, kad jų mokiniai kuo geriau išlaikytų baigiamuosius kvalifikacinius egzaminus.



60 pav. Dalyvaudama stažuotėse pas verslo atstovus, gilinu profesines kompetencijas

Pateikus įvertinti teiginį, kaip profesijos mokytojai gilina savo profesines kompetencijas pas verslo atstovus įvairių stažuotėse metu, matome, kad įvertį „visada“ pasirinko 90 apklaustųjų. (žr. 60pav.). Kad „dažnai“ tai daro, nurodė 19 respondentų, kad „niekada“ negilina profesinių kompetencijų pas darbdavius, įvertį pasirinko tik 2 mokytojai. Galima teigti, kad prielaidos lyderystei reikštis bendradarbiaujant su verslo atstovais arba būsimų mokinių potencialiais darbdaviais, profesijos mokytojui yra išreiškiamos plačiai, nes mokytojai domisi naujomis technologijomis, gilina į darbdavių siūlymus praktinėse veiklose, rodo iniciatyvą tobulinti savo kompetencijas.

Pasak tyrimo ekspertės nuomonės, kuri iš dalies patvirtina mokytojų nuomones: „santykiuose su išorės partneriais profesijos mokytojų lyderystė dažniausiai reiškiasi mokinių praktikų pas darbdavius metu. Mokytojai prisiima atsakomybę už praktikos vietų paiešką, įvertina įmonės atitinkamą programos reikalavimams, seka, kad darbdavys suteiktų mokiniui galimybę įvykdyti numatytą praktikos programą, susipažinti su modernia įranga, naujomis technologijomis“. Ekspertės teigimu „lyderystė profesinio mokymo centre šiandien reikalinga, nes: nuolat keičiasi situacija darbo rinkoje, todėl profesinio mokymo įstaiga turi prisiimti atsakomybę už paklausių programų vykdymą, keičiasi įranga, technologijos, darbo būdai, todėl profesinio mokymo įstaiga turi nuolat atnaujinti profesinio mokymo programas. Keičiasi mokymo paradigma, nes pereinama prie mokymosi paradigmos, profesijos mokytojas yra laisvas pasirinkti mokymo metodus, medžiagą ir panašiai. Dar keičiasi ir patys mokiniai: „Z“ kartos mokiniai nepriima autoritarinio mokymo stiliaus, todėl profesijos mokytojams būtina nuolat atnaujinti savo žinias ir gebėjimus.

3.2. Profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus profesijos mokytojų lyderystės prielaidų ir raiškos tyrimą Kauno m. N profesinio mokymo centre bei išanalizavus ir apibendrinus duomenis pastebėta, kad: N profesinio mokymo centre pakankamai ryškios profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška. Kaip patvirtina tyrimo rezultatai, šioje švietimo įstaigoje yra transformacinės lyderystės prielaidos, kurios leidžia reikštis profesijos mokytojams lyderiams. Pagal transformacinės lyderystės sampratą, lyderis yra tas, kuris sugeba išvelgti ir skatinti komandos narių, kitų profesijos mokytojų, stipriausių savybių realizavimą ir geriausiai patenkinti esminius komandos narių poreikius. Čia svarbiausi tarp lyderių ir jų sekėjų susiformavę ryšiai. Transformaciniams lyderiams svarbus grupės narių veikimas, tačiau kartu kiekvienas asmuo turi išnaudoti savo potencialą. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo pastebėta, kad profesijos mokytojai gali laisvai reikštis, pasitelkdami įvairius mokymo būdus, pasirinkdami reikalingas priemones ir panašiai. Šie lyderiai dažnai turi aukštus moralės ir etikos standartus (Žvirdauskas, 2006, Stoner, Freeman, Gilbert, 2006, Robbins, 2003, Bass, Riggio, 2006), Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad profesijos mokytojų lyderystės prielaidos pasireiškia visuose keturiuose lygmenyse: mokinių, kolegų, mokinių tėvų ir išorės partnerių, kuomet jie atlieka tuose lygmenyse tam tikras veiklas. Visuose lygmenyse galima atrasti, kad vienos šiems lygmenims priskirtos veiklos yra kaip profesijos mokytojų pareigos, o kitos veiklos, nėra privalomos profesijos mokytojams. Profesijos mokytoju teigimu, lyderystės prielaidos ir reiškimosi laukas yra visuose keturiuose lygmenyse, tačiau išreiškiamas nevienodu stiprumu, tai priklauso nuo lyderio tam tikrų asmens savybių ir turimų bruožų, ką ir akcentuoja bruožų teorijos, kurios kaip prioritetinį komponentą išskiria lyderio bruožus, savybes, (Stogdill, 1974; Bolden, 2004); Profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška stipriausiai atsispindi lygmenyse: su mokiniais, kolegomis bei išorės partneriais. Silpniausiai profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška pasireiškia mokinių tėvų lygmenyje, nes profesijos mokytojai, jeigu jie nėra grupių auklėtojai, mažai bendrauja su mokinių tėvais bei dalyvauja įvairiuose bendruose renginiuose. Nemaža profesinio mokymo centro mokinių dalis yra pilnamečiai, todėl ši profesijos mokytojų veikla tarsi nelabai turi raiškos tikslą. N profesinio mokymo centro respondentai patvirtina mokslininkų išskirtą, lyderystės prielaidų ir raiškos veiksmų įtaką profesijos mokytojų lyderystės svarbai.

Tyrimo rezultatai buvo labai naudingi ir įdomūs šį darbą rengusiai autorei, nes kaip ir buvo minėta, ji pati dirba šiame profesinio mokymo centre profesijos mokytoja. Naudingi tuo, kad praktiškai buvo patikrintos mokslininkų atrastos teorinės nuostatos bei teorijos apie mokytojų lyderystę.

tuo pačiu ir apie profesijos mokytojų lyderystę, nežiūrint į tai, kad jie ne tik moko teorijos, bet ir suteikia praktinius įgūdžius. Autorei buvo labai įdomu sužinoti, kad jos kolegos mano esantys lyderiai atlikdami savo veiklas profesinio mokymo centre ir už jo ribų, ir kad lygmenys, kuriuose jie lyderiauja suteikia jiems nemažai laisvės ir pasirinkimo. Profesijos mokytojų veiklai, kaip nurodė patys mokytojai įtakos turi profesinio mokymo centro aplinka, kurioje mokytojai dirba. Dar didžiulės įtakos turi tai, kad profesinio mokymo centro vadovas yra žinomas lyderis, tarp kitų profesinio mokymo centrų, ką atviruose anketos klausimuose įvardijo ne vienas profesijos mokytojas.

Apibendrinant galime teigti, kad empirinis tyrimas atliktas natūralioje aplinkoje parodė, kad egzistuoja profesijos mokytojų lyderystės prielaidos ir raiška Kauno miesto N profesinio mokymo centre. Tyrimas suteikia tolimesniems tyrėjams tyrinėjimo lauką, nes dar reikėtų ištirti centro mokinių nuomonę apie profesijos mokytojus, taip pat galima būtų apklausti mokinių tėvus, ką jie mano apie profesijos mokytojų lyderystę, ar iš tikrųjų jie yra savo veiklos lyderiai. Tyrimo metu buvo ne tik patikrintas ir iš dalies patvirtintas sukurtas teorinis modelis, tačiau šis tyrimas taip pat leidžia pamąstyti apie naujus ieškojimus bei išsamesnius ir platesnius tyrimus kituose profesinio mokymo centruose šia tema.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad:

- lyderiavimas priklauso nuo: grupės lūkesčių, paties lyderio asmeninių savybių, aplinkos, kuri veikia organizaciją ir vadovą, užduoties pobūdžio ir t.t. Šiame darbe buvo laikomasi nuostatos, kad lyderystė, tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai;

- mokslinėje literatūroje nagrinėjami lyderystės stiliai, kurie daugiau mažiau akcentuoja patį lyderį ir leidžia jam reikštis, žmones, kuriems įtakos turi lyderis ir tikslo siekimą. Lyderystės teorijos kaip svarbiausią veiksnį išskiria lyderio bruožus, tam tikras aplinkybes ir santykius su pasekėjais. Lyderystės reiškinyje išskirtini tokie esminiai komponentai lyderystės raiškai: bendros vizijos ir tikslų turėjimas; įtaka ir poveikis, bendradarbiavimas;

- profesijos mokytojų darbas yra labiau orientuotas į praktinę veiklą. Jie suteikia profesinei veiklai atlikti reikalingas žinias, gebėjimus ir įgūdžius, be to, jie lavina moksleivių asmeninius ir socialinius įgūdžius bei vertybes. Profesijos mokytojų veiklos ypatumai turi svarbią reikšmę lyderystės raiškai profesinėje mokykloje;

- profesijos mokytojų lyderystei turi didelės įtakos pagrindiniai švietimo dokumentai: Švietimo įstatymas (2005), Profesinio mokymo įstatymas (2008), Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai (2007).

- profesijos mokytojų lyderystė gali būti formali ir neformali. Prielaidos profesijos mokytojų lyderystei stipriausia išreikštos šiuose lygmenyse: mokinių, mokinių tėvų, kolegų ir išorės partnerių.

2. Tyrimui pasirinkta mišri strategija tarpusavyje derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus:

- apklausos raštu klausimyną sudarė 47 teiginiai, kurie kaip indikatoriai buvo suformuoti remiantis šiame darbe išskirtomis keturiomis charakteristikomis: mokinių lygmuo, kolegų lygmuo, mokinių tėvų lygmuo, išorės partnerių lygmuo. Taip pat 21-as kriterijus: klasės valdymas, pagalba renkantis karjerą, mokinių vertinimas, mokymo/si aplinkos kūrimas, vertybinis ugdymas, renginių organizavimas, patirties sklaida, dalyvavimas seminaruose, refleksijos, darbas komandoje, kolegų motyvavimas, ugdymo turinio keitimas, bendradarbiavimo kultūra, susirinkimai, konferencijos, seminarai, rekolekcijos, neformalios veiklos, praktikos vietų paieška, patirties sklaida, inovacijų paieška. Kiekvienam kriterijui buvo suformuluoti indikatoriai. Iš viso 47 indikatoriai.

- tyrime dalyvavo Kauno miesto N profesinio mokymo centro 118 profesijos mokytojų ir profesinio mokymo centro direktorės pavaduotoja tyrimams ir projektiniam darbui, edukologijos mokslų daktarė, kuri tyrime atliko ekspertės vaidmenį.

3. Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad:

- apklausa raštu Kauno miesto N profesinio mokymo centre parodė, kad Centre sąlygos profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai yra sudarytos, nes profesijos mokytojai patys pasirenka mokymo formas, metodus, mokiniams pateikiamą medžiagą bei užduotis, mokinių pasiekimo vertinimą/ įšivertinimą. Mokymas/sis Centre organizuojamas ne tik tradiciniu būdu, bet ir žinių bei įgytų gebėjimų patikra realiomis sąlygomis, profesijos mokytojai ča gali išreikšti savo lyderio savybes;

- profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi:

- mokinių lygmenyje: atliekant pagalbininko vaidmenį ugdymo proceso metu, t.y. objektyviai vertinant mokinius, kuriant saugią mokymo/si aplinką, padedant mokiniams susidėlioti gyvenimo prioritetus, formuojant mokinių vertybes;

- kolegų lygmenyje profesijos mokytojų lyderystė stipriausia reiškiasi per profesinės kultūros principus, konsultuojant jaunesnius, naujus kolegas, padedant kolegoms įvairiose veiklose, motyvuojant kolegas siekiant komandinių tikslų. Silpniausiai reiškiasi dalinantis metodine medžiaga bei skatinant kolegas dalyvauti koučingo renginiuose;

- mokinių tėvų lygmenyje profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi per bendradarbiavimą, konsultuojant mokinių tėvus įvairiais klausimais, bei informuojant juos apie mokinių pažangą. Silpniausiai reiškiasi vedant seminarus, konferencijas mokinių tėvams, skaitant pranešimus tėvams konferencijose bei planuojant renginius mokinių tėvams. Ši sritis nėra labai stipriai išreikšta, nes dauguma Centro mokinių yra pilnamečiai;

- išorės partnerių lygmenyje profesijos mokytojų lyderystė dažniausiai reiškiasi dalyvaujant stažuotėse pas verslo atstovus, dalyvaujant seminaruose su potencialiais mokinių darbdaviais, mokinių praktikų pas darbdavius metu, bendradarbiaujant su Pramonės ir amatų rūmais. Mažiausiai išreiškiama dalijantis patirtimi su kitų profesinių mokymo centrų mokytojais.

REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizę, parengtos rekomendacijos:

Profesijos mokytojams:

- aktyviai reikštis teikiant novatoriškus siūlymus dėl profesinio mokymo centro veiklos tobulinimo;
- ieškoti naujų metodų mokinių tėvų įtraukimui į profesinio mokymo centro bendruomenės veiklas;
- aktyviai dalyvauti atnaujinant profesinio mokymo programas;

Profesinio mokymo centro vadovams:

- profesijos mokytojų pareiginėse instrukcijose tiksliai apibrėžti veiklos funkcijas, skatinti iniciatyvas, atsakomybės prisiėmimą;
- ieškoti naujų metodų mokinių tėvų įtraukimui į profesinio mokymo centro bendruomenės veiklas.

Kitiems tyrėjams:

- ištirti, kaip skatinti mokinių tėvų ir profesijos mokytojų bendradarbiavimą profesinio mokymo centro veiklose.

LITERATŪRA

1. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2008). *Įsivertinimo plėtra bendrojo lavinimo mokyklose. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos*. Vilnius. Švietimo aprūpinimo centras.
2. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapieginė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organisation. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, 3, pp.13–16.
3. Bartol, M. K., Martin, C.D. (2000). *Management*. San Francisco, Oxford.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. Technologija.
5. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). Routledge.
6. Bolden, R. (2004). *What is Leadership? Centre for Leadership Studies*. University of Exeter.
7. Brekelmans, M., Den Brok, P.J., Van Tartwijk, J.W.F., Wubbels, Th. (2005). An interpersonal perspective on teacher behaviour in the classroom. Kn. L.V. Barnes (Eds.), *Contemporary teaching and teacher issues* (pp. 197–226). New York: Nova Science Publishers.
8. Brok, P.J. den, Wubbels, Th., Tartwijk, J.W.F. van (2005). Teachers' self-reported and observed interpersonal behaviour in multicultural classrooms. Kn. C.P. Constantinou, D. Demetriou, A. Evagorou, M. Evagorou, A. Kofteros, M. Michael, Chr. Nicolaou, D. Papademetriou & N. Papadouris (red.), *Integrating multiple perspectives on effective learning environments*, (pp. 1176–1177). Nicosia, Cyprus: University of Cyprus.
9. Bujokaitė, M. (2010). Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios: mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga*. Kaunas: KTU, pp. 44–47.
10. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
11. Childs-Bowen, D., Moller, G., Scrivner, J. (2000). *Principals: Leaders of leaders*. *NASSP Bulletin*, 84(616), pp.27–34.
12. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizavimo psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
13. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius.
14. Ciulla, J. B. (2005). *Integrating leadership with ethics: Is good leadership contrary to human nature? Kn. J. ir. Doh, Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business* (pp. 159-177). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
15. Clemson-Ingram, R., Fessler R. (1997). *Innovative programs for teacher leadership, Action in Teacher Education*, 19(3), pp.95–106.
16. Crowther, F., Hann, L., McMaster, J., Fergurson, M. (2000). *Leadership for successful school revitalisation: Lessons from recent Australian research*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA.

17. Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M., Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leaders: How teacher leadership enhances school success*. California: Corwin Press, Thousand Oaks.
18. Danielson, C. (2006). *Teacher leadership*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
19. Deinienė, D. (2009). Lyderystės raiška Utenos apskrities vaikų meno, muzikos mokyklų valdyme. *Magistro darbas*
20. DOCTAE, projektas. Prieiga per internetą: <http://www.doctae.eu>. [žiūrėta 2015m., balandžio 15 d.]
21. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: KAM Leidybos ir informacijos aprūpinimo tarnyba, pp. 162.
22. Dubrin, A. (2000). *The complete idiot's guide to leadership*. New York: Alpha.
23. Fairholm, M. R. 2004. "Different perspectives on the practice of leadership". *Public Administration Review*, 64(5), pp. 577-590.
24. Frost, D. (2008) Teacher Leadership: values and voice, *School Leadership and Management* (Special issue on Leadership for Learning) 28 (4) pp. 337-352
25. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass
26. Gehrke, N. (1991). *Developing Teacher Leadership Skills*, ERIC Digest, ERIC: 5.
27. Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28, pp. 317–338.
28. Hargreaves, A. and Fink. D. (2006). The ripple effect: Why it matters that one school succeeds at the expense of another. *Educational leadership*. 63 (8), pp.16-20.
29. Harris, A. (2010). *Leading System Transformation School Leadership and Management*. Vol 30 No 3 (pages 197-209) ISSN 1363-2434
30. Harris, A. (2003). *Challenging the Orthodoxy of School Leadership: Towards Alternative Theoretical Perspectives Introduction to Special Edition of School Leadership and Management* Vol 23 No 2 P 125-129 ISSN 1363-2434
31. Harris, A.(2005).*Leadership and Policy in Schools*. University of Warwick. United Kingdom.
32. Harrisonas, M. (2009). *Procesai, galintys padėti parengti projektą, kuris paveiktų kelių, Lietuvos mokyklų direktoriai*. Žiūrėta 2015-03-20, prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt>.
33. Higgs, M., Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 121-151.
34. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.2(9).

35. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimomokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(9), pp. 102–107.
36. Jucevičienė, P. (2004). Learning in Partnership Networks and Their Research Methodology. *Socialiniai tyrimai*, 4 (46), pp. 63–72
37. Jucevičienė, P., Karenauskaitė, V. (2004). *Learning Environment in Physics: the Context of Double Paradigm Shift*. Žiūrėta 2015-03-25, prieiga per internetą: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003794.htm>
38. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
39. Katzenmeyer, M., Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant, helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
40. Kezar, A. J., Carducci, R., Contreras-McGavin, M. (2006). Rethinking the “L” word in higher education: The revolution of research on leadership. *ASHE Higher Education Report*, 31(6). New York, NY: Jossey-Bass.
41. Kliminskas, R., Janiūnaitė, B. (2009). Bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo programos kaitos sąlygos Lietuvoje: konstruktyvistinio požiūrio aspektas. *Pedagogika*.(95).
42. Kvedaravičius, J. (2005). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla
43. Kvieskaitė, E. (2008). Švietimo lyderių kompetencijų kaita postmodernizmo epochoje. *Visuomenės darni plėtra: problemos ir perspektyvos*, T. 5.
44. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. UAB Vitae Litera.
45. Lewis, P., Murphy, R. (2008). New directions in school leadership. *In School Leadership and Management*, 28(2), pp. 127–46.
46. Lieberman D.E., Wood, B.A. (2001). Craniodental variation in *Paranthropus boisei*: A developmental and functional perspective. *American Journal of Physical Anthropology*, 116. pp. 13-25.
47. *Lietuvos pažangos strategija “Lietuva 2030”*. Žiūrėta 2015-03-23, prieiga per internetą: <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>
48. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. (2011). Vilnius.
49. Little, J.W. (2003). Constructions of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership & Management* 23(4), pp. 401-419.
50. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. (2011). Žiūrėta 2015-03-13, prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/809/429_LYDERYST%C4%96S%20VYSTYMOСИ%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf

51. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis.* (2012). Vilnius
52. Marzano R. J., Waters T., McNulty B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų.* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
53. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė.* Vilnius,
54. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė.* Vilnius.
55. Maxwell, J. C. (2002). *Leadership one hundred one.* Thomas Nelson Inc.
56. Misevičius, A. (2003). Intelektualieji optimizavimo metodai. *Informacijos mokslai (Information Sciences)*: mokslo darbai, t. 26, pp. 160–166.
57. *Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas.* (2007). Žiūrėta 2015-04-12, prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291726&p_query=&p_tr2
58. Moller, J., Eggen, A. B. (2005). Team leadership in upper secondary education. *School Leadership & Management*, 25(4), pp. 331 - 347.
59. Moorman, R.H., Grover, S.L. (2009). Why Does Leader Integrity Matter to Followers? An Uncertainty Management-Based Explanation. *The International Journal of Leadership Studies*, 5, pp. 102 – 114.
60. Muijs, D., Harris, A. (2003). Teacher leadership and school improvement. *Education Review*, 16(2), pp. 39–42.
61. 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.*
62. Narbutaitė, S., Sakalauskaitė, T. (2008). Ikimokyklinės įstaigos vadovų lyderystė sraiška nuotolinės švietimo kaitos kontekste. *Mokytojų rengimas XXI amžiuje: pokyčiai ir perspektyvos: tarptautinės mokslinės konferencijos medžiaga*, pp. 55–60.
63. Navickaitė J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia*.29. Lietuvos virtuali biblioteka. Žiūrėta 2015-03-20, prieiga per internetą: <http://lvb.lt/>
64. Navickaitė J., Valuckienė J., Žvirdauskas D. (2007). *Projekto komponento „Situacijos analizė“ autorinio darbo atasakaita.* Vilnius.
65. Newmann, F, King, B, Young, P.(2000). Professional development that addresses school capacity: lessons from urban elementary schools. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*
66. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika.* Kaunas: Poligrafija ir informatika.

67. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: KTU
68. Plienaitytė S.(2009). *Švietimo lyderystė Lietuvoje: ekspertų vertinimai*. Žiūrėta 2015-03-18, prieiga per internetą: <http://www.ly-de-riu-lai-kas.smm.lt/ll/in-dex.php/rink-ti-niai-straips-niai/lie-tu-vos-au-to-ri/21-straipsniai-lie-tu-vos-au-to-ri/234-str8.html>.
69. Plienaitytė, S. (2007). Švietimo lyderystė Lietuvoje: ekspertų vertinimai. *Lyderių laikas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
70. Potter, J., Hooper, A. (2005). *Developing strategic leadership skills : developing a strategic approach at all levels*. London.
71. *Profesijos mokytojo pareiginiai nuostatai*. (2013). Karaliaus Mindaugo profesinio mokymo centras.
72. *Profesijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai*. (2007). Žiūrėta 2015-03-20, prieiga per internetą: <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/dokumentai/>
73. *Profesinio mokymo įstatymas*. (2008). Žiūrėta 2015-04-15, prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=404449
74. Pukienė, V. (2011). Būsimų mokytojų atranka: motyvacinis testas ir jo rezultatai. *Istorija: mokslo darbai*. T. 81. Prieiga per internetą: <http://www.istorijoszurnalas.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=350&Itemid=354>.
75. Razauskas, R. *Aš vadovas*.(1997).. ISBN 9986-487-40-4. R (69-74, 98-102).p. 168 Vilnius
76. Robbins, S.P. (2003). *Organisational behaviour* (10th ed). San Diego: Prentice Hall.
77. Robert, J. M., Waters, T., McNulty, B. A.. (2011) Veiksminga mokyklų lyderystė. *Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*
78. Rupšienė, L., Skarbalienė, A. (2010). The Characteristics of Teacher Leadership. *Tiltai*, Nr. 4(53), pp. 67–76
79. Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50, pp.19-45
80. Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1), pp. 73-91.
81. Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30(3): p. 23-28.
82. Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
83. Stephen P. Robbins. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas : UAB "Poligrafija ir informatika",. - 374, [1] p. - ISBN 9986-850-46-0. - UDK: 658.3

84. Sternberg, R.J. *Wisdom* (2007), *Intelligence, and Creativity Synthesized*. New York: Cambridge University Press.
85. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. *Vadyba*. Kaunas, 1999
86. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 662 p. ISBN 9986-850-30-4.
87. Storey, J. (2004). Signs of change: damned rascals and beyond, in J. Storey (eds) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, London: Routledge.
88. *Švietimo lyderystės plėtotės gairės“* (2012). Žiūrėta 2015-03-10, prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/1964/12%2011%2014%20LL2%20Lyderystes%20gairiu%20projektas.pdf>.
89. Taylor, V. (2010). Legal education as development', in Stacey Steele and Kathryn Taylor (ed.), *Legal Education in Asia: globalization, change and contexts*, Routledge, Taylor & Francis Group, Abingdon, UK and New York, USA, pp. 215-240.
90. Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 1995;16275, p. 78-80.
91. *Valstybės tarnautojų etika*. (2002). Vilnius
92. Želvys, R. *Švietimo politikos kontekstas. Lietuvos švietimo politikos transformacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2009, pp. 13–32.
93. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
94. Želvys, R. (2006). Managing education at the beginning of new millennium: looking for the solution of the emerging challenges. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2.
95. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: LRŠMM, PPRC. 44-45.
96. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas : struktūra ir strategijos*. (mokomoji knyga). Kaunas: Technologija. pp. 92-93.
97. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Kaunas: Technologija

1 PRIEDAS

PRIEDAI

ANKETA

Gerbiamas profesijos mokytojai, Kauno technologijos Universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Edukologijos katedros antro kurso magistrantė atlieka tyrimą, kurio tikslas – nustatyti profesijos mokytojų lyderystės prielaidas ir raišką jūsų profesinio mokymo centre.

Kviečiu dalyvauti tyrime. Visi tyrimo metu gauti duomenys bus analizuojami tik apibendrintai. Tyrimo metu užtikrinamas dalyvių konfidencialumas, o tyrimo duomenų analizavimo metu – duomenų anonimiškumas.

Prašyčiau įvertinti teiginius pažymint vieną langelyje. Žymėjimo pvz. **X**

1. MOKINIŲ LYGMUO	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Klasėje atlieku lyderio vaidmenį				
2. Klasę valdau demokratiškai				
3. Giriu mokinius už jų pastangas, motyvuojau ir keliu savivertę				
4. Mokinius vertinu objektyviai				
5. Suteikiu galimybę mokiniui pačiam save įsivertinti				
6. Kūriu motyvacinę mokymo/si aplinką				
7. Įtraukiu naujus mokymo/si metodus į mokymo procesą				
8. Mokau mokinius kūrybiškai, inovatyviai				
9. Kūriu saugią mokymo/si aplinką				
10. Formuoju ugdytinių vertybes				
11. Turiu aiškią vertybių sistemą gyvenime				
12. Padedu mokiniams susidėlioti gyvenimo prioritetus				
13. Motyvuojau mokinių dalyvavimą centro renginiuose				
14. Dalyvauju su mokiniais parodose, konkursuose, koncertuose, labdaros akcijose				
15. Konsultuoju mokinių karjeros, įsidarbinimo klausimais				

16. Kokiose veiklose dirbant su mokiniais **dar gali pasireikšti** profesijos mokytojų lyderystė? (įrašykite)

.....

2. KOLEGŲ LYGMUO	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Konsultuoju jaunesnius, naujus kolegas.				
2. Dalinuosi metodine medžiaga bei mokymo metodais.				
3. Viešinu savo veiklos pažangią patirtį.				
4. Pasitikiu savo gebėjimais ir galimybėmis.				
5. Refleksuoju su kolegomis apie darbą.				
6. Skatinu kolegas dalyvauti kaučingo renginiuose				
7. Skatinu kolegas būti aktyviais metodiniuose renginiuose.				
8. Užmezgu ir palaikau santykius su kitais.				
9. Padedu kitiems kolegoms įvairiose veiklose.				
10. Skatinu kolegas prisidėti prie komandinių tikslų siekimo.				
11. Mokymo centre jaučiama gera dvasinė atmosfera ir bendruomeniškumas.				
12. Mano santykiai su kolegomis pagrįsti tarpusavio pasitikėjimu, pagarba, šiluma.				
13. Aktyviai reiškiuosi mokyklos kultūriniame gyvenime.				
14. Mokymo centre dominuoja vertybės orientuotos į žmonių santykius.				

15. Kokiose veiklose dirbant su kolegomis **dar gali pasireikšti** profesijos mokytojų lyderystė? (įrašykite)

.....

3. MOKINIŲ TĖVŲ LYGMUO	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Planuoju renginius klasės tėvams				
2. Informuoju mokinių tėvus apie mokinių pažangą				
3. Dalyvauju tėvų komitete veikloje				

4. Dalyvauju konferencijose kartu su mokinių tėvais				
5. Skaitau pranešimus tėvams konferencijose				
6. Dalyvauju seminaruose su mokinių tėvais				
7. Vedu seminarus mokinių tėvams				
8. Dalyvauju rekolekcijose su mokinių tėvais				
9. Atlieku dvasinių vertybių sklaidą centre kartu su tėvais				
10. Dalyvauju užklausinėse neformaliose veiklose su mokinių tėvais				
11. Konsultuoju mokinių tėvus įvairiais klausimais				

12. Kokiose veiklose dirbant su mokinių tėvais **dar gali pasireikšti** profesijos mokytojų lyderystė? (įrašykite)

.....

4. IŠORĖS PARTNERIŲ LYGMUO	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl mokinių praktikos				
2. Palaikau ryšį su darbdaviais dėl būsimų kvalifikuotų darbuotojų įdarbinimo				
3. Dalinuosi pažangia patirtimi su verslo atstovais				
4. Dalinuosi patirtimi su kitų mokymo centrų profesijos mokytojais				
5. Dalyvauju sudarant kvalifikacinių egzaminų klausimus partneriui – amatų rūmams				
6. Dalyvauju seminaruose su potencialiais mokinių darbdaviais inovacijų paieškoje				
7. Dalyvaujama stažuotėse pas verslo atstovus, gilinu profesines kompetencijas				

8. Kokiose veiklose bendraujant su išorės partneriais **dar gali pasireikšti** profesijos mokytojų lyderystė? (įrašykite)

.....

Jūsų lytis moteris vyras

Jūsų amžius 20 – 35 m. 36 – 50 m. 51 – 60 m. 61 ir daugiau m.

Jūsų pedagoginio darbo stažas

0 – 5 m. 6 – 10 m. 11 – 20 m. 21 – 30 m. 31 ir daugiau m.

Dabartinė Jūsų pedagoginė kvalifikacija

Mokytojas Vyresnysis mokytojas Mokytojas metodininkas Mokytojas ekspertas

Dėkoju už bendradarbiavimą. Sėkmės Jums!

2PRIEDAS**IŠ DALIES STRŪKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMAI**

1. Ar jūsų profesinio mokymo centre yra sudarytos sąlygos profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai?
2. Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi bendraujant su mokiniais?
3. Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi santykiyje su kolegomis?
4. Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi santykiyje su mokinių tėvais?
5. Kaip profesijos mokytojų lyderystė atsispindi santykiuose su išorės partneriais?
6. Kodėl šiandien reikalinga lyderystė profesinio mokymo centre?

3 PRIEDAS

**IŠ DALIES STRŪKTŪRUOTAS INTERVIU SU N PROFESINIO MOKYMO CENTRO
DIREKTORIAUS PAVADUOTOJA TYRIMAMS IR PROJEKTAMS**

1. Klausimas: Ar jūsų profesinio mokymo centre yra sudarytos sąlygos profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai?

Atsakymas: Mūsų profesinio mokymo centre sąlygos profesijos mokytojų lyderystės prielaidoms ir raiškai sąlygos yra sudarytos, nes profesijos mokytojai patys pasirenka mokymo formas, metodus, mokiniams pateikiamą medžiagą bei užduotis, mokinių pasiekimo vertinimą. Jie gali įvairiais metodais organizuoti mokinių įsivertinimą. Kadangi mokymas/sis Centre organizuojamas ne tik tradiciniu būdu, bet ir žinių bei įgytų gebėjimų patikra realiomis sąlygomis, profesijos mokytojai ča gali išreikšti savo lyderio savybes.

2. Klausimas: Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi bendraujant su mokiniais?

Atsakymas: Bendraujant su mokiniais, pagal Centro filosofiją, profesijos mokytojas yra padėjėjas mokiniui atskleisti savo talentus, pritaikyti turimą patirtį, pamatyti įgytų žinių bei gebėjimų naudą ir pritaikomumą.

3. Klausimas: Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi santykiyje su kolegomis ?

Atsakymas: Santykiyje su kolegomis profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi per dalinimasi patirtimi, tarpusavio konsultacijas, pagalbą kolegai siekiant bendro tikslo – geresnės ugdymo kokybės.

4. Klausimas: Kaip profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi santykiyje su mokinių tėvais

Atsakymas: Santykiyje su mokinių tėvais profesijos mokytojų lyderystė reiškiasi per bendradarbiavimą. Ši sritis nėra labai stipriai išreikšta, nes dauguma Centro mokinių yra pilnamečiai.

5. Klausimas: Kaip profesijos mokytojų lyderystė atsispindi santykiuose su išorės partneriais ?

Atsakymas: Santykiuose su išorės partneriais profesijos mokytojų lyderystė dažniausiai reiškiasi mokinių praktikų pas darbdavius metu. Mokytojai prisiima atsakomybę už praktikos vietų paiešką, įvertina įmonės atitikimą programos reikalavimams, seka, kad darbdavys suteiktų mokiniui galimybę įvykdyti numatytą praktikos programą, susipažinti su modernia įranga, naujomis technologijomis.

6. Klausimas: Kodėl šiandien reikalinga lyderystė profesinio mokymo centre?

Atsakymas: Lyderystė profesinio mokymo centre šiandien reikalinga, nes: nuolat keičiasi situacija darbo rinkoje, todėl profesinio mokymo įstaiga turi prisiimti atsakomybę už paklausią programų vykdymą. Dar keičiasi įranga, technologijos, darbo būdai, todėl profesinio mokymo įstaiga turi nuo-

lat atnaujinti profesinio mokymo programas. Keičiasi mokymo paradigma, pereinama nuo mokymo prie mokymosi paradigmos. Profesijos mokytojai gali laisvai pasirinkti mokymo metodus, medžiagą ir pan.. Keičiasi mokiniai: „Z“ kartos mokiniai nepriima autoritarinio mokymo stiliaus. Taip pat profesijos mokytojams būtina nuolat atnaujinti savo žinias ir gebėjimus.

Dėkoju už pokalbį.