

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Stasė VYČIŪTĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**VADOVO LYDERYSTĖ KURIANT BESIMOKANČIĄ**  
**ORGANIZACIJĄ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Stasė VYČIŪTĖ**

**VADOVO LYDERYSTĖ KURIANT BESIMOKANČIĄ**  
**ORGANIZACIJĄ**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**

**lekt. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

---

(Studento parašas)

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Vyčiūtė, S., (2016). Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją: magistro studijų Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 76 p. (103).

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe (toliau – MBD) atskleidžiami mokyklos direktoriaus lyderystės bruožai, kuriant mokyklą kaip besimokančią organizaciją.

*Darbo tikslas:* nustatyti, kokiais bruožais pasižymi vadovas lyderis, kurdamas besimokančią organizaciją. *Darbo objektas:* vadovo lyderystė. *Darbo uždaviniai:* (1) nustatyti esminius vadovo ir lyderio veikimo apibrėžčių skirtumus; (2) atskleisti vadovo lyderystės raiškos ypatumus besimokančioje organizacijoje; (3) nustatyti mokyklos vadovo, kaip besimokančios organizacijos kūrėjo, lyderystės bruožus; (4) atskleisti mokyklos vadovo lyderystės, kuriant besimokančią organizaciją, ypatumus.

Darbas susideda iš trijų dalių: teorinės, metodologinės ir empirinės. *Teorinėje* dalyje apibrėžiami vadovo ir lyderio veikimo ir asmeninių savybių skirtumai. Remiantis lyderystės teorijomis, atskleidžiama lyderystės reiškinių sampratos kaita, apibūdinamos besimokančios organizacijos charakteristikos, nustatoma, kas yra būdinga mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, ir ko reikia mokyklos direktoriui, jei jis ketina būti tokios organizacijos lyderiu.

Darbo autorė buvo Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro vykdomo projekto „Lyderių laikas“ trečio Longitudinio tyrimo komandos narė, tyrimo vadovė – dr. J. Valuckienė. Atsakant į baigiamajame darbe keliamus tyrimo klausimus, atlikta šio tyrimo empirinių duomenų antrinė analizė. MBD autorė tyrimo duomenis panaudojo kitu aspektu, nei „Lyderių laiko“ tyrėjų grupė, t. y. MBD analizuojami mokyklos direktoriaus lyderio bruožai, kuriantys besimokančią organizaciją.

*Metodologinėje* dalyje apibūdinami vadovo lyderystės tyrimai Lietuvos švietimo sistemoje ir aprašomas projekto „Lyderių laikas“ tyrimas. Taip pat pristatomas tyrimo dizainas, grindžiamas kiekybinio tyrimo strategija, kurioje taikomas anketinės apklausos metodas. Aprašomi duomenų sisteminimo ir kiekybinių bei kokybinių duomenų analizės metodai.

*Empirinėje* dalyje analizuojami pedagogų anketinės apklausos duomenys (N = 1846), susiję su mokyklos direktoriaus lyderyste besimokančioje organizacijoje. Tyrime buvo atskleista, kad besimokančios organizacijos kūrėjas pasižymi aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties turėjimu, žmogiškųjų išteklių vystymu, mokymu ir mokymusi, bendradarbiavimu, komandiškumu, ir bendruomeniškumu.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Tyrimė nustatyta, kad stipriausiai išreikšti mokyklos direktoriaus, kaip lyderio, mokymo ir mokymosi, bendruomeniškumo ir aiškios organizacijos vizijos turėjimo bruožai, padedantys kurti besimokančią mokyklą. Taip pat nustatyta, kad didžiausią įtaką direktoriaus lyderio bruožai daro asmeninio meistriškumo, sisteminio mąstymo ir komandinio darbo ir mokymosi disciplinoms, nuo kurių priklauso organizacijos bendrų tikslų siekimas ir organizacinė kultūra.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip stiprinti vadovo lyderystės bruožus, kuriant besimokančią organizaciją. Direktoriams siūloma kurti besimokančią organizaciją, įvertinant mokyklos bendruomenės narių mokymosi, organizacinės kultūros ir profesinio tobulėjimo prioritetus, demonstruoti šias savo, kaip lyderio, savybes: bendradarbiavimą, komandiškumą, mokymosi ir tobulėjimo skatinimą ir kt.

Darbe pateikta: 26 lentelės, 11 paveikslėlių, 10 priedų. Darbo apimtis – 76 (103) puslapiai. Panaudoti 136 literatūros šaltiniai. 93 užsienio kalba.

**Raktiniai žodžiai:** lyderis, vadovo lyderystė, lyderystės bruožai, besimokanti organizacija, besimokančios organizacijos disciplinos.

Vyčiūtė, S., (2016). Manager's Leadership in Creating a Learning Organization: master's thesis of Management study programme. Research advisor – Lect. Dr. J. Valuckienė. Šiauliai University. Department of Management, 76 pages. (103).

## SUMMARY

School principal's leadership characteristics in creating school as learning organization are revealed in this master's thesis.

The aim of the study: to define the qualities of a manager - leader who creates a learning organization. The object of the study: manager's leadership. The following objectives have been set to achieve the aim: (1) to define the major differences between manager's and leader's operations; (2) to reveal the characteristics of manager's leadership manifestation; (3) to define the leadership qualities of a principal as a creator of learning organization; (4) to reveal the peculiarities of school principal's leadership in creating a learning organization.

The study consists of three parts: theoretical, methodological and empirical. The differences between manager's and leader's operations and personal qualities are defined in the theoretical part of the paper. The alternations of the conception of leadership are revealed, the characteristics of a learning organization are discussed, the characteristic qualities of a learning school are defined as well as the

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

goals needed to be achieved by a principal, who wants to become a leader of such organization are defined according to the leadership theories.

The author of the study is a team member of the third longitudinal research of the “Time for Leaders” project operated by Education Supply Center of Ministry of Education and Science, the research advisor is Dr. J. Valuckienė. The secondary analysis of the empirical data of this research was carried out to answer the research questions of the master’s thesis. The author of the master’s thesis used the research data from different aspect than „Time for Leaders“ researchers did, i.e. school principal’s leadership features helping to create a learning organization were analyzed.

Researches on manager’s leadership in Lithuanian educational system and the study of the project „Time for Leaders“ are described in the methodological part of the paper. In addition, the design of the research, based on the quantitative research strategy, in which the questionnaire method is applied is presented. The data systematization methods and the analysis of quantitative and qualitative data are described.

The data (N = 1846 ) of pedagogues’ questionnaire, related to principals’ leadership in a learning organization are analyzed in the empirical part of the paper. The study reveals that the initiator of a learning organization has got a clear vision and operating direction, the skills of human resources development, learning and teaching, cooperation, team work and sociality.

The study discovered that the best-expressed qualities of a principal as a leader are teaching and learning skills, sense of sociality, a clear vision of an organization; all together help in creation process of a learning organization. In addition, it was found out that the biggest impact of a leader’s personal qualities is made on personal excellence, systemic thinking, teamwork, and learning disciplines, which determine and affect the general objectives of an organization and organizational culture.

The conclusions and recommendations on how to strengthen the manager’s leadership characteristics in creating a learning organization are presented in the final part of the paper. Principals are recommended to create a learning organization based on the evaluation of expressed school community’s learning, organizational culture and vocational development priorities, to demonstrate the following leader’s features: cooperation, teamwork skills, learning and development promotion and others.

26 tables, 11 illustrations and 10 annexes are included in the paper. The volume of the paper is 76 (103) pages. The total number of references used: 136. The number of the used references in a foreign language – 93.

**Key words:** leader, manager’s leadership, leadership characteristics, learning organization, disciplines of learning organizations.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>I. VADOVO LYDERYSTĖS KONCEPCIJA KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ</b> .....	<b>12</b>
1.1. Vadovas ir lyderis: apibrėžčių skirtumai .....	12
1.2. Požiūrio į lyderystės reiškinį organizacijoje kaita: sampratos kaita .....	16
1.3. Besimokančios organizacijos charakteristikos .....	19
1.4. Lyderystės raiška besimokančioje organizacijoje .....	23
1.5. Vadovo – lyderio charakteristikos besimokančioje mokykloje .....	25
<b>II. VADOVO LYDERYSTĖS KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>31</b>
2.1. Vadovo lyderystės tyrimai Lietuvos švietimo sistemoje .....	31
2.2. Lyderystės švietime iniciatyvos. Projekto „Lyderių laikas“ apžvalga .....	32
2.2. Tyrimo metodologija .....	33
2.3. Tyrimo organizavimas .....	37
2.3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas .....	37
2.3.2. Tyrimo imties suformavimas ir tyrimo imties charakteristikos .....	41
2.3.3. Tyrimo etika .....	42
<b>III. VADOVO LYDERYSTĖS KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ TYRIMO REZULTATAI</b> .....	<b>43</b>
3.1. Besimokančios organizacijos požymių raiška mokyklose .....	44
3.2. Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų raiška mokyklose .....	51
3.3. Sąsajų tarp mokyklos direktoriaus lyderio bruožų ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos disciplinų analizė .....	58
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>70</b>
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>72</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>73</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>77</b>
1 priedas Pažyma, įrodanti dalyvavimą mokslinėje konferencijoje .....	78
2 priedas Anketa mokiniams .....	79
3 priedas Anketa tėvams .....	80
4 priedas Anketa mokytojams .....	82
5 priedas Anketa mokyklos direktoriams .....	86
6 priedas Anketa Švietimo skyriaus specialistams .....	90
7 priedas Besimokančios organizacijos disciplinų ir mokyklos direktoriaus lyderio bruožų teiginių skalės .....	94
8 priedas Kvantiliniai (Normal Q-Q Plot) atskirų skalių grafikai .....	95
9 priedas Besimokančios organizacijos disciplinų ir direktoriaus lyderio bruožų skalių vienmatiškas ir patikimumas .....	97
10 priedas Vadovo lyderystės kuriant besimokančią organizaciją antrinės analizės duomenys .....	101

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė <b>Lyderystės ir vadovavimo apibūdinimai</b> .....	12
1.2. lentelė <b>Lyderystės teorijos</b> .....	16
1.3. lentelė <b>Besimokančios organizacijos charakteristikos / disciplinos pagal Senge</b> .....	22
2.1 lentelė <b>Magistro baigiamojo darbo empirinio tyrimo uždaviniai</b> .....	37
2.2 lentelė <b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų, kuriančių besimokančią organizaciją, skalių vienmatišumo ir patikimumo charakteristikos</b> .....	39
2.3 lentelė <b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų, kuriančių besimokančią organizaciją, skalių skirstinių charakteristikos</b> .....	40
2.4 lentelė <b>Tyrimo imties charakteristika</b> .....	41
3.1 lentelė <b>Respondentų charakteristika (N=1846)</b> .....	43
3.2 lentelė <b>Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, skalių asimetrijos ir eksceso koeficientai</b> .....	44
3.3 lentelė <b>Besimokančios organizacijos disciplinų vertinimas pagal mokyklos vietovę</b> .....	45
3.4 lentelė <b>Besimokančios organizacijos disciplinos pagal mokyklos tipą</b> .....	46
3.5 lentelė <b>Besimokančios organizacijos disciplinos pagal užimamas pareigas</b> .....	48
3.6 lentelė <b>Besimokančios organizacijos disciplinų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.</b> .....	50
3.7 lentelė <b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų skalių asimetrijos ir eksceso koeficientai</b> .....	51
3.8 lentelė <b>Vadovo bruožų vertinimas pagal mokyklos vietovę</b> .....	52
3.9 lentelė <b>Vadovo bruožų vertinimas pagal mokyklos tipą</b> .....	53
3.10 lentelė <b>Vadovo bruožų vertinimas pagal užimamas pareigas</b> .....	55
3.11 lentelė <b>Lyderio bruožų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.</b> .....	57
3.12 lentelė <b>Besimokančios organizacijos disciplinų ir lyderio bruožų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.</b> .....	58
3.13 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka sisteminiam mąstymui</b> .....	59
3.14 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka asmeniniam meistriškumui</b> .....	60
3.15 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka mąstymo modeliams</b> .....	60
3.16 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka pasidalytosios vizijos disciplinai</b> .....	62
3.17 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka komandiniam darbui</b> .....	62
3.18 lentelė <b>Direktoriaus lyderio bruožų įtaka besimokančios organizacijos disciplinoms</b> .....	63
3.19 lentelė <b>Respondentų atsakymai į atvirą klausimą, analizuojantys vadovo lyderio bruožus</b> .....	65

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. <b>Lyderio ir vadovo skirtumai</b> .....	15
1.2 pav. <b>Besimokančios organizacijos modelis</b> .....	21
1.3 pav. <b>Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, modelis</b> .....	26
1.4 pav. <b>Direktoriaus lyderio bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą</b> .....	29
2.1 pav. <b>Tyrimo dizaino schema</b> .....	34
2.2 pav. <b>Direktoriaus lyderio bruožų kiekybinio tyrimo schema</b> .....	35
3.1 pav. <b>Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, disciplinų teiginių skalių vertinimas</b> .....	45
3.2 pav. <b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų skalių vidurkis</b> .....	51
3.3 pav. <b>Vadovo bruožų įtaka mąstymo modelių disciplinai</b> .....	61
3.4 pav. <b>Vadovo bruožų įtaka komandinio darbo disciplinai</b> .....	63
3.5 pav. <b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą, empiriniai duomenys</b> .....	68



## ĮVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje, kai formuojasi nauji gyvenimo įpročiai, keičiasi ne tik individai, bet ir organizacijos. Pasak Šedžiuvienės ir Veinhardt (2012), rinkos pokyčiai organizacijas verčia nuolatos siekti naujos veiklos kokybės – tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje. Mokykla, kaip ir kita organizacija, turi efektingai veikti, o lyderystė mokykloje yra itin svarbi, nes mokykla yra pagrindinė švietimo sistemos ir visuomenės pokyčių ašis (Navickaitė, 2012). Mokyklos direktoriaus lyderystė skatina organizacijos narius veikti tinkama kryptimi, motyvuoja siekti tikslo, tobulėti ir mokytis. Mokymasis tampa esminiu organizacijos išlikimo veiksmu bei vystymosi ir prisitaikymo prie besikeičiančios aplinkos garantu (Clarke, 2001).

**Temos aktualumas ir naujumas.** Mokyklą galima apibūdinti kaip besimokančią organizaciją, kuri nuolat tobulėja. Besimokanti organizacija vystosi ir yra tyrinėjama skirtinguose sektoriuose. Pvz., Steenekamp ir kt. (2012), Švagždienė ir kt. (2013) besimokančios organizacijos požymius analizuoja verslo sektoriuje (paslaugų, gamybos ir pan.), Simonaitienė (2003), Dessler (2001), Kvedaraitė (2009), Erdem ir kt. (2014) – viešajame sektoriuje. Visi mokslininkai nurodo, jog besimokančiai organizacijai reikia vadovo lyderio, kuris vestų į priekį ir padėtų organizacijai būti konkurencingai.

Reikia pažymėti, kad vadovo lyderystės raiška tyrinėjama įvairių lyderystės teorijų prieigoje bei įvairiuose veiklos kontekstuose. Užsienio mokslininkai (Stoll, Fink, 1998; Senge, Cambron-McCabe, Lucas ir kt., 2000; Voulalas, Sharpe, 2005 ir kt.) nurodo, kad vadovas lyderis turi vienyti organizaciją, skatinti jos pokyčius, narių mokymąsi. Jis turi gebėti planuoti, organizuoti, kurti ar keisti organizacijos kultūrą. Harris (2010) pažymi, kad mokyklos direktorius lyderis turi kurti mokykloje kultūrą, kurioje motyvacija yra skatinama ne materialiu atpildu, palaikomas bendrų, išnagrinėtų sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas. Todėl aktualu, kad direktorius pasižymėtų lyderio bruožais, imtųsi tinkamų iniciatyvų ugdymo kokybei, mokyklos klimatui ir mokinių pasiekimams gerinti, daug dėmesio skirtų profesionalios mokyklos bendruomenės kūrimui ir naujų lyderių augimui.

Lietuvių autoriai (Garalis, 2004; Želvys, Mečkauskienė, 2012 ir kt.) teigia, kad būtent vadovams tenka skatinti bendruomenę veikti kartu bendram tikslui. Besimokančioje organizacijoje vadovas turi pasižymėti tam tikrais lyderio bruožais, kurie užtikrintų tinkamą organizacijos vystymąsi. Simonaitienė (2001), cituodama Fullan (1993), Drucker (1993), Hargreaves (1995), nurodo, kad mokymasis organizacijoje lemia vadovavimo kokybę, t. y. naujovišką vadovo darbą, darbuotojų veiklos kaitą, organizacijos santykį su aplinka, struktūros kaitą.

Daugelyje tyrimų bandoma nustatyti vadovų lyderystės bruožų ir kompetencijų raišką, pagrįsti jų svarbą bei įrodyti, kad vadovo lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie daro įtaką

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

organizacijos vystymuisi (Senge, 1990; Prewitt, 2003; Sadler, 2003). Be to, besimokančią organizaciją ir lyderystę skirtingais aspektais nagrinėja nemažai užsienio mokslininkų (Bui ir Baruch, 2010; Ortenbald, 2002; Senge, 1990; Stoll, Fink, 1998 ir kt.).

**Šiame darbe siekiama atskleisti, koks turi būti mokyklos direktorius kaip lyderis, kuriantis besimokančią organizaciją.** Magistro baigiamajame darbe naudojami projekto „Lyderių laikas“ metu atlikto empirinio tyrimo duomenys. Darbo autorė kartu su tyrėjų grupe dalyvavo šiame tyrime ir prisidėjo prie empirinių duomenų rinkimo ir jų apdorojimo. Dalyvavimas „Lyderių laiko“ tyrime ugdė šio darbo autorės organizacinius, komunikacinius gebėjimus, tyrimines kompetencijas, augino profesinį žinojimą.

Darbo autorė, rengdama magistro baigiamąjį darbą, empirinius duomenis analizavo kitu aspektu t. y. tiriama mokyklos direktoriaus lyderystė kuriant besimokančią organizaciją. Darbo autorė savarankiškai atliko mokslinės literatūros analizę, antrinę duomenų analizę, parengė tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

Šio darbo **problema** atskleidžiama šiais probleminiais klausimais: Kokiais bruožais pasižymi vadovas lyderis besimokančioje organizacijoje? Koks lyderio vaidmuo kuriant besimokančią organizaciją? Kaip reiškiasi vadovo lyderystė mokykloje?

**Objektas** – vadovo lyderystė.

**Tikslas** – nustatyti, kokiais bruožais pasižymi vadovas lyderis, kurdamas besimokančią organizaciją.

**Darbo uždaviniai:**

1. Nustatyti esminius vadovo ir lyderio veikimo apibrėžčių skirtumus.
2. Atskleisti vadovo lyderystės raiškos ypatumus besimokančioje organizacijoje.
3. Nustatyti mokyklos vadovo, kaip besimokančios organizacijos kūrėjo, lyderystės bruožus.
4. Atskleisti mokyklos vadovo lyderystės, kuriant besimokančią organizaciją, ypatumus.

**Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Antrinė duomenų analizė, remiantis projekto „Lyderių laikas“ tyrėjų grupės gautais kiekybinio tyrimo duomenimis.

**Darbo rezultatų sklaida:** magistro baigiamojo darbo teorinės analizės rezultatai pristatyti 15-oje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“ (žr. 1 priedą).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

**Atsiribojimai:** kadangi mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, gali reikštis mokyklos direktoriaus, mokytojų, mokinių lyderystė, šiame tyrime atsiribojama nuo kitų mokykloje esančių lyderių ir tiriama tik mokyklos direktoriaus lyderystės raiška.

## I. VADOVO LYDERYSTĖS KONCEPCIJA KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ

### 1.1. Vadovas ir lyderis: apibrėžčių skirtumai

Šiame skyriuje atskleidžiami pagrindiniai vadovo ir lyderio veikimo skirtumai, pabrėžiant, kad visų pirma, vadovavimas ir lyderystė yra glaudžiai susiję procesai. Šios dvi sąvokos yra siejamos ir viena kitą papildančios, nes kartais lyderiai vadovauja (*angl. manager*), o vadovai – lyderiauja (*angl. lead*). Todėl kiekvienas vadovas, mokydamasis ir daug dirbdamas, gali tapti lyderiu (Holberton, 2004).

Birkinshaw (2010) nurodo, kad vadovas turi būti lyderis, kas yra vienas iš pagrindinių sėkmingo vadovavimo principų. Lyderystė ir vadovavimas gali būti integruojami, todėl vadovas gali įkvėpti, motyvuoti ir pateikti iššūkius darbuotojams kaip lyderis. Taip pat jis gali priimti sprendimus ne vien hierarchiniu būdu, bet į sprendimų priėmimo procesus įtraukti nepriklausomus darbuotojus (*angl. non-executive grade staff*). Vadovai gali taip pat lyderiauti ne tik duodami nurodymus, bet parodydami, kaip atlikti užduotį (Harris, 2010).

Tačiau galima atrasti įvairių vadovo ir lyderio skirtumų (Yukl, 2006; Perloff, 2004; Hay, Hodgkinson, 2006; Allio, 2012 ir kt.), nes lyderiai ir vadovai skirtingai bendrauja su darbuotojais, užima kitokį vaidmenį organizacijose. Lyginant vadovavimą ir lyderystę, galima atskleisti, kad vadovavimas dažniausiai remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

**Lyderystės ir vadovavimo apibūdinimai**

Vadovavimas	Lyderystė	Šaltinis
Vadovavimas – tai procesas, kuomet darbuotojams yra pasakoma ką, reikia daryti	Lyderystė įkvėpia ir palaiko darbuotojus atlikti darbus.	Bennis (1989)
Vadovavimas yra susijęs su dabartimi.	Lyderystė yra susijusi su ateitimi.	Sarros (1992)
Vadovavimas dirba su jau esamais modeliais.	Lyderystė kuria naujus modelius.	Covey ir kt. (1994)
Vadovavimas yra daugiau formalus procesas, kurio metu vadovas yra labiau linkęs taikyti mokslinius metodus, sprendžiant problemas.	Lyderystė apima organizacijos viziją.	DuBrin (1995)
Vadovavimas susijęs su kontrole.	Lyderystė daugiausiai dėmesio skiria vizijos kūrimui.	Weathersby (1999)
Vadovavimas susijęs su baime, kurią jaučia darbuotojai.	Lyderystė sukuria pasitikėjimu grįstą darbo aplinką.	Kumle ir Kelly (2000)
Vadovavimas apibrėžia darbuotojų vaidmenis, kontroliuoja visus, net ir mažiausių darbuotojų grupių, procesus.	Lyderystė reiškia pasitikėjimą savo darbuotojais. Lyderis suteikia laisvės atliekant užduotis, prisiimant atsakomybę.	Kumle ir Kelly (2000)

lentelės tęsinys 13 psl.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

1.1 lentelės tęsinys

Vadovavimas yra funkcija (planavimas, biudžeto sudarymas, vertinimas), kuri turi būti atliekama bet kokiame versle.	Lyderystė kuria santykius (atranda talentus, motyvuoja, moko ir skatina pasitikėjimą) tarp lyderio ir darbuotojo.	Perloff (2004)
Vadovavimo tikslas – susidoroti su sunkumais.	Lyderystės tikslas – įveikti pokyčius.	Kotter (2006)
Vadovavimas – tai procesas, apimantis kūrimo ir kitus verslo procesus, siekiant maksimaliai padidinti organizacijos efektyvumą.	Lyderystė – tai procesas, apimantis viziją, darbuotojų įkvėpimą ir aistrą darbui.	Pathak (2013)

Sudaryta darbo autorės: pagal Fairholm (2006).

Lentelėje pateikti apibrėžimai įrodo, kad vadovas yra formaliai paskiriamas asmuo. Jis nurodo darbuotojams, ką ir kaip daryti, jų veiklos kryptį, dažnai juos kontroliuoja. Vadovai yra linę peržiūrėti darbus, nustatant strategiją ir priimant sprendimus, dažnai nuopelnus prisiima sau. Bennis (1989) teigia, kad *vadovai yra tie žmonės, kurie skatina efektyvumą, nurodo ir vadovaujasi taisyklėmis, jiems svarbus status quo vaidmuo.*

Tiek lyderis, tiek vadovas turi padėti darbuotojams suprasti tikslus ir jų siekti, realizuodami pagrindines funkcijas. Kiekvieną funkciją vadovas ir lyderis atlieka skirtingai. Armstrong ir Stephens (2005) nurodo, kad vadovas, dažnai atlikdamas kontrolės funkciją, kontroliuoja ne tik darbuotojų darbą, bet ir juos pačius, o lyderis daugiau organizuoja, motyvuoja darbuotojus dirbti nei kontroliuoja. Vadovas seka kiekvieną darbuotojo veiksmą, stengiasi viską žinoti detalčiai. Jam būdinga įstatyminė galia, susijusi su užimamomis pareigomis. Jis yra atsakingas už formalias veiklas, darbuotojų problemų sprendimą ar kitus uždavinius, kurie užtikrina sėkmingą organizacijos veiklą (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Skirtingai nei vadovas, Paulavičienės (2007) teigimu, lyderis gali išsiskirti iš grupės ir prisiimti atsakomybę ne dėl to, kad suteiktos tokios teisės, bet dėl to, kad jie įrodo savo gebėjimus vadovauti ir daryti įtaką žmonėms. Organizacijose lyderiai yra asmenybės, darančios teigiamą įtaką žmonėms. Lyderis orientuojasi į bendrą taisyklių kūrimą ir darbo efektyvumą. Lyderiai problemas dažnai sprendžia kolektyviai, kas tampa komandos laimėjimu. Jis kuria naujus metodus, kurie išspręstų ilgalaikes problemas, ir atveria naujas galimybes (Zaleznik, 2004). Adamonienė, Ruibytė (2011) nurodo, kad analizuojant lyderio bruožus, svarbu suvokti, jog *lyderiavimas nėra konkretus mokslas – tai menas būti besimokančiu, patyrusiu ir tobulėjančiu.*

Holberton (2004) ir Allio (2012) nurodo, kokiais bruožais turi pasižymėti lyderis, nepriklausomai nuo organizacijos dydžio:

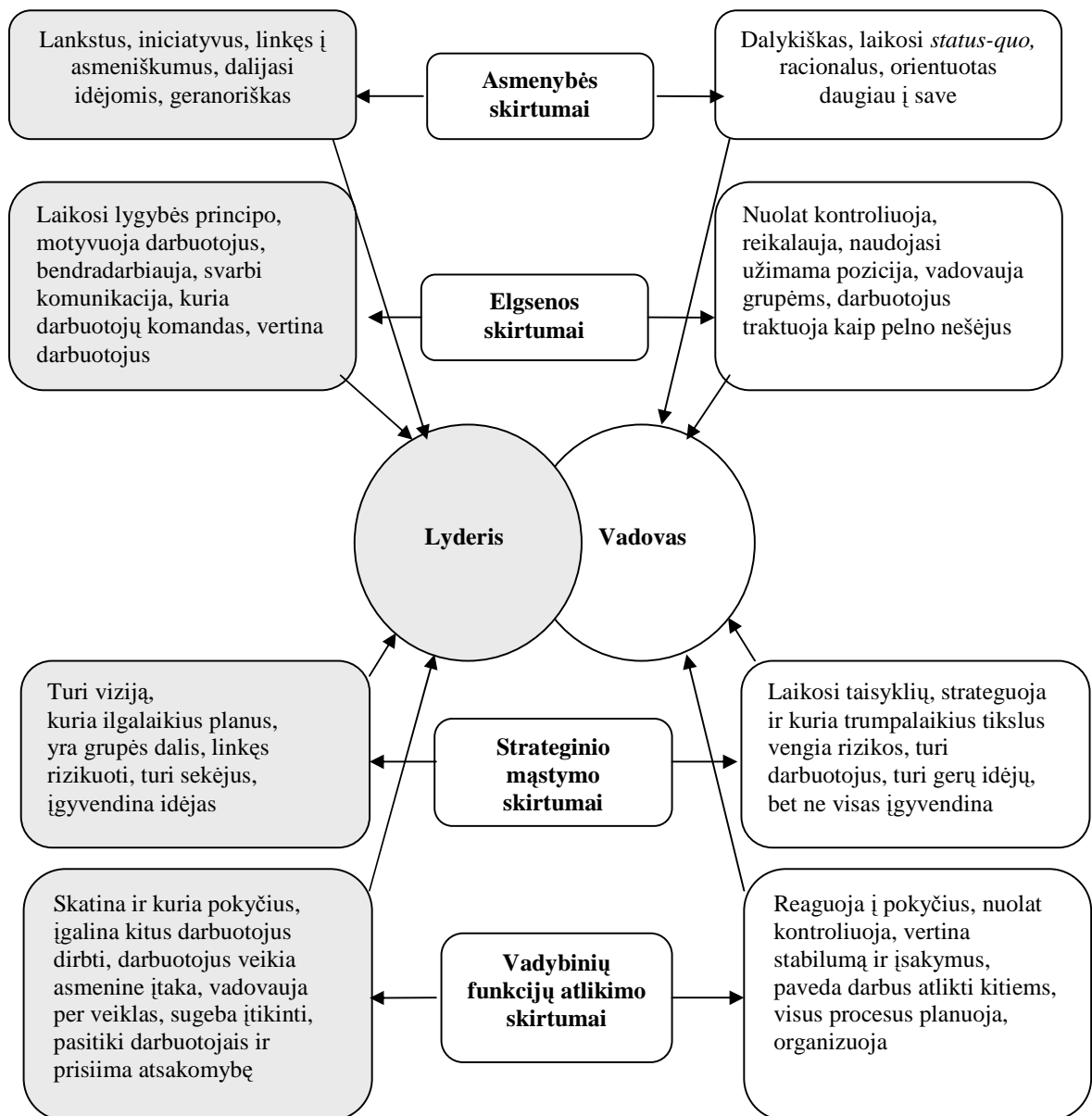
- *geram lyderiui yra svarbu darbuotojų kompetencijos ir sąžiningumas;*
- *jis turi padėti darbuotojams identifikuoti įgūdžių trūkumus ir teikti naudingų karjeros patarimų;*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

- *padrąsinti dalyvauti atitinkamuose mokymuose, seminaruose;*
- *gerinti darbuotojų reputaciją, taip didinant pasitikėjimą savimi;*
- *būti tinkamu pavyzdžiu darbuotojams;*
- *lyderis turi suprasti vyraujančią organizacijos kultūrą ir atitinkamai atsižvelgti į tai vadovaujant;*
- *lyderis turi leisti atsiskleisti darbuotojams ir neužgožti komandų lyderių, o juos skatinti;*
- *lyderis turi nuolat mokytis iš savo patirties ir gerinti darbo kokybę, darbuotojų santykius ir pan.*

Kotter (1995) teigimu, lyderis dažniau nurodo darbo kryptį, skatina pokyčius ir motyvuoja darbuotojus. Lyderis motyvaciją naudoja kaip priemonę darbui pagerinti. Jis nedaro spaudimo darbuotojams, o priešingai, tenkina pagrindinius žmogaus poreikius. Darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, jie yra pripažįstami, didesnis savigarbos jausmas, pasitenkinimas darbu (Armstrong, Stephens, 2005).

Lyginant vadovą ir lyderį, galima matyti šiuos skirtumus (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Lyderio ir vadovo skirtumai

Sudaryta darbo autorės, remiantis Bertocci (2009), Pathak (2013), Toors (2011), Osborn ir kt. (2002), Kan, Parry (2004) ir kt.

Vadovas ir lyderis iš esmės skiriasi asmeniniais bruožais. Lyderiai yra kūrybiškesni, lankstesni, siekia įdomesnės darbo aplinkos kūrimo. Lyderis dažniausiai būna novatorius, kuris nuolat tobulina organizacijos veiklą. Jam labiau nei vadovui rūpi darbuotojai, jų santykiai organizacijoje. Lyderis yra orientuotas į darbuotojų ir visos komandos tobulėjimą, todėl skatina darbuotojus (sekėjus) mokytis, įgyti naujų patirčių.

Vadovas ir lyderis skiriasi savo požiūriu, nuostatomis, strateginiu mąstymu. Lyderiai yra linkę į ilgalaikius planus, jie turi organizacijos viziją, kurios linkme nuolat dirba. Taip pat lyderiai turi savybę

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

laiku viską pastebėti, žino, kada reikia rizikuoti ir pan. Jie skatina ir kuria pokyčius ir daro didelę įtaką darbuotojams, geba įtikinti.

**Lyderis – tai jungtis tarp organizacijos narių ir grupės. Jis skatina ir motyvuoja organizacijos narius veikti kartu, taip kurdamas organizacijos kultūrą, nuo kurios priklauso narių bendradarbiavimas, pasiekimai ir organizacijos sėkmė. Svarbu pažymėti, kad lyderio veiklos supratimas kinta, jis gali būti analizuojamas ir interpretuojamas labai skirtingai, priklausomai nuo pasirinktos mokslinės pozicijos, todėl kitame skyriuje, remiantis lyderystės teorijomis, atskleidžiama lyderystės organizacijoje sampratos raida.**

## 1.2. Požiūrio į lyderystės reiškinį organizacijoje kaita: sampratos kaita

Allio (2012) nurodo, kad norint tinkamai atskleisti lyderystę, reikia atsižvelgti į tam tikras dimensijas, kurios parodo atskirus lyderystės aspektus: *lyderystė yra gera vadyba; lyderystė yra vadovavimo procesas; lyderystė yra socialinis keitimasis tarp lyderių ir jo pasekėjų; lyderystė yra reiškinys, kuris įvyksta anksčiau ir palengvina sprendimus ir veiksmus; lyderystė yra menas ir amatas.*

Todėl lyderystė negali būti apibūdinama be kurios nors iš paminėtų dimensijų, nes, pasak Avolio (2007), Yukl (2006), Simkins (2005), lyderystė yra apibūdinama kaip dvigubas, pasidalintas, santykinis, strateginis, globalinis ir sudėtingas socialinis dinamiškas reiškinys, kuriam būdingi tradiciniai ir nauji požiūriai. Šiuos požiūrius galima atskleisti, remiantis lyderystės teorijomis, kurios, laikui bėgant, kito.

Pasak Fairholm (2006), yra pagrindinės keturios lyderystės teorijos: **bruožų, elgsenos, situacinė ir grįstomis vertybėmis (transformacinė)**. Pirmosios trys teorijos yra kaip pagrindas suprasti lyderystės esmę. Jos remiasi vadovo elgesiu su darbuotoju, jo vadovavimo stiliumi ir pan. Ketvirtojoje lyderystė siejama su holistiniu požiūriu, t. y. jos atstovai daugiau diskutuoja apie vadovo santykius su grupės nariais, pasekėjais, aiškinasi, kaip lyderis elgiasi, dalijasi užduotimis ir pan. (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė

### Lyderystės teorijos

Teorija	Charakteringos koncepcijos	Iliustruojantys autoriai
<i>Bruožų teorijos</i>	Lyderystė priklauso nuo to, kas ir koks yra lyderis	Wiggam (1931), Down (1936)
	Didžiojo asmens teorija	Jennings (1960), Scott (1973)
	Asmens savybės, charakteris, bruožai yra lyderystės esmė	Kirkpatrick ir Locke (1991)
<i>Elgsenos teorija</i>	Lyderystė priklauso nuo to, ką lyderis daro	Hemphill (1950), Hemphill ir Coons (1957)
	Vadovavimo tinklelis	Stogdill ir Coons (1957), Blake ir Mouton (1964)
	Lyderystė apibūdina dviejų svarbių lyderystei elgsenų sumą: atlikti darbai bei geri santykiai su pavaldiniais	Kouzes ir Posner (1990)

lentelės tęsinys 17 psl.



1.2 lentelės tęsinys

<i>Situacinė teorija</i>	Lyderystė priklauso nuo to, kuri situacija yra, kad lyderis galėtų kilti	Homans (1950), Fielder (1967), Vroom ir Yetton (1973)
	Situacinė ir atsitikimų teorijos	Hollander (1978),
	Tai, ką lyderiai daro specifinėse situacijose, susidariusiose dėl unikalaus vidinių ir išorinių jėgų derinio. Lyderystės negalima apibūdinti be specifinio konteksto, kuriame ir išskyla lyderiai	Hersey ir Blanchard (1979)
<i>Vertybėmis grįstos / Transformacinės teorijos</i>	Lyderystė priklauso nuo vertybių ir vizijos (Lyderiai tiki ir išreiškia idėjas)	Greenleaf (1977), Burns (1978)
	Lyderio – pasekėjo santykiai bei lyderystės / vadovavimo disputas	Bennis ir Nanus (1985), Fairholm (1991)
	Pabrėžiama ne specifiniai lyderiai specifinėse situacijose, atliekantys specifinius darbus, o bendri santykių elementai, išreiškiami per ilgą laiką, kurie gali apibūdinti lyderystės fenomeną.	Covey (1992)

Sudaryta darbo autorės: pagal pagal Fairholm (2006).

**Bruožų teorijos** atstovai dėmesį skiria lyderio įgimtoms savybėms, charakterio bruožams. Šios teorijos šalininkai (Galton, 1870; Wiggam, 1931; Stogdill, 1974 ir kt.) teigia, kad lyderiais gimstama, o ne tampama. Manoma, kad lyderiai išskyla tam tikrose situacijose, jie apsiriboja asmeninėmis savybėmis, charakteriu, socialiniais įgūdžiais, patirtimi.

Šiai teorijai priskiriama „Didžiojo žmogaus“ teorija, kurioje daug lyderystės tyrimų susiję su žymiomis istorinėmis asmenybėmis. Šių asmenybių elgesio analizė gali tiesiogiai ar netiesiogiai atskleisti lyderystės bruožus (Jennings, 1960). Stogdill (1974), analizuodamas lyderius, nustatė svarbias sėkmingų lyderių sritis: chronologinis amžius, ūgis, svoris, kūno sudėjimas, energetika, sveikata, išvaizda, kalbos sklandumas, įžvalgos ir žinios. Taip pat lyderiui svarbus dominavimas, iniciatyvumas, atkaklumas, ambicingumas, atsakomybė, pasitikėjimas savimi, emocinė kontrolė, socialinis ir ekonominis statusas, socialinė veikla ir mobilumas, socialiniai įgūdžiai, populiarumas ir prestižas, bendradarbiavimas – kaip pagrindiniai bruožai. Pagal šią teoriją lyderis, pasižymintis tokiais bruožais, gali būti vadinamas iškilia asmenybe – „Didžiuoju žmogumi“.

**Elgsenos teorija** siejama su lyderio elgsena, atliekant darbus, juos paskirstant, bendraujant su pavaldiniais. Teorijoje dėmesys skiriamas lyderių veiksams, o ne mąstymo ypatumams ar vidinėms būsenoms. Mokslininkai analizuoja, ką geri lyderiai gali padaryti dėl darbo, atkreipiamas dėmesys į vadovo elgesį ir vadovavimo efektyvumą (Yukl, 2006). Taip pat lyderis, pagal šią teoriją yra orientuotas į užduoties atlikimą ir tikslų pasiekimą. Jis rūpinasi darbo procesais, skiria pastangas struktūros ir darbų priežiūrai ir kontrolei. Pasak elgsenos teorijos, lyderiai stengiasi skatinti pasitenkinimą tarp grupės narių, padeda kurti gerus santykius darbo vietoje ir išlaikyti socialinį stabilumą (Yukl, Gordon, Taber, 2002).

**Situacinės teorijos atstovai** teigia, kad lyderiai sugeba prisitaikyti prie situacijos, kurią veikia vidiniai ir išoriniai veiksniai (Fiedler, 1967; Hollander, 1978 ir kt.). Jie pabrėžia, kad lyderiai ne tik

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

vadovauja, bet reaguoja į situacijas, o priklausomai nuo to keičiasi vadovavimo stilius. Lyderis, kaip vadovas, pasirenka geriausią veikimo kryptį, remdamasis situacijos kintamaisiais. Stone ir Patterson (2005) teigia, kad lyderio elgsena priklauso nuo dviejų veiksnių: *darbo patirties* (užduočių, praktinių žinių ir įgūdžių) ir *psichologinės brandos* (pasitikėjimo savimi, savigarbos). Be to, manoma, kad lyderio sėkmę lemia ne vien mokėjimas prisitaikyti prie situacijos, bet ir gebėjimas parinkti tinkamą lyderį situacijai. Pasak Blanchard ir kt. (1979), Kanter (2003) nėra vieno optimalaus psichografinio lyderio profilio: lyderio veikla ir veiksmai didžiąja dalimi priklauso nuo situacijos, kurioje veikia lyderis, ypatumų, lyderio ir jo pasekėjų sąveikos.

***Vertybėmis grįsta / Transformacinė teorija*** siejama su lyderio vertybėmis, santykiais su grupės / organizacijos nariais. Teorijoje dėmesys skiriamas vadovo ir organizacijos narių sąveikai, nes transformaciniai lyderiai skatina sekėjus dalintis idėjomis, generuoti bendrą organizacijos misiją, padrašina ir motyvuoja (Chan, Mak, 2014; Judge, Bono, 2000). Šios teorijos atstovai teigia, kad lyderiams būdingas pasitikėjimas darbuotojais, tobulėjimo skatinimas, nuolatinis mokymasis ir vertybių bei tradicijų laikymasis.

Anot Northouse (2004, 2007), Bass ir Riggio (2006), Lunenburg (2003), Stewart (2006), transformacinė lyderystė susideda iš keturių elementų, kurie apima: 1) *idealizuotą įtaką* (vadovas turi stiprią viziją ir misiją); 2) *įkvepiančią motyvaciją* (vadovas džiaugiasi narių pasiekimais, kuria komandos dvasią, skatina ir padrašina narius); 3) *intelektualų stimuliavimą* (lyderis motyvuoja narius būti inovatyviais, analizuojančiais, kuriančiais); 4) *individualizuotus pasvarstymus* (vadovas užima komandos trenerio vaidmenį, jis padeda nariams būti sėkmingiems ir klestintiems). Lyderis skiria dėmesį kiekvienam organizacijos nariui, atsižvelgdamas į individualius skirtumus, kad būtų sukurta palanki darbo aplinka.

DeGroot ir kt. (2000), Judge, Piccolo (2004) ir kt. ***teigia, kad transformacinė lyderystė yra susijusi su stipriais pozityviais santykiais, ne tik su vadovo sėkmingumu vadovauti, bet darbuotojų pasitenkinimu vadovu, darbu, įsipareigojimu organizacijai ir darbo našumu.***

Minėtos lyderystės teorijos daugiau orientuojasi į asmenį, jo santykį su lyderiu. Tačiau įvairūs globalizacijos, socialinės ekonominės raidos ir mokslo pažangos reiškiniai šiuolaikinei visuomenei ir jos raidai daro didelę įtaką. Aptariamai lyderystės vystymosi laikotarpiai atskleidžia, kaip lyderystė keičiasi, kai vis daugiau dėmesio yra skiriama asmens ir organizacijos sąsajoms.

Skarbaliene (2015), remdamasi Heilbrun (1994), Goethals, Sorenson, Burns (2004) ir kt. lyderystės teorijų tyrinėjimo darbais, nurodo tris lyderystės vystymosi laikotarpius: ***primityviąją lyderystę (industrinę, vartotojiškąją), modernistinę lyderystę ir postmodernistinę lyderystę.***

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

**I etapas. Primityviosios (industrinės, vartotojiškosios) lyderystės** laikotarpis, dar kitaip vadinamas ankstyvąja lyderyste. Jame lyderystė siejama su geru vadovavimu, lyderio įgimtais bruožais. Yra sutariama, kad lyderis yra formalus vadovas, ir siekama nustatyti vadovo bruožus, kurie būdingi lyderiams. Šiam laikotarpiui galima priskirti „Didžiojo žmogaus“ ir bruožų teorijas (kuriose laikomasi prielaidos, kad *organizacija dirbs geriau, jeigu vadovo pareigas užims žmogus, turintis lyderio bruožų* (Diržytė ir kt., 2012).

**2 etapas. Modernistinės lyderystės** laikotarpiu akcentuojamas pats vadovavimo organizacijai procesas, yra tapatinamos lyderystės ir vadovavimo sąvokos, orientuojamasi į vadovo, kaip lyderio, elgesį. Šiam laikotarpiui būdingos dvi teorijos: *elgsenos* (Likert, 1967; Blake ir Mouton, 1991; Mintzberg, 2001 ir kt.) ir *situacinė* (Hersey, Blanchard, Dewey (2001) ir kt.), pabrėžiančios ne tai, kuo vadovas yra, o kaip jis elgiasi. Taip pat analizuojama, kaip situacijos veiksniai keičia vadovo elgesį ir vadovavimo stilių.

**3 etapas. Postmodernistiniu lyderystės** laikotarpiu tiriama vadovo ir pasekėjų sąveika ir įtaka. Jam būdingos *transakcinės* ir *transformacinės* lyderystės (socialinės sąveikos ir įtakos) teorijos (Dansereau, Yammarin, 1998; Bass ir Avolio, 1985; Coleman, 1994; Simons, 2000 ir kt.). Šios teorijos nurodo, kad *lyderis yra tas žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią* (Diržytė ir kt., 2012). Iškeliama mokymosi visą gyvenimą idėja – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriuo amžiaus tarpsniu, siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas (Skarbalienė, 2015).

Svarbu pažymėti, kad **lyderystės paradigmu pasikeitimas iš modernistinės į postmodernistinę leido pripažinti, kad lyderiaujama santykiuose su žmonėmis** (Schedlitzki, Edwards, 2014). Rogers (1992) teigimu, pagrindinis postmodernistinės lyderystės aspektas – *bendradarbiavimas tarp lyderio ir jo sekėjų, kai siekiama įgyvendinti pokyčius, siekiant bendrų organizacijos tikslų*.

Vadovas siekdamas bendrų tikslų kartu su kitais organizacijos nariais, kuria aplinką, kurioje vyrauja vadovo ir jo darbuotojų santykių sąveika. Lyderis, sąveikaudamas su darbuotojais, juos motyvuoja tobulėti, mokytis, todėl yra sukuriama naujos kokybės organizacija. Todėl kitame skyriuje atskleidžiama, kas yra besimokanti organizacija ir kas jai būdinga.

### **1.3. Besimokančios organizacijos charakteristikos**

Organizacijai funkcionuojant yra etapų, kai jos veiklą trikdo tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Norint organizacijai juos įveikti, reikia gerinti savo veiklą, nuolat mokantis tobulėti. Todėl daugėja organizacijų, kuriose skiriamas didesnis dėmesys mokymuisi.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Pirmasis besimokančios organizacijos terminą išpopuliarino Senge (1990), apibūdindamas ją kaip „organizaciją, kuri mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo žmones“. Tokioje organizacijoje ugdomi nauji mąstymo modeliai, plėtojami bendri siekiai, keičiasi organizacijos kultūra, darbuotojų elgsena. Žmonės besimokančioje organizacijoje plečia savo kompetencijas, dalijasi patirtimi.

Heorhiadi ir kt. (2014) išskiria reikalavimus besimokančiai organizacijai. Joje: *turi būti skatinama kultūra, kuri palaiko pokyčius, skatinančius individo ir grupių mokymąsi; ugdomi ir skatinami lyderiai, kurie palaiko naują organizacijos kultūrą ir pokyčius procesuose; vadovai turi reflektuoti su darbuotojais, mokyti darbuotojus įsivertinti save, skatinti kritinį mąstymą; turi būti sudaromos galimybės savarankiškai elgtis, prisiimti riziką ir mokytis iš savo klaidų.*

Pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacijos mokymąsi, – vidinis potencialas, t. y. personalo kvalifikacijos padidėjimas iki lygio, galinčio daryti įtaką pozityviems pokyčiams organizacijoje. Organizacijos vystymosi resursas yra informacija, žinios apie esamus ir būsimus pasikeitimus technologijose, vartotojų poreikiuose, gamtos aplinkoje, kultūrinuose procesuose ir pan. (Zakarevičius, 2012). Esminė besimokančios organizacijos vystymosi sąlyga – *personalo tobulinimasis (naujų žinių įsisavinimas, naujų modernių veiklos metodų taikymas). Šis tobulinimas turi būti nuolatinis, nenutrūkstamas.*

Bui ir Baruch (2010) besimokančią organizaciją apibūdina kaip organinę sistemą, kurioje mokomasi. Ji nėra beasmenė biurokratinė mašina ar rinkos veikiama sistema, orientuota tik į asmeninius savanaudiškus tikslus ir konkurenciją. Besimokanti organizacija yra apibrėžiama kaip ta, kurioje kiekvienas, bet kuriame organizacijos lygyje, mokosi visą savo profesinį gyvenimą, stiprina tiek savo kompetencijas, tiek pačią organizaciją (Caldwell, 2012).

Ortenbald (2002) nurodo keturis veiksnius, kurie padeda geriau suprasti, kas yra besimokanti organizacija. Tai: ***organizacinis mokymasis, mokymasis darbe, mokymosi aplinka ir besimokanti struktūra.***

*Organizacinis mokymasis* susijęs su narių mokymusi ir žinių kaupimu organizacijoje. Svarbu, kad mokymasis vyktų trimis lygmenimis: turi būti tobulinami esami būdai, kaip daryti dalykus (vienkilpis mokymasis (*angl. single-loop learning*)), nuolatinis kartojimas (dvikilpis mokymasis (*angl. double-loop*)) ir kaip šie lygmenys yra derinami (Deutero mokymasis (*angl. deutero learning*)) (Argyris, Schon, 1978).

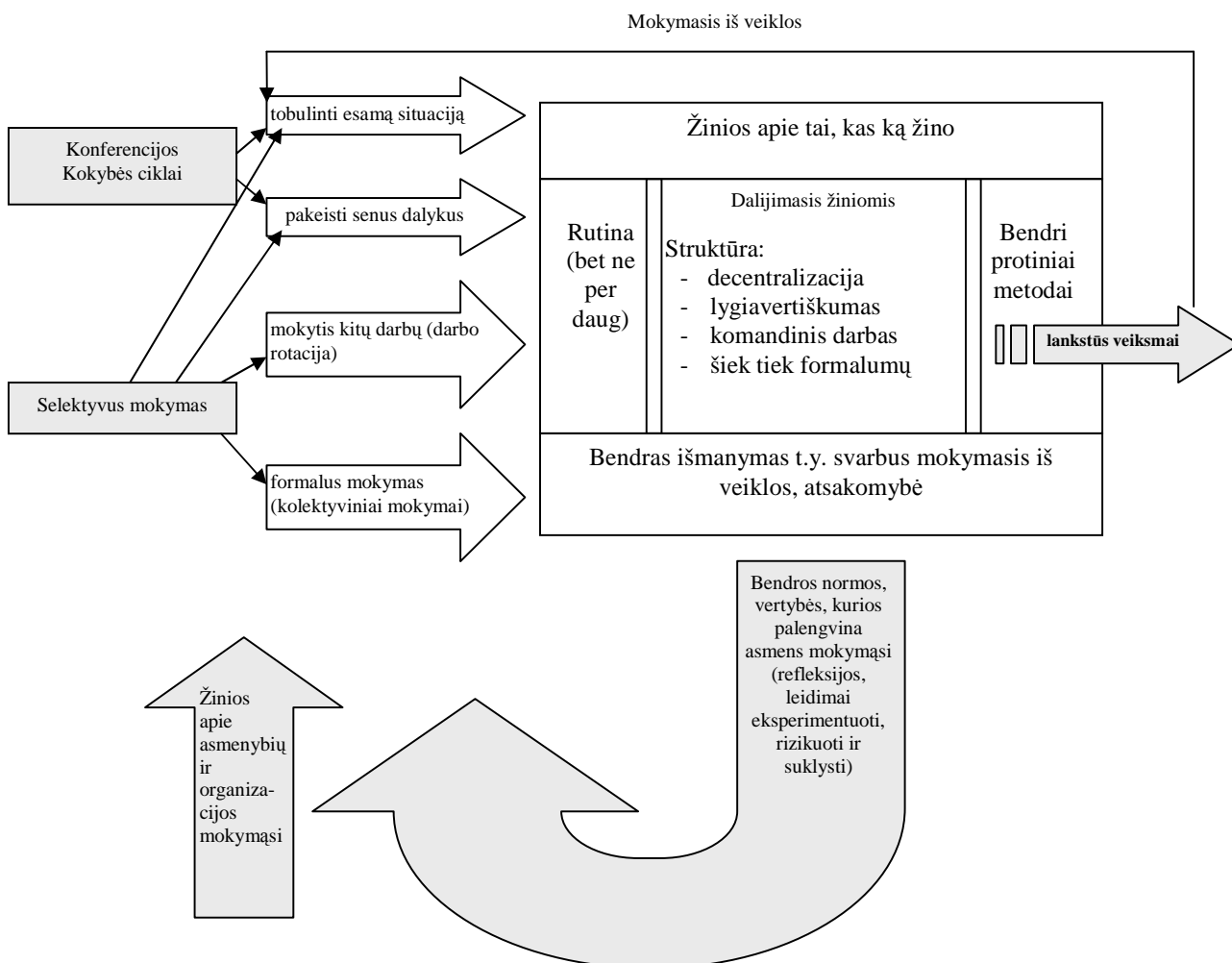
*Mokymasis darbe* susijęs su formaliais mokymais, kursais, kuriuos organizuoja darbdavys. Šie kursai yra reikšmingi organizacijoje, tačiau tokie formalūs mokymai yra sunkiai pritaikomi praktikoje (Saint, 1974).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*Mokymosi aplinka* – tai veiksnys, palengvinantis narių mokymąsi. Svarbu, kad organizacijos atmosfera būtų pozityvi, skatinanti mokytis ir tobulėti. Tokios organizacijos esmė yra nuolatinis mokymasis veikloje ir iš veiklos.

*Besimokanti struktūra* turi būti lanksti, nes tokiu atveju yra palengvinamas kiekvieno asmens mokymasis ir daugiau žvelgiama į mokymąsi kaip į rezultatą. Nariai mokosi iš aplinkos, kitų darbuotojų, klientų. Darbas vyksta komandose, todėl darbuotojai patys pasiskirsto užduotis, kreipiasi pagalbos į kitus ir taip vyksta mokymosi procesas (Burns, Stalker, 1961; Mintzberg, 1983).

Šie keturi veiksniai yra besimokančios organizacijos pagrindinės charakteristikos. Juos integruojant ir pritaikant, yra stiprinama organizacija. Ortenbald (2004) pateikia besimokančios organizacijos modelį (žr. 1.2 pav.), kuriame remiantis *organizaciniu mokymusi*, *mokymusi darbe*, *mokymosi aplinka* ir *besimokančia struktūra*, sukuriama vientisa organizacijos sistema.



**1.2 pav.** Besimokančios organizacijos modelis

Sudaryta darbo autorės, remiantis Ortenbald (2004)

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Lankstūs veiksmai yra didžiausias besimokančios organizacijos rezultatas. Šis rezultatas pasiekiamas, kai vyrauja *lygiavertiškumas, komandinis darbas, o įgaliojimai ir atsakomybė yra perduodami organizacijos nariams, kad jie galėtų savarankiškai priimti tinkamiausius sprendimus organizacijai*. Taip pat, mokantis formaliose ir neformaliose veiklose, svarbus asmeninis ir komandinis tobulėjimas, kadangi tempas, kuriuo organizacijos nariai mokosi, yra vienintelis pastovus konkurencinio pranašumo veiksnys (Gudauskas, Jokūbauskienė, 2012).

Pagal Senge (1990), yra penkios svarbiausios besimokančios organizacijos charakteristikos / disciplinos (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

### Besimokančios organizacijos charakteristikos / disciplinos pagal Senge

Charakteristika	Apibūdinimas
<i>Pasidalytoji vizija</i>	Sukurama bendra ateities vizija, kuri skatina įsipareigojimus ir dalyvavimą organizacijoje, bendra vizija jungia žmones siekti bendro tikslo.
<i>Mokymasis komandoje</i>	Skleidžiamos kolektyvinės žinios, išnaudojamas didesnis kiekis žinių. Vyrauja dialogas ir padeda įveikti problemas, kurios kenkia grupės mokymuisi.
<i>Asmeninis meistriškumas</i>	Nuolat padedama išaiškinti ir gilinti darbuotojų asmenines idėjas. Apima žinias apie žmogaus trūkumus ir tobulėjimo galimybes, skatinimą veikti ir savarankiškai tobulėti.
<i>Mąstymo modeliai</i>	Išsiaiškinama apie giliai įsitvirtinusias prielaidas, nuotraukas / vaizdus, kurie daro įtaką darbuotojų supratimui apie pasaulį ir veiksmus, kurių jie imasi.
<i>Sisteminis mąstymas</i>	Matydami visą vaizdą yra identifikuojami modeliai ir tarpusavio santykiai. Siekiama išvengti nesusipratimų ir klausimus spręsti kompleksiskai ir išsamiai.

Sudaryta darbo autorės, remiantis Senge (1990).

Remiantis lentelėje nurodytomis charakteristikomis, galima teigti, kad **besimokančioje organizacijoje ypač, svarbus dalijimasis ir mokymasis**. Yra svarbu, kad darbuotojai vieningai siektų tikslo, padėtų vieni kitiems mokytis, išnaudotų visas mokymosi galimybes bei dalintųsi idėjomis, bendrai spręstų problemas ir priimtų sprendimus. Tokio *mokymosi rezultatas yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pasikeitusios žmonių nuostatos ir įsitikinimai*. Pagal Trakšelių (2011), besimokančiai organizacijai yra svarbu:

- **nuolatinis žinių kūrimas ir siekimas**, informacijos sklaida, pokyčių skatinimas, naujovių svarbos supratimas, atsinaujinimo siekis;
- **strategijos kūrimas**, kaip mokymosi procesas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos politikos formavimą. Bendros vizijos ir misijos kūrimas ir įgyvendinimas;
- **mokymosi aplinkos kūrimas**. Tobulinimosi galimybių atsiradimas. Mokymosi užtikrinimas visose organizacijos grandyse;
- **investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą**. Sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, komandų mokymas.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Garvin ir kt. (2008) išskiria keturias esmines sąlygas, kurios palaiko besimokančią aplinką organizacijoje: (1) *psichologinis saugumas* (darbuotojai yra skatinami nebijoti, drąsiai užduoti klausimus, reikšti nuomonę, darbuotojai savo darbo vietoje turi jaustis patogiai); (2) *skirtumų įvertinimas* (mokymasis vyksta tada, kai žmonės susiduria su skirtingomis nuomonėmis, idėjomis, kas verčia darbuotojus praplėsti savo pasaulėžiūrą, didinama motyvacija, naujas mąstymas); (3) *atvirumas naujoms idėjomis* (mokymasis apima ne tik klaidų taisymą ir sprendimų priėmimą, bet naujų metodų atradimą. Darbuotojai turi būti drąsinami nebijoti rizikuoti, išbandyti tai, kas dar nebandyta, neatrasta); (4) *reflektavimas* (darbuotojai turi dalintis patirtimi, analizuoti savo veiksmus, spręsti problemas ir mokytis iš savo patirties).

**Organizacijoje, kurioje vadovas yra ir lyderis, darbuotojai skatinami atsiverti, dalintis idėjomis, mokytis kartu ir siekti gerų rezultatų.** Vadovai – lyderiai kuria besimokančią organizaciją, kurioje darbuotojai jaučiasi saugiai, jie gali diskutuoti, išsakyti savo nuomonę, tobulėti.

#### 1.4. Lyderystės raiška besimokančioje organizacijoje

Šiame skyriuje atskleidžiamas lyderystės vaidmuo besimokančioje organizacijoje. Lyderystė yra neatsiejama besimokančios organizacijos dalis. Tik geras vadovas – lyderis gali užtikrinti tinkamą organizacijos vystymąsi, kai yra nuolat mokomasi ir prisitaikoma prie pokyčių.

Šiuolaikinė vadovavimo organizacijai koncepcija apima bendrą organizacijos narių rezultatą. Lyderystė besimokančioje organizacijoje yra suformuota įvairių kintamųjų: lyderio, jo pasekėjų ir sąlygų, lemiančių nuolatinius organizacijos pokyčius (Bahreinian ir kt., 2012).

Thompsons (2010) nurodo, kad lyderių įtaka jaučiama įvairiose besimokančios organizacijos veiklose. Pradedant nuo darbo strategijos sukūrimo visoje organizacijoje iki darbų planavimo atskirose narių grupėse. Todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas besimokančios organizacijos lyderystės plėtojimui, kad būtų pasiekti geresnių rezultatų. Lyderystė yra pagrindas, nuo kurio prasideda visi procesai organizacijoje ir kuris veikia kitus organizacijos narius.

Pasak Amitay ir kt. (2005), lyderystė besimokančioje organizacijoje kuria atvirą ir psichologiškai saugią atmosferą, kurioje yra dalijamasi žiniomis, kuriamos naujos idėjos, nariai pasitiki vieni kitais, o tai besimokančiai organizacijai leidžia pasiekti geresnius rezultatus. Duin ir Baer (2010) teigia, kad organizacijos mokymasis priklauso nuo lyderio. Kai lyderis aktyviai klausinėja ir klausosi savo darbuotojų, kartu skatina dialogus ir debatus, organizacijoje darbuotojai jaučiasi skatinami mokytis.

Besimokančioje organizacijoje lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys besimokančiai organizacijai būdingą kultūrą. Lyderiai privalo savo organizaciją matyti kaip vientisą sistemą, kuri yra

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

kompleksinių žinių centras, diegiantis naujoves, mokymąsi ir pritaikomumą (Geer-Frazier, 2014). Tokios organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo lyderio veiksmų.

Lyderiai ne tik skatina pokyčius organizacijos aplinkoje, bet motyvuoja darbuotojus mokytis, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Geras lyderis turi padėti asmenybėms įsitraukti į veiklas, skatinti skirtingas idėjas ir bendras diskusijas (Wagner, 2011). Pagal Išdonaitę-Medžiūnienę ir Medžiūną (2008), **besimokančios organizacijos lyderis pasižymi šiais bruožais:**

- *bendradarbiavimo* (įsitraukimo į veiklas, mokymosi ir pan.);
- *valdymo* (laiko, išteklių planavimo, mokėjimo išspręsti konfliktus, įveikti stresines situacijas, savikontrolės ir pan.);
- *tarpusavio santykių igūdžiais* (suteikti pagalbą kitiems, savigarba, empatija, savirealizacija, supratimo, aktyvaus klausymosi, emocinės išvalgos);
- *mokymosi ir kūrybiškumo* (profesinis mokymasis, bendras mokymasis, kūrybiškumo ugdymas ir pan.).

Besimokančios organizacijos lyderiai išsiskiria tuo, kad jie sugeba efektyviai panaudoti žinias nežinomose situacijose ir geba veiksmingai ir efektyviai dirbti ilgalaikėje perspektyvoje (Raišienė, 2014).

Lyderystė besimokančioje organizacijoje yra orientuota į organizacijos ir komandos sėkmę, draugiškos aplinkos sukūrimą ir prisitaikymą prie komandos narių tikslų. Lyderis turi išvėlgti geriausias darbuotojų savybes ir juos nukreipti dirbti tinkama linkme (Linley ir kt., 2009), įkvėpti narius siekti aukščiausių pasiekimų ir skatinti prisiimti atsakomybę už sprendimus ir rezultatus (DeRue ir kt., 2010).

Pagal Marquis ir Huston (2009), **lyderiui besimokančioje organizacijoje svarbu: turėti žinių ir gerai suprasti savo darbo specifiką; turėti technologinių igūdžių, kurie užtikrintų judumą asmeniniuose santykiuose, grupių sąveikose ir procesuose; turėti ekspertinių igūdžių priimant sprendimus; gebėti kurti saugią organizacijos kultūrą darbuotojams ir klientams, sugebėti sukurti organizacijos viziją ir įkvėpti darbuotojus dirbti jos linkme. Svarbiausia, kad vadovas – lyderis užtikrintų nuolatinį narių mokymąsi veikloje ir iš veiklos, kuris padėtų pasiekti užsibrėžtų besimokančios organizacijos rezultatų.**

Gero lyderio tikslas – įveikti visus sunkumus ir padaryti taip, kad organizacija taptų besimokanti, o jos nariai siektų bendrų organizacijos tikslų. Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, taip pat svarbus lyderio vaidmuo, kuris skatintų mokyklos ir jos bendruomenės narių nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.



## 1. 5. Vadovo – lyderio charakteristikos besimokančioje mokykloje

Šiame skyriuje atskleidžiama kas yra būdinga mokyklai, kaip besimokančiai organizacijai, ir ko reikia mokyklos direktoriui, jei jis ketina būti lyderis.

Šiandieninė mokykla nėra vien organizacija, kurioje yra ugdomi mokiniai. Mokyklos direktoriaus vaidmuo, kurio reikėjo pagrindiniams su darbuotojais susijusiems klausimams spręsti praeityje, nebėra tinkamas (Pont ir kt., 2008). Šiandien mokyklos direktorius turi būti visapusiška asmenybė. Jis bendradarbiauja su bendruomenės nariais: administracijos darbuotojais, mokytojais, mokiniais ir jų tėvais, atsižvelgia į jų nuomonę. Taip pat šiuolaikinėje mokykloje yra pasidalijama funkcijomis, t.y. pasiskirstoma darbais, perduodama atsakomybė už tam tikras veiklas, o žmonių grupėms vadovauja ne tik mokyklos direktorius, bet ir kiti organizacijos dalyviai. Šiandien mokyklos veikla remiasi pasitikėjimu, skatinama išsakyti savo nuomonę, diskutuoti, dalintis patirtimi, kad būtų priimami geresni sprendimai (Garza ir kt., 2014).

Kaip minėta, mokykla, kaip ir bet kuri kita įmonė ar organizacija, gali būti besimokanti organizacija. Kurland ir Hertz-Lazarowitz (2006) išskyrė **keturias besimokančios mokyklos sąlygas**:

1) *darbuotojų įtraukimą* (visų lygių darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, jie prisiima atsakomybę už atliktas užduotis);

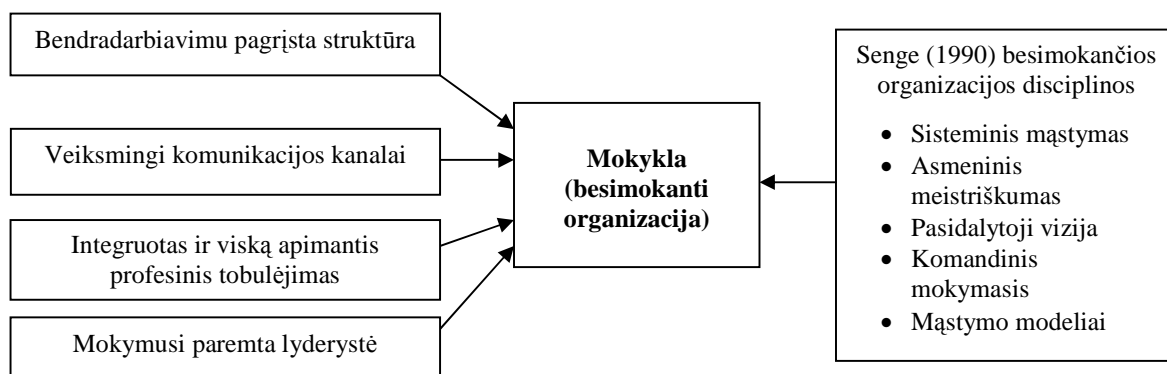
2) *vertinimą* (darbuotojai yra skatinami įsivertinti save, savo žinias, gebėjimus);

3) *profesinį tobulėjimą ne mokykloje* (skatinama dalyvauti mokymuose, seminaruose);

4) *informacijos vadybą* (skatinama dalintis patirtimi, analizuoti ir kritiškai įvertinti, kokie metodai geriau veikia ir pan.).

Senge (1990) pabrėžia, kad besimokančioje organizacijoje reikia efektyviai išnaudoti žmogiškuosius išteklius, skatinant mokymąsi visuose organizacijos lygmenyse. Todėl mokykla, kaip besimokanti organizacija, turi vadovautis anksčiau aptartomis penkiomis besimokančios organizacijos charakteristikomis / disciplinomis, kad galėtų padidinti produktyvumą ir tobulėtą (Johnston, Caldwell 2001). Šios disciplinos labiausia veikia keturias mokyklos veiklos dalis (žr. 1.3 pav.).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.



1.3 pav. Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, modelis

Šaltinis: Johnston C., Caldwell B. (2001). Leadership and organisational learning in the quest for world class schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (2).

Besimokanti mokykla turi turėti *bendravimu pagrįstą struktūrą*, kuri leidžia bendruomenės nariams prisiimti atsakomybę, veikti savarankiškai, dalintis pasiekimais ir nesėkmėmis. Tokia organizacijos struktūra stiprina komunikaciją tarp darbuotojų, kuria komandą ir kiekvienas narys jaučiasi įvertintas. *Veiksminga komunikacija* yra labai svarbi, nes leidžia tobulėti, sekti naujoves ir jas pritaikyti savo organizacijoje, o *profesinis tobulėjimas* užtikrina nuolatinį mokinių, mokytojų mokymąsi. Svarbiausia, kad besimokanti organizacija turėtų gerą *lyderį*, kuris įkvėptų mokyti, dalintųsi žiniomis, patirtimi.

Sėkmingi mokyklos vadovai lyderiai daro įtaką mokinių pasiekimams tiek per kitus žmones, tiek per mokyklos procesus (Davis ir kt., 2005). Celik (2003), Leithwood ir kt. (2004, 2006) apibrėžia pagrindinius direktoriaus vadovavimo principus:

- *plėtoti žmones* – suteikti mokytojams ir kitiems darbuotojams laisvės, atliekant savo darbą efektyviai. Taip pat vadovas turi pasiūlyti moralinę / intelektualią paramą, dalintis patirtimi, siekiant pagerinti darbą;
- *turėti aiškią organizacijos viziją ir nustatyti organizacijos kryptį* – plėsti bendrus tikslus, monitoringo organizacinę veiklą ir skatinti efektyvų bendradarbiavimą;
- *pertvarkyti organizaciją ir skatinti mokymąsi (mokymosi ir mokymo sritis)* – sukurti produktyvią mokyklos aplinką, modifikuoti organizacijos struktūrą, kuri leistų sėkmingai dirbti ir kurti bendradarbiavimu pagrįstus procesus.

Šiuolaikinėje mokykloje yra skatinama vadovo lyderystė, kuri apibrėžiama kaip sąveika tarp mokyklos lyderio, jo pasekėjų ir susidariusių situacijų. Tokia direktoriaus lyderystė leidžia organizacijai panaudoti bendras žinias tarp vadovo ir darbuotojų, dirbančių bendro tikslo link (Spillane ir kt., 2001). Mokyklos vadovas lyderis kuria mokykloje tokias sąlygas, kurios leidžia atsiskleisti mokyklos administracijos, mokytojų, mokinių kūrybiškumui ir organizaciniam bendruomenės narių

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

mokymuisi, padeda mokykloje atsirasti besimokančiai bendruomenei (Navickaitė, 2012). Mokyklos direktoriai sąveikaudami plėtoja organizacijos narių žinias ir įgūdžius, plečia asmenų galimybes, skatinamas mokinių ir mokytojų mokymasis (Mayrowetz ir kt., 2007).

Mokyklos direktoriaus lyderystė vyrauja visoje organizacijoje, ji neprasideda ir nesibaigia vien tik vadovo kabinete (Spillane ir kt., 2006). Direktoriaus lyderystė remiasi pagrindinėmis organizacijos veiklomis, tokiomis kaip personalo tobulinimas, mokymosi proceso gerinimas, bendruomenės diskusijų organizavimas ir t. t., kurios veikia darbuotojus, jų žinias, motyvaciją. Mokyklos direktorius lyderis mokyklai vadovauja įveikdamas aplinkos iššūkius: organizacijos standartus, programų reikalavimus ir kt. Taip pat atkreipia dėmesį į nuolat tobulėjančias mokymosi technologijas, bendravimo pokyčius mokykloje (Leithwood, Riehl, 2003). Direktorius taip pat atlieka daugybę funkcijų: rūpinasi personalu, koordinuoja mokyklos mokymosi programą, prižiūri mokyklos biudžetą ir pan. (Ng ir kt., 2015).

Wallace (2013) išskyrė pagrindinius besimokančios organizacijos direktoriaus lyderio veiklos principus: 1) *formuoti akademinės sėkmės viziją organizacijos bendruomenės nariams*; 2) *kurti aplinką, palankią švietimui*; 3) *ugdyti lyderystę organizacijoje*; 4) *gerinti mokymąsi*; 5) *apimti visus organizacijos veiksnius: žmones, duomenis, procesus, siekiant tobulinti mokyklos veiklą*.

Marzano ir kt. (2005) teigimu, mokyklos direktorius turi būti bendruomenės lyderis, kuris įkvepia veikti. Vadovo žinios ir supratimas turi padėti plėtoti mokyklos personalo potencialą, žinias, gebėjimus ir motyvuoti juos veikti, išbandyti naujoves, sustiprinti optimizmą, padėti eliminuoti kylančias baimes.

Ancona ir kt. (2007) išskiria keturis besimokančios **mokyklos direktoriaus lyderio bruožus**: **supratimą** (*angl. sensemaking*) (lyderis turi suvokti, kokioje organizacijoje dirba, kaip veikia visi procesai); **kūrimą** (*angl. relating*) (kurti santykius organizacijos viduje ir tarp organizacijų); **viziją** (*angl. visioning*) (sukurti organizacijos įtikinamą ateities viziją); **išradingumą** (*angl. inventing*) (kurti naujus būdus, kurie padėtų įgyvendinti viziją). Mokyklos direktorius, pasižymintis šiais bruožais, yra puikus lyderis, nes aprėpiant įvairius gebėjimus (intelektualumą, iniciatyvumą, kūrybiškumą ir kt.), pasiekiamas geresnis rezultatas.

Currie, Boyett, Suhomlinova (2005) teigia, kad **direktorius – lyderis pasižymi demokratišku mokyklos valdymu, organizacijos narius įtraukia į sprendimų priėmimą, sudaro galimybes planuoti ir įgyvendinti pokyčius**. Mokyklos direktoriaus lyderio vadovavimas organizacijoje remiasi pasitikėjimu ir tikėjimu (Grenda ir Hackmann, 2014).

Besimokančios organizacijos lyderis turi pasitikėti savimi ir savo darbuotojais, patikėti įvairias užduotis ir leisti veikti savarankiškai. Cunningham, Cordeiro (2012) teigia, kad mokyklos vadovas, būdamas lyderis, sudaro sąlygas ir motyvuoja mokytojus tartis ir diskutuoti dėl nuolatinio mokinių mokymosi tobulinimo, mokymo(si) metodų parinkimo, leidžia mokytojams prisiimti atsakomybę už

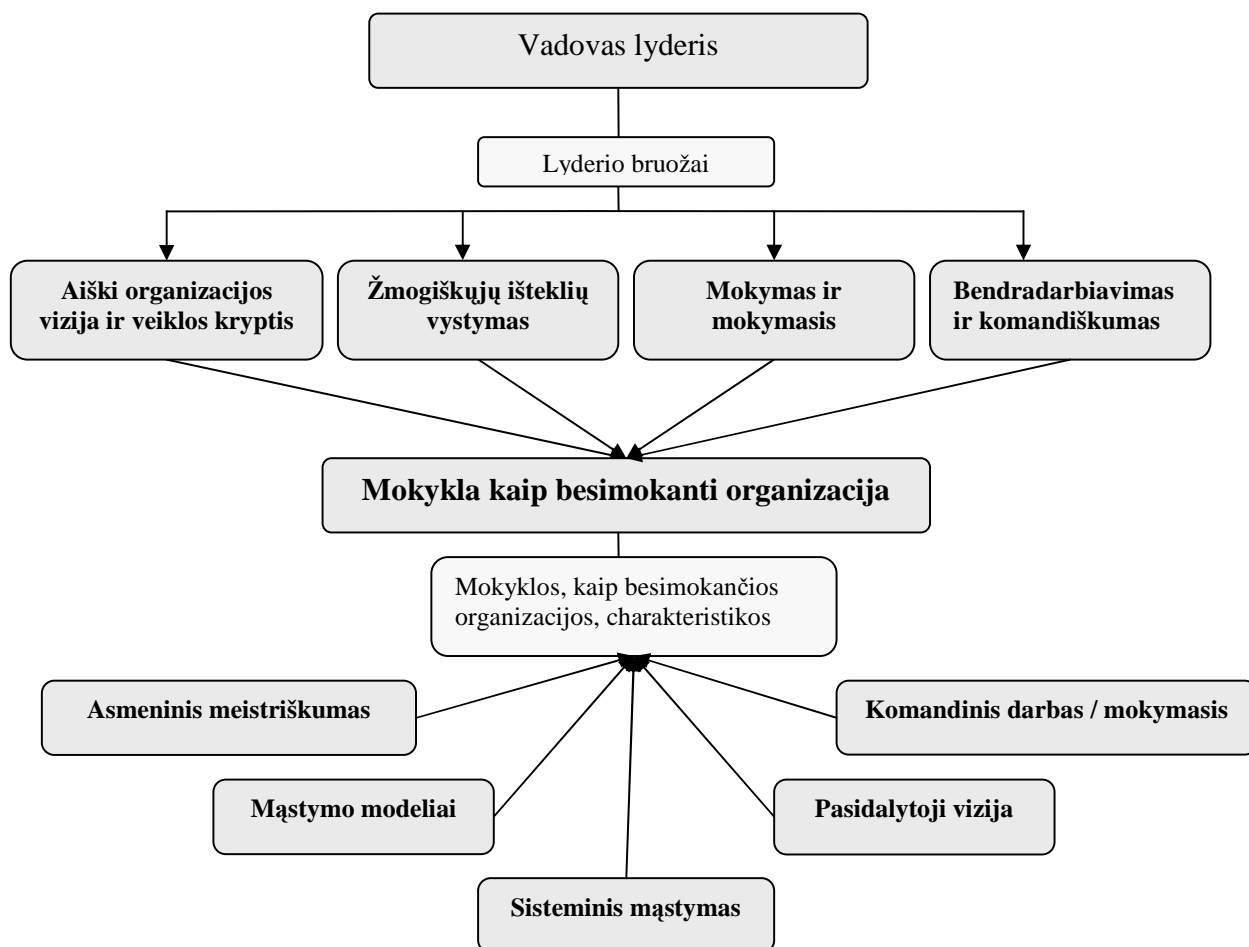
Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

mokymo(si) inovacijų diegimą. Davis ir kt. (2005) nurodo, kad pastaraisiais metais atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad mokyklos vadovui rūpi trys pagrindiniai aspektai: *plėtoti gilų supratimą apie tai, kaip padėti mokytojams; sukurti mokymosi programą, kuri skatintų mokinius mokytis; pakeisti ir tobulinti mokyklą į efektyvesnę organizaciją.*

***Direktorius lyderis mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, atlieka pagrindinį vaidmenį, gerinant mokyklų mokytojų ir mokinių rezultatus, nes daro įtaką mokytojų motyvacijai ir sugebėjimams, taip pat veikia mokyklos klimatą ir aplinką*** (Pont ir kt. 2008). Sebastian ir Allensworth (2012) pabrėžia, kad mokyklos ***vadovas lyderis kuria besimokančios organizacijos aplinką, kuri remiasi saugumu, pasitikėjimu, vertybėmis, mokyklos personalo, tėvų ir mokinių sąveika. Todėl tokia aplinka turi didelį poveikį tiek mokytojų, tiek mokinių motyvacijai mokytis.***

Mokyklos direktorius turi pasižymėti tokiais lyderio bruožais, kurie kurtų mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, kuriai būdingos sisteminio mąstymo, asmeninio meistriškumo, pasidalytosios vizijos, komandinio darbo ir mąstymo modelių disciplinos / charakteristikos. Direktoriaus lyderio bruožams, kuriantiems mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, nustatyti 1.4. pav. pateikta schema, paremta teorinės analizės rezultatais.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.



1.4 pav. Direktorius lyderio bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą

Šaltinis: sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį.

Apibendrinant teorinę darbo dalį, galima teigti, kad:

- Vadovas ir lyderis skiriasi savo veikimo principais. Vadovas daugiau remiasi formalios jėgos pozicija, jam būdinga įstatyminė galia, susijusi su užimamomis pareigomis, o lyderis gali išsiskirti iš grupės ir daryti įtaką žmonėms, nes jam suteiktos tokios teisės. Lyderis nuo vadovo skiriasi asmeninėmis savybėmis, elgsena, nuostatomis, požiūriu, strateginiu mąstymu ir vadybinių funkcijų atlikimu. Lyderis skatina organizacijos narius veikti kartu, siekti bendro tikslo, taip kurdamas organizacijos kultūrą, nuo kurios priklauso narių pasiekimai ir organizacijos sėkmė.
- Lyderystė – tai procesas, kai vienas asmuo geba valdyti ir daryti įtaką organizacijos nariams. Ji apima krypties nustatymą, žmonių suvienijimą, motyvavimą ir įkvėpimą. Yra išskiriamos pagrindinės keturios lyderystės teorijos: bruožų, elgsenos, situacinė ir grįstomis vertybėmis (transformacinė). Pirmosios trys teorijos atskleidžia vadovo lyderio asmeninius bruožus, jo elgesį su darbuotojais, vadovavimo stilium, o ketvirtoji lyderystės teorija siejama su lyderio ir narių

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*sąveika, akcentuojamas darbuotojų pasitenkinimas vadovu, jo darbu, įsipareigojimu organizacijai ir bendrų organizacijos tikslų siekimu.*

- *Besimokanti organizacija – tai tokia organizacija, kurioje žmonės nuolat plečia savo kompetencijas, kad pasiektų trokštamų rezultatų, kurioje ugdomi nauji ir atviri mąstymo modeliai bei laisvai plėtojami kolektyviniai siekiai. Tokioje organizacijoje svarbus darbuotojų mokymasis, tobulėjimas ir motyvacija dirbti. Taip pat išskiriamos penkios besimokančios organizacijos disciplinos / charakteristikos: pasidalytoji vizija, mokymasis komandoje, asmeninis meistriškumas, mąstymo modeliai ir sisteminis mąstymas. Pagal šiuos bruožus nustatoma, ar organizacija yra besimokanti.*
- *Lyderystė besimokančioje organizacijoje yra orientuota į organizacijos ir komandos sėkmę, draugiškos aplinkos sukūrimą ir prisitaikymą prie komandos narių tikslų. Taip pat lyderystė kuria atvirą ir psichologiškai saugią atmosferą, kurioje yra dalijamasi žiniomis, kuriamos naujos idėjos, nariai pasitiki vieni kitais, o tai besimokančiai organizacijai leidžia pasiekti geresnių rezultatų.*
- *Mokykla yra besimokanti organizacija, kurioje darbuotojai yra įtraukiami į įvairias veiklas, skatinamas profesinis tobulėjimas, bendradarbiavimas. Tokioje organizacijoje mokyklos direktorius yra lyderis. Jis turi aiškią organizacijos viziją, veiklos kryptį, siekia tikslo kartu su organizacijos nariais, kuria palankią mokymosi, asmeninio ir profesinio tobulėjimo aplinką, ugdo lyderystę. Taip pat lyderis kuria mokykloje besimokančios organizacijos aplinką, kuri remiasi lyderio ir organizacijos narių sąveika ir nuolatiniu tobulėjimu.*

## II. VADOVO LYDERYSTĖS KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Vadovo lyderystės tyrimai Lietuvos švietimo sistemoje

Vadovo lyderystės švietime reiškinyje Lietuvoje pradėtas tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį. Daugelyje tyrimų bandoma nustatyti mokyklos vadovų lyderystės bruožų ir kompetencijų raišką bei įrodyti, kad vadovo lyderystė yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie daro įtaką organizacijos vystymuisi (Barvydienė, Kasiulis, 2002; Indrašienė, Merfeldaitė, 2010). Taip pat mokslininkai (Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004; Baronienė, 2008; Mečkauskienė, 2009; Malinauskienė, Augienė, 2010 ir kt.) siekė nustatyti mokyklos direktoriaus, kaip organizacijos lyderio, gebėjimus vadovauti organizacijai ir užtikrinti besimokančios organizacijos vystymąsi. Buvo tiriama mokyklos bendruomenės požiūris į vadovo lyderystę, aiškinamasi, kokių savybių ir elgsenos tikimasi iš mokyklos vadovo – lyderio (Valuckienė ir kt., 2015).

Vadovo lyderystės tyrimai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, yra itin svarbūs, nes mokyklų sistemose, kurioms būdinga stipri atskaitomybės politika, **lyderystė reiškia praktikos tobulinimą**. Dažnai mokyklos vadovo lyderystė laikoma vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių daugelio mokyklų sričių sėkmę ir konkurencingumo užtikrinimą. Todėl Lambert (2011) teigimu, lyderystė mokykloje vertinama pagal šiuos aspektus:

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

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, daugiausia dėmesys yra skiriamas moksleivių mokymosi procesams ir jų pasiekimams, tačiau svarbus ir personalo mokymasis, tobulėjimas ir įsitraukimas į veiklas ir bendro tikslo siekimą. Lyderiai stebi, kas vyksta klasėse ir visoje mokykloje, vertina mokymą ir mokymąsi, atpažindami mokytojų stipriąsias savybes ir tobulėjimo poreikį, pabrėždami mokinių grupių ir mokyklos skyrių prioritetus (Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija, 2010).

Vadovo lyderystės tyrimų poreikis iškyla tada, kai paaiškėja, kad problemai spręsti yra reikalinga tokiais tyrimais įmanoma, gauta ir kvalifikuotai apdorota informacija, kuria remiantis galima gerinti mokyklų valdymą. Įvairūs lyderystės elementai yra aptarinėjami ir praktiškai Lietuvos bendrojo

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

ugdymo mokyklose diegiami, įgyvendinant nacionalinius švietimo projektus: „Lyderių laikas“, „Alternatyvus ugdymas švietimo sistemoje“, „Besimokančių mokyklų tinklai“, „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo sistemos plėtra“, „Kūrybinės partnerystės“ ir pan. Šie nacionaliniai švietimo projektai padeda stiprinti vadovo lyderystę ir gerinti Lietuvos švietimo būklę mokyklose, skatinti darbuotojų tobulėjimą ir iniciatyvumą.

## **2.2. Lyderystės švietime iniciatyvos. Projekto „Lyderių laikas“ apžvalga**

Modernėjant ir keičiantis visuomenei, vis didesnę reikšmę lyderystė įgyja švietime. Įvairiuose švietimo dokumentuose pabrėžiama, kad stipri ir akivaizdi lyderystė yra pagrindas mokyklos kaitai į besimokančią organizaciją ir lyderystę mokykloje reikėtų suprasti kaip tam tikrus ryšius tarp žmonių, kuriems įtakos turi kontekstas ir veiksmai (Laurinčiukienė, Šiurkienė, 2012).

Lietuvos švietimo sistemoje, siekiant skatinti lyderystę 2005 m. Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) Švietimo aprūpinimo centras inicijavo lyderystės projektą „Lyderių laikas“, kuris pradėtas vykdyti 2009 m. Šis projektas skirtas visos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų direktoriams ir pavaduotojams, metodinių grupių pirmininkams, aktyviems mokytojams, socialiniams pedagogams, bibliotekininkams, švietimo skyrių specialistams, pedagogus rengiančių aukštųjų mokyklų dėstytojams bei visiems jauniems žmonėms, ketinantiems dirbti švietimo sistemoje (Apie projektą..., 2015).

Pagrindinis „Lyderių laiko“ tikslas: „Suformuoti paramos švietimo lyderiams infrastruktūros pagrindus, skatinti švietimo bendruomenių savarankiškumą“ (Dukynaitė, Ališaukas, 2009). Šiuo projektu siekiama sudaryti prielaidas aktyviems mokymo įstaigų vadovams veikti rezultatyviau, suteikti daugiau karjeros ir profesinio tobulėjimo galimybių, t. y. tapti lyderiais, kurie veiktų, tobulėtų, mokytų kitus ir kurtų mokyklas, kaip besimokančias organizacijas.

Projektas turi du etapus: pirmasis 2009–2011 m. skirtas dokumentų rengimui, o antrasis 2011–2015 m. pirmojo etapo veiklų pilotavimui / įgyvendinimui.

**Pirmojo etapo** (2009–2011 m.) metu buvo sukurtos šešios konsultantų mokymo programos ir mokymo paketai, atliktas Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas; sukurtas siūlomų mokyklos valdymo modelių aprašas. Taip pat parengta vadybinių ir lyderystės kompetencijų formalaus pradmenų ir neformalaus jų papildymo galimybių studija, sukurta longitudinalinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimo metodologija ir instrumentai; atliktas pirmas longitudinalinis Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimas (Įgyvendinimas..., 2015). Šiame tyrime nustatomi švietimo lyderystės raiškos rodikliai (požymiai), kuriais siekiama tobulinti švietimo sistemą ir daryti įtaką sėkmingiems mokymosi rezultatams. Tyrimas remiasi sistetine lyderystės samprata, kurioje akcentuojamas besimokančios organizacijos ir bendruomenės ryšys, lyderystės pasiskirstymas ir perdavimas.



Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Lyderystės procesas traktuojamas kaip gebėjimas daryti įtaką žmonėms, kaip asmens jėga, motyvuojanti ir koordinuojanti organizacijos narius siekti organizacijos tikslų (Longitudinis Lietuvos švietimo..., 2015).

**Antrasis etapas** (2011–2015 m.) arba „Lyderių laikas 2“, skirtas išbandyti sukurtus lyderystės švietime raiškos stiprinimo modelius. Šiame etape buvo ugdomi 52 proceso konsultantai, kurie buvo pasiruošę konsultuoti įvairiomis temomis (strateginio planavimo, finansų ir kt.), parengtos 9 konsultavimo programos. Taip pat, padedant parengtiems konsultantams, sukurti 15 savivaldybių ir jų mokyklų lyderystės vystymo modeliai, jie išbandyti praktiškai ir atlikti dar du longitudinaliai Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimai (Įgyvendinimas..., 2015). Antrasis tyrimas atliktas, siekiant išsiaiškinti švietimo lyderystės tendencijas bei pokyčius ir palyginti rezultatus su pradinės situacijos tyrimu, atliktu 2011 m. Tyrime daroma prielaida, kad sisteminė lyderystė – tai mokyklų ir visos švietimo sistemos tobulinimas, pritraukiant, puoselėjant ir ugdam lyderius visuose lygmenyse – klasėje, mokykloje, savivaldybėje ir nacionaliniu mastu (Atliktas antrasis longitudinalinis..., 2015). Trečiasis longitudinalinio tyrimo etapas susijęs su lyderystės mokymuisi raiškos bendrojo ugdymo mokyklose tyrimu, kuriame, tyrėjams išlaikant pirmųjų dviejų tyrimų lyderystės raiškos Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose analizės kryptį, prioritetu pasirenkamas mokyklos vadovų ir mokytojų lyderystės mokymuisi aspektas.

**Taip pat antrojo etapo trečiojo Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimo dalyvavo ir šio darbo autorė, kuri buvo įtraukta į tyrėjų komandą renkant ir apdorojant kiekybinius ir kokybinius tyrimo duomenis. Todėl šiame darbe analizuojami šios tyrėjų komandos surinkti duomenys, susiję su autorės analizuojama tema. Naudoti antrinius duomenis gautas projekto „Lyderių laikas“ longitudinalinio tyrimo tyrėjų komandos sutikimas.**

## 2.2. Tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pateikiamos metodologinės tyrimo nuostatos, taikyti duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai ir pristatomi empirinio tyrimo parametrai

**Metodologinės tyrimo nuostatos.** Mokyklos direktoriaus, kaip vadovo lyderio, kuriančio besimokančią organizaciją, veiklos ypatumai analizuojami, remiantis Senge (1990) penkiomis besimokančios organizacijos disciplinomis, Kurland ir Hertz-Lazarowitz (2010) išskirtomis besimokančios organizacijos sąlygomis bei Wallace (2013), Celik (2003), Leithwod ir kt. (2006) nurodytais direktoriaus lyderio bruožais ir veiklos principais (žr. apibendrinančią teorinės analizės schemą 1.4 pav.).

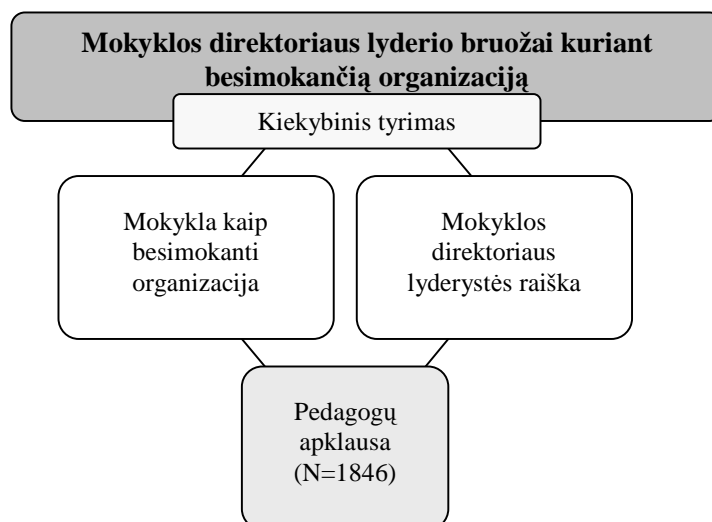
Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Magistro baigiamajame darbe atlikta **antrinė empirinių duomenų analizė** – tai analizė, kai tyrėjas analizuoja kitų tyrėjų surinktus duomenis (Vartanian, 2010). Ši analizė plačiai taikyta ir tebetaikoma socialiniuose moksluose, nes ji reikalauja mažiau laiko kaštų, o gauti duomenys yra patikimi (Butkevičienė, Vaicekauskaitė, 2010). Magistro baigiamajame darbe naudojami „Lyderių laiko“ tyrimo metu atlikto tyrimo duomenys, kuriuos autorė analizuoja nauju aspektu, nei „Lyderių laiko“ tyrėjų grupė, t. y. analizuojama mokyklos direktoriaus lyderystė, kuriant besimokančią organizaciją.

**Tyrimo metodas.** Dažniausiai taikomas socialinių tyrimų metodas yra kiekybinis tyrimas. Pasak Singh (2007) tai procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų žinių, kurios pertvarkomos ir formalizuojamos statistinėmis, matematinėmis ar skaičiavimo technikomis.

Šio darbo tikslui įgyvendinti buvo taikyta kiekybinė tyrimo strategija ir kiekybinio tyrimo *anketavimo* metodas. Šis metodas pasirinktas dėl jo privalumų: metodas leidžia sužinoti visumos nuomonę, užtikrinamas pakankamas atrankos dydis ir anketavimas trunka trumpiau (Bryman, 2012). Be to, visiems respondentams pateikiami tie patys uždari klausimai, todėl tokiu atveju gaunama mažesnė gautų duomenų klaidinga interpretacija.

Taip pat dažniausiai lyderystės reiškiniui tirti naudojama organizacijos darbuotojų apklausa. „Lyderių laiko“ tyrime buvo apklausiamos šios tikslinės grupės: mokyklos direktoriai, vidurinės grandies vadovai, mokytojų metodinių ir kitų grupių vadovai, mokytojai, savivaldybės švietimo padalinio specialistai, tačiau magistro baigiamajame darbe analizuojami pedagogų apklausos duomenys. **Bendra tyrimo dizaino schema pateikiama 2.1 pav.**

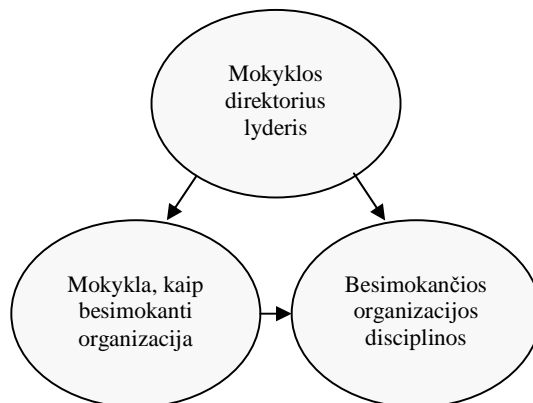


**2.1 pav.** Tyrimo dizaino schema

Analizuojant mokyklos direktoriaus lyderystę mokykloje siejami trys aspektai: *besimokančios organizacijos disciplinos* (sisteminis mąstymas, asmeninis meistriškumas, mąstymo modeliai,

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

pasidalytoji vizija, komandinis darbas), *direktorius lyderis* ir *lyderis, kuriantis besimokančią organizaciją*. Šių aspektų sąsajos vaizduojamos 2.2. paveiksle.



2.2 pav. Direktorius lyderio bruožų kiekybinio tyrimo schema

Vadovaujamosi nuostata, kad mokyklos direktorius, kaip lyderis, sukuria mokykloje besimokančią organizaciją, kuri pasižymi besimokančios organizacijos disciplinomis, todėl svarbu atrasti mokykloje besimokančią organizaciją ir direktoriaus lyderio bruožus.

**Tyrimo duomenų rinkimo metodai:** visų grupių respondentų apklausa vykdyta elektroniniu būdu. Anketas respondentai galėjo pasiekti virtualioje aplinkoje (adresas: *lyderiaimokykloje.lt*). Kiekvienai mokyklos respondentų grupei buvo suteiktas registracijos kodas, kuriuo pasinaudoję respondentai galėjo užpildyti tik jiems skirtus klausimynus. Kodai mokykloms pateikti kartu su prašymu dalyvauti tyrime ir apklausos instrukcija. Apklausą kiekvienoje mokykloje administravo jos vadovai.

**Kiekybinių duomenų sisteminimo ir analizės metodai.** Anketinės apklausos tyrimo duomenys buvo apdoroti *Microsoft Excel* ir *SPSS kompiuterinėmis programomis*. Šiame tyrime analizuojami tik šalies bendrojo ugdymo pedagogų apklausos metu gauti duomenys, susiję su mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, samprata ir direktoriaus lyderystės bruožais. Duomenims analizuoti taikyti aprašomosios statistikos, tikimybinės ir daugiamatės statistikos metodai: *faktorinė ir tiesinė regresinė analizės, apskaičiuoti asimetrijos, eksceso, Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai, atlikti Shapiro – Wilk ir Kruscal – Wall testai. Požymių skirstinių parametrai vertinti, skaičiuojant dažnius (pavadinimų ir rangų skalės), vidurkį ir standartinę nuokrypį (intervalų ir santykių skalės).*

Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, ir mokyklos direktoriaus lyderio bruožams atskleisti, mokytojų apklausos skalių faktoriniam validumui ir vienmatiškumui pagrįsti naudotas *faktorinės analizės metodas* (pagrindinių komponentų metodas, faktoriinių ašių pasukimas Varimax būdu, ieškant didžiausios visų komponentų dispersijos).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Faktorinė analizė leidžia kintamųjų masyve išskirti keletą grupių, kurios vadinamos veiksniais, ir apskaičiuoti sugrupuotų kintamųjų koreliaciją (Bilevičienė, Jonušauskas, 2013). Duomenų patikimumas tikrintas Cronbach  $\alpha$  koeficientu, skaičiuotas testinio žingsnio faktorinis svoris (L), skirtumams tarp grupių nustatyti taikytas Chi kvadrato ( $\chi^2$ ) testas, kuris išreiškia ryšių tarp analizuojamųjų matą. Ją naudojant, galima palyginti skirtingus raiškos skirtumus. Kuo  $\chi^2$  didesnis, tuo skirtumai tarp analizuojamų grupių didesni.

Taip pat teiginių skalių sudarymui taikyta **tiesinė regresinė** analizė. Ji parodo, kad intervalinis kintamasis priklauso nuo vieno ar kelių kitų kintamųjų (Čekanavičius, 2014). Be to, regresinė analizė leidžia suskirstyti teiginius, priklausomai nuo kintamųjų, kuriuos jie analizuoja. Sudarytoms teiginių grupėms buvo matuojamas skalių skirtumo diskursas tarp teiginių, įvertinamos duomenų padėties ir sklaidos charakteristikos, charakteristikos imties simetriškumas (asimetrijos ir eksceso koeficientai). **Asimetrijos koeficientas** (angl. *skewness*) parodo empirinio skirstinio asimetriškumą.  $As > 0$  – dešinėsios asimetrijos atvejis, jei  $As < 0$  – kairiosios, jeigu  $As = 0$  – skirstinys yra simetriškas vidurkio atžvilgiu. **Eksceso koeficientas** (angl. *kurtosis*) apibūdina empirinio skirstinio smailumą ( $Ek > 0$ ) ir lėkštumą ( $Ek < 0$ ) (Butkevičienė, Vaicekuskaitė, 2010). Šiems koeficientams nustatyti naudojamas *Shapiro – Wilk* testas. *Shapiro – Wilk* testo  $p$  reikšmė  $\geq 0,05$  rodo, kad standartizuotosios paklaidos yra normalios (Čekanavičius, 2011). Pavaizduoti teiginių skalių skirstinių normalumui naudojamas kvantilinis grafikas (angl. *Normal Q-Q Plot*), jei imtis iš normaliosios populiacijos, tai visi taškai (išskyrus kelis kraštutinius) privalo būti (su nedidelėmis paklaidomis) ant grafike išbrėžtos tiesės (Lapinskas, 2010).

Skirtingų teiginių vertinimui priklausomai nuo tam tikro kintamojo (amžiaus, lyties ir pan.) naudojamas **Kruskal – Wall** testas. Šis testas skirtas reikšmingo skirtumo tarp kelių (trijų ir daugiau) nesusietų rangų skalėje pateiktų imčių nustatymui. Testas artimas vieno kintamojo dispersinei analizei ir Chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijui (Čekanavičius, Murauskas, 2000).

Kintamųjų priklausomybės stiprumo matas yra koreliacijos koeficientas, tyrime tikrinamas kintamųjų poveikis, jų ryšys nustatomas, naudojant *Spirmeno* koeficientą. **Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas**  $p_s$  apibūdina ryšio tarp X ir Y stiprumą **monotoniškumo prasme**, t. y. X didėjant, Y monotoniškai didėja (nebūtinai tiesiškai), kai  $p_s > 0$  arba mažėja, kai  $p_s < 0$ . Kuo Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas yra arčiau +1 ar -1, tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis (Janilionis ir kt., 2008).

**Kokybinių duomenų sisteminimas ir analizė.** Anketinės apklausos atsakymų į atvirą klausimą duomenims apdoroti taikytas **turinio** (*content*) **analizės** metodas.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Sisteminant anketinės apklausos kokybinius duomenis, atlikti šie duomenų analizės žingsniai: tekstas skaitomas daug kartų; išrenkami pagrindiniai fragmentai ir suskaidomi į dalis (išskiriamos pagrindinės reakcijos ir ryšys tarp jų); fragmentų dalys suskirstomos į kategorijas, koduojamas tekstas; interpretuojamos gautos kategorijos ir pagrindžiami tyrimo rezultatai (Denscombe, 2010; Dilshad, Latif, 2013).

**Pagrindiniai empirinio tyrimo parametrai.** Magistro baigiamajame darbe buvo iškeltas **empirinio tyrimo klausimas:** Kokiais bruožais pasižymi direktorius lyderis, kurdamas besimokančią organizaciją?

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti, kokiais bruožais pasižymi mokyklos direktorius, kaip lyderis, kuriantis mokyklą, kaip besimokančią organizaciją.

**Tyrimo objektas** – mokyklos vadovo lyderystė, kuriant besimokančią organizaciją.

Magistro baigiamajame darbe yra dvigubi darbo **uždaviniai:** vieni susiję su „Lyderių laiko“ projekto tyrėjų grupės tyrimu, kuriame dalyvavo darbo autorė, kiti su darbo autorės iškeltais uždaviniais (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

**Magistro baigiamojo darbo empirinio tyrimo uždaviniai**

<b>„Lyderių laiko“ tyrėjų grupės tyrimo uždaviniai</b>	<b>Darbo autorės tyrimo uždaviniai</b>
Pagrįsti ir parengti tyrimo instrumentus, nustatyti tyrimo imtį;	<b>Atrinkti tinkamus duomenis ir juos pritaikyti antrinei duomenų analizei;</b>
Identifikuoti tyrimo vykdymo etapus, apibrėžti tyrimo etikos principus;	<b>Taikant antrinę duomenų analizę, nustatyti vadovo lyderio bruožus besimokančioje organizacijoje;</b>
Taikant anketinės apklausos metodą nustatyti, kokia yra lyderystės raiška mokymuisi;	<b>Apdoroti, išanalizuoti ir interpretuoti tyrimo rezultatus, nustant direktoriaus lyderio bruožus, kuriančius besimokančią organizaciją.</b>

Tyrimo dizainas sudarytas pagal tyrimo uždavinius, remiantis Hair ir kt. (2003) pateiktomis rekomendacijomis.

## **2.3. Tyrimo organizavimas**

### **2.3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas**

**Anketinė apklausa.** Anketos buvo sudaromos, remiantis bendrais anketų sudarymo reikalavimais (Brace, 2008; Saris, Gallhofer, 2007). Pirmiausia motyvuotai ir logiškai paaiškinama, kodėl atliekamas tyrimas, pateikiama trumpa anketos užpildymo instrukcija. Antra, buvo siekta, kad anketos klausimai būtų konkretūs, o atsakymų variantai aiškūs ir suprantami. Taip pat buvo svarbi anketos apimtis: ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti, todėl galimi paviršutiniški atsakymai.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Anketų klausimynuose yra taikomas „sutartos“ situacijos referavimo (angl. *referent-shift consensus*) modelis (Gooty, Serban ir kt., 2012), kurio skiriamasis metodologinis bruožas yra toks: teiginiai, atskleidžiantys direktoriaus lyderio bruožus, formuluojami ne tiesiogiai apie respondento patirtis (lyderio įtaka pasekėjams, atsakomybės delegavimas, dalijimasis lyderyste ir pan., pavyzdžiui: „Aš skatinu savo kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose“; „Vadovai pasitiki mano profesiniais gebėjimais“), bet jie išreiškia patirtimi grįstą respondento nuomonę apie lyderystės raišką mokykloje (pavyzdžiui: „Mokytojai skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose“; „Direktorius pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais“).

Klausimynus sudaro teminiai teiginių blokai, atskleidžiantys mokyklos direktoriaus lyderio bruožus, kuriuos vertina skirtingi švietimo sistemos dalyviai (mokyklos direktoriai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai, Švietimo skyrių specialistai). Teiginiai suformuluoti, remiantis teorinėje dalyje aptartais lyderystės principais. Pritarimą ar nepritarimą kiekvienam teiginiui respondentai gali įvertinti pagal penkių pakopų skalę.

Anketose tėvams pateiktas mokyklos direktoriaus lyderystę vertinantis klausimų blokas. Jam teiginiai atrinkti iš mokytojų anketos, atsižvelgiant į respondentų galimai turimą informaciją ir galimybes vertinti mokyklos vadovo veiklą skale.

Kiekvienai tikslinei respondentų grupei buvo sudarytas atskiras klausimynas. Anketose pateikiami skirtingo pobūdžio klausimai: *uždarojo tipo* (kuriuose respondentas iš pateiktų variantų gali pasirinkti vieną ar kelis atsakymus), *atvirojo tipo* (kuriuose respondento prašoma įrašyti savo nuomonę) ir *teiginių tipo* (respondento prašoma įvertinti kiekvieną teiginį pagal Likerto skalę, pvz.: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“).

Anketos, skirtos **mokiniam**, klausimynas sudarytas iš 5 klausimų, kurių 3 susiję su mokinių amžiumi, mokymosi pasiekimais ir aktyvumu. Kitas klausimas yra teiginių tipo, jį sudaro 18 teiginių, kuriais mokiniai įvertino pamokas, mokytojus, mokyklos direktorių. Ketvirtas klausimas – atvirojo tipo, mokiniai galėjo pakomentuoti savo atsakymus (žr. 2 priedą).

**Tėvų** anketos klausimynas sudarytas iš 7 klausimų. Pirmieji 5 klausimai uždarojo tipo. Klausimai yra apie jų vaikų amžių, mokymosi rezultatus, mokyklos tipą ir domėjimąsi mokykla. Šeštajame klausime tėvai turėjo įvertinti 18 teiginių apie pamokas ir mokytojus ir 14 teiginių apie mokyklos direktorių. Paskutinis, septintasis klausimas skirtas išsakyti savo nuomonę apie mokyklą, kurioje mokosi jų vaikai (žr. 3 priedą).

Anketos, skirtos **mokytojams**, klausimynas sudarytas iš 19 klausimų. Pirmieji 7 klausimai – demografiniai (lytis, pareigos, kvalifikacija, darbovietės tipas ir pan.). Kiti šeši klausimai susiję su projektu „Lyderių laikas“. Toliau pateikiami teiginių tipo klausimai, kuriuose mokytojams reikėjo

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

įvertinti mokyklos kolektyvo darbą, tikslus, mokyklos kultūrą. Taip pat įvertinti mokyklos direktorių ir Švietimo skyriaus specialistus. Klausimyne pateikti 3 atvirojo tipo klausimai, kuriuose buvo galima pateikti savo nuomonę apie mokytojų, direktoriaus ir Švietimo skyriaus specialistų lyderystę (žr. 4 priedą).

*Mokyklos direktorių* anketose pateikta 16 klausimų. Anketą sudaro 6 demografiniai klausimai apie direktoriaus lytį, mokyklos tipą ir vietovę, pedagoginio ir vadybinio darbo stažą, vadybinę kategoriją. Kiti šeši klausimai yra apie projektą „Lyderių laikas“, t. y. įsitraukimą ir naudojimąsi projekto informacija, idėjomis. 13 ir 15 klausimai teiginių tipo. Mokyklų direktoriai 13 klausime turėjo įvertinti mokyklos kultūrą, darbo aplinką, santykius su kolegomis, mokytojus ir jų darbą, o 15 klausimu buvo siekiama įvertinti Švietimo skyriaus darbuotojus. 14 ir 16 klausimai atvirojo tipo, jais siekiama, kad vadovas pateiktų savo nuomonę apie mokytojų lyderystę mokykloje ir Švietimo skyriaus tobulinimo kryptis, įgyvendinant lyderystę mokyklose (žr. 5 priedą).

*Švietimo skyrių specialistams* skirtoje anketoje pateikta 14 klausimų. Pirmieji 3 klausimai apima duomenis apie specialistų lytį, darbo vietą (savivaldybę) ir darbo stažą. Penktasis ir aštuntasis klausimai yra apie dalyvavimą „Lyderių laiko“ projekte, jo naudą. Kiti klausimai skirti įvertinti savivaldybes, kuriose dirba, mokyklas, mokytojus ir mokyklų direktorius. Taip pat išreikšti nuomonę apie mokytojų ir direktorių lyderystę mokykloje. 13 klausime reikėjo įvertinti Švietimo skyrių specialistų darbą, kompetencijas, bendradarbiavimą su mokyklomis, o 14 atviro tipo klausime buvo galima pateikti nuomonę apie Švietimo skyrių specialistų darbo tobulinimą (žr. 6 priedą).

*Svarbu pabrėžti, kad šiame tyrime analizuojami mokytojų klausimyno klausimai ir teiginiai, susiję tik su mokyklos direktoriaus lyderyste mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje.* Todėl mokyklos direktoriaus lyderio bruožų nustatymui atlikta tiriančiosios faktorinės analizės procedūra. Remiantis analizės rezultatais, iš klausimyno teiginių sugrupuotos originalios besimokančios organizacijos disciplinos ir mokyklos direktoriaus lyderio bruožų skalės (žr. 7 priedą), kurios analizuojamos tyrime. Pateikiamos skalių vienmatišumo ir patikimumo ir skirstinių charakteristikos. Jų charakteristikos pateikiamos 2.2 ir 2.3 lentelėje.

2.2 lentelė

**Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų, kuriančių besimokančią organizaciją, skalių vienmatišumo ir patikimumo charakteristikos**

Skalės	Teiginių skaičius	Faktorinis svoris $\chi^2/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis (proc.)	Cronbach $\alpha$ reikšmė
<b>Besimokančios organizacijos disciplinos</b>				
<b>Sisteminis mąstymas</b>	5	2,87/0,72	46,93	0,81
<b>Asmeninis meistriškumas</b>	8	3,51/0,99	36,04	0,81

lentelės tęsinys 40 psl.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

2.2 lentelės tęsinys

<b>Mąstymo modeliai</b>	4	2,2/0,7	40,15	0,73
<b>Pasidalytoji vizija</b>	4	2,1/0,71	37,67	0,69
<b>Komandinis darbas / mokymasis</b>	6	3,01/0,88	41,7	0,79
<b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai</b>				
<b>Žmogiškųjų išteklių vystymas</b>	4	2,53/0,53	51,05	0,81
<b>Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis</b>	4	2,47/0,59	49,39	0,78
<b>Mokymas ir mokymasis</b>	3	2,01/0,62	51,84	0,72
<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas</b>	4	2,66/0,56	55,95	0,83

Skalių patikimumą vidinio suderinamumo požiūriu parodo Cronbach alfa koeficientas. Besimokančios organizacijos disciplinų ir mokyklos direktoriaus lyderių bruožų skalės išreiškia vieną analizuojamą faktorių, nes faktoriniai svoriai ( $\chi_1/\chi_2$ ) daugiau už 2, bendra dispersija siekia daugiau nei 36 proc. Galima teigti, kad skalių patikimumas, skaičiuojant kaip vidutinį teiginių suderinamumą, yra geras.

2.3 lentelė

**Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų, kuriančių besimokančią organizaciją, skalių skirstinių charakteristikos**

Skalės	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.
<b>Besimokančios organizacijos disciplinos</b>					
<b>Sisteminis mąstymas</b>	3,75	0,77	4	1,1	1,50
<b>Asmeninis meistriškumas</b>	2	0,61	2	1,26	3,16
<b>Mąstymo modeliai</b>	3,02	0,61	3	1,43	3,998
<b>Pasidalytoji vizija</b>	3	0,61	3	1,11	2,68
<b>Komandinis darbas / mokymasis</b>	2,94	0,56	3	1,27	4,45
<b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai</b>					
<b>Žmogiškųjų išteklių vystymas</b>	3,18	0,95	3	0,98	0,54
<b>Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis</b>	3,89	0,89	4	0,94	0,70
<b>Mokymas ir mokymasis</b>	3,97	0,86	4	1,17	1,64
<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas</b>	3,91	0,85	4	1,09	1,37

Faktorinės analizės procedūromis taip pat patvirtintas instrumentų lyderystės mokymuisi matavimo skalių faktorinis validumas. Asimetrijos ir eksceso koeficientas parodo, kad tarp skalių yra dešinioji asimetrijos atvejais, nes gauti teigiami koeficientai ir vyrauja empirinio skirstinio smailumas. Taip pat, skales analizuojant pagal standartinį nuokrypį, matoma, kad besimokančios organizacijos *asmeninio meistriškumo*, *mąstymo modelių* ir *pasidalytosios vizijos* teiginių skalės vertinamos vienodžiausiai (0,61). Daugiausiai išsiskiria besimokančios organizacijos *sisteminio mąstymo* skalė (0,77) ir direktoriaus lyderio bruožų *žmogiškųjų išteklių vystymosi* (0,95) skalės, kas parodo vyraujančią duomenų įvairovę.

Vertinant skales pagal gautą vidurkį ir medianą – tai asmeninio meistriškumo, mąstymo modelių, pasidalytosios vizijos ir žmogiškųjų išteklių vystymo skalių vidurkiai yra lygus arba šiek tiek didesni



Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

už medianą, tai parodo, kad šių skalių skirstiniai yra normalieji. Skalių skirstinių normalumą parodo kvantiliniai atskirų skalių grafikai (angl. *Normal Q-Q Plot*) (žr. 8 priedą). Kuo taškai arčiau tiesės, tuo skirstinys yra normalesnis. Svarbu pažymėti, kad visi šių instrumentų skalių parametrai neviršija rekomenduojamų kritinių reikšmių ir visi skirstiniai yra normalieji.

### 2.3.2. Tyrimo imties suformavimas ir tyrimo imties charakteristikos

Siekiant nustatyti, kokiais bruožais pasižymi direktorius lyderis, kurdamas besimokančią organizaciją, *apklausti* šalies bendrojo ugdymo mokyklų vadovai ir mokytojai, savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojai, mokiniai ir jų tėvai.

Sudarant reprezentatyvią mokyklų imtį, panaudoti ŠVIS (Švietimo valdymo informacinės sistemos) duomenys. Iš viso apklausoje dalyvavo 6909 respondentai (žr. 2.4. lentelę).

2.4 lentelė

**Tyrimo imties charakteristika**

Tikslinė grupė		Dalyvavo „Lyderių laiko“ projekte	Nedalyvavo „Lyderių laiko“ projekte	Iš viso
Mokytojai	Savivaldybių skaičius	15	15	30
	Mokyklų skaičius	75	34	109
	Respondentų skaičius	1176	670	1846
Mokyklų direktoriai	Respondentų skaičius	70	31	101
Savivaldybių švietimo padalinių darbuotojai	Savivaldybių skaičius	12	31	43
	Respondentų skaičius	35	74	109
Mokiniai	Mokyklų skaičius	28	30	58
	Mokinių skaičius	1655	2270	3935
Tėvai	Mokyklų skaičius	32	26	58
	Tėvų skaičius	585	356	941
<b>IŠ VISO RESPONDENTŲ</b>		<b>3508</b>	<b>3401</b>	<b>6909</b>

Šaltinis: Projekto „Lyderių laikas“ trečiojo longitudinalinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimas (Valuckienė ir kt., 2015).

Tyrimo apklausai atrinktos mokyklų bendruomenės ir savivaldybės, kurios dalyvavo „Lyderių laiko“ projekte ir tos kurios nedalyvo. Projekte nedalyvavusios mokyklų bendruomenės ir savivaldybės buvo atrinktos taip, kad atitiktų projekto dalyves. Tėvų apklausai pasirinktos tos pačios mokyklos kaip ir mokinių apklausai. Apklausoje dalyvavo pildžiusių klausimyną mokinių tėvai. Šiame tyrime analizuojami *mokytojų* anketinės apklausos duomenys, todėl pasirinktas duomenų masyvas mokytojų imtis (žr. 2.4 lentelėje paryškintą mokytojų dalį).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

### 2.3.3. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą, buvo atsižvelgiama į tyrimo etikos principus, nes tyrimo etikos klausimai aprėpia visus su konkrečiu tyrimu susijusius asmenis (Bryman, 2012). Laikantis tyrimo etikos, yra priimami geresni tyrimo sprendimai (Kolb, 2008).

Nors randama įvairių etikos principų, tačiau atliekant tyrimą, buvo remiamasi Adams, Khan, Raeside ir White (2007) nurodytais principais:

- *tiriamasis tyrime dalyvauja laisvanoriškai,*
- *tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę;*
- *tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą;*
- *tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą;*
- *tyrėjas turi būti šališkas, t .y. neklastoti ir nekoreguoti gautų apklausos rezultatų.*

Orientuojantis į tyrimo poveikį mokyklų bendruomenėms, kiekvienai mokyklai pateikti jos anketinės apklausos rezultatai. Tyrimo ataskaitoje pateikiama tik apibendrinta, koduota informacija, todėl rezultatai nebuvo panaudoti prieš tyrimo dalyvius.

### III. VADOVO LYDERYSTĖS KURIANT BESIMOKANČIĄ ORGANIZACIJĄ TYRIMO REZULTATAI

Pristatant vadovo lyderystės tyrimo duomenų analizės rezultatus, svarbu pažymėti, kad duomenys analizuojami trimis etapais: besimokančios organizacijos požymių raiška mokyklose, mokyklos direktoriaus lyderio bruožų raiška mokyklose ir sąsajų tarp mokyklos direktoriaus lyderio bruožų ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, disciplinų analizė.

Mokyklos direktoriaus lyderystei nustatyti atlikta anketinė mokytojų / pedagogų apklausa, kurioje dalyvavo 1846 respondentai. Jų charakteristikos pateikiamos 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė

**Respondentų charakteristika (N=1846)**

Požymis	Atsakymų kategorijos	Respondentų skaičius	Procentai
<i>Mokyklos vietovė</i>	Didmiestis	375	20,3
	Rajono centras	684	37,1
	Miestelyje, kaimo vietovėje	777	42,1
	Neatsakė	10	0,5
<i>Mokyklos tipas</i>	Pradinė mokykla	31	1,7
	Pagrindinė mokykla / progimnazija	645	34,9
	Gimnazija	995	53,9
	Vidurinė mokykla	115	6,2
	Kita (jaunimo mokykla, suaugusiųjų mokymo centras, specialioji mokykla)	54	2,9
<i>Neatsakė</i>	Neatsakė	6	0,3
<i>Lytis</i>	Vyras	189	10,2
	Moteris	1633	88,5
	Neatsakė	24	1,3
<i>Darbo pobūdis</i>	Pradinių klasių mokytojas	255	13,8
	Dalyko mokytojas	1411	76,4
	Esate mokykloje dirbantis specialistas (logopedas, psichologas ir pan.)	158	8,6
	Neatsakė	22	1,2
<i>Užimamos pareigos</i>	Direktoriaus pavaduotojas	124	6,7
	Skyriaus vedėjas	34	1,8
	Metodinio būrelio ar kitos mokytojų grupės vadovas	407	22
	Nesate formalus vadovas	1159	62,8
	Neatsakė	122	6,6
<i>Pedagoginio darbo stažas</i>	1-4 metai	69	3,7
	5-10 metų	173	9,4
	10-20 metų	491	26,6
	Daugiau kaip 20 metų	1094	59,3
	Neatsakė	19	1
<i>Kvalifikacinė kategorija</i>	Mokytojas	198	10,7
	Vyr. mokytojas	803	43,5
	Mokytojas metodininkas	769	41,7
	Mokytojas ekspertas	55	3
	Neatsakė	21	1,1

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Tyrimė dalyvavo 10,2 proc. vyrų ir 88,5 proc. moterų, ė klausimą apie respondento lytį neatsakė 1,3 proc. apklaustųjų. Tai lemia, kad mokytojo specialybę daugiau renkasi moterys nei vyrai. Todėl visose mokyklose dirbančių moterų skaičius yra didesnis nei vyrų. Daugiausiai tyrimė dalyvavusių respondentų dirba gimnazijose (53,9 proc.) ir progimnazijose / pagrindinėse (34,9 proc.) mokyklose, kurios yra miesteliuose, kaimo vietovėse (42,1 proc.) ar rajono centrų mokyklose (37,1 proc.). Taip pat didžioji dalis apklaustųjų dirba dalykų mokytojais (76,4 proc.). Iš gautų rezultatų matyti, kad dauguma mokytojų nėra formalūs vadovai (62,8 proc.) bei jų kvalifikacinė kategorija dažniausiai yra vyr. mokytojas (43,5 proc.) ir mokytojas metodininkas (41,7 proc.). Gauti rezultatai atskleidžia, kad darbuotojų pedagoginio darbo stažas mokykloje siekia daugiau nei 20 metų (59,3 proc.), kas parodo, kad mokytojai yra sukaupę didelę patirtį ir yra savo srities profesionalai.

### 3.1. Besimokančios organizacijos požymių raiška mokyklose

Tyrimė buvo svarbu nustatyti besimokančios organizacijos požymių raišką mokykloje tam, kad būtų užtikrinta tinkama vadovo lyderystė. Sudarius teiginių skales, kurios analizuoja besimokančios organizacijos raišką mokykloje, atliktas šių skalių skirstinių patikimumas, gauti asimetrijos ir eksceso koeficientai, kurie pateikti 3.2 lentelėje.

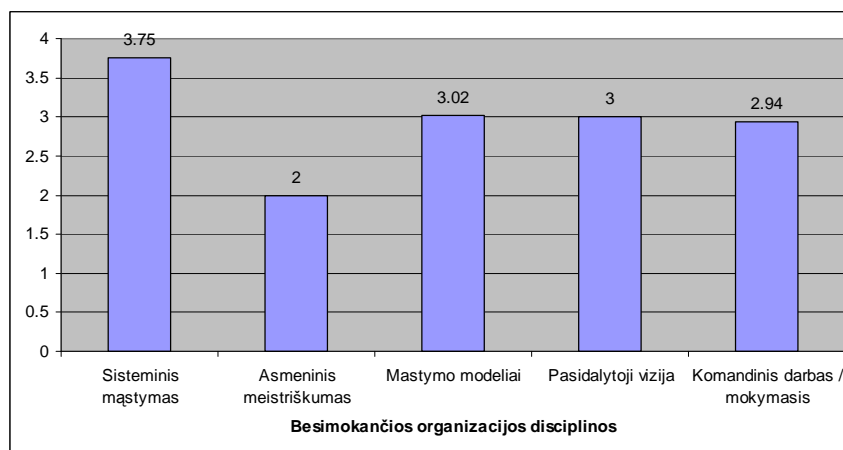
3.2 lentelė

**Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, skalių asimetrijos ir eksceso koeficientai**

Skalės	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.
Sisteminis mąstymas	1,1	1,50
Asmeninis meistriškumas	1,26	3,16
Mąstymo modeliai	1,43	3,998
Pasidalytoji vizija	1,11	2,68
Komandinis darbas / mokymasis	1,27	4,45

Asimetrijos ir eksceso koeficientai parodo kaip atsakymai ė pateiktus teiginius yra išsidėstę: ar atsakymai yra panašūs, ar skiriasi ir pan. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad visi atsakymai ė teiginius, analizuojančius besimokančios organizacijos raišką, yra susitelkę toje pačioje pusėje ir atsakymai yra panašūs (asimetrijos koef. > 0), o eksceso koeficientas parodo, kad sudarytos teiginių skalės matuoja tą patį reiškinį, nes eksceso koef. yra didesnis už 0. Taip pat apskaičiuoti sudarytų besimokančios organizacijos disciplinų skalių teiginių vidurkiai (žr. 3.1 pav.).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.



**3.1 pav.** Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, disciplinų teiginių skalių vertinimas

Besimokančios organizacijos disciplinų teiginių skalių vidurkiai parodo, kaip respondentai vertina besimokančios organizacijos raišką mokykloje. Iš gautų rezultatų matyti, kad mokykloje daugiausiai vyrauja *sisteminis mąstymas* (atsakymų į teiginius vidurkis 3,75). Respondentai nurodo, kad besimokančioje mokykloje vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais, suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau (žr. 9 priedą 9.1 lentelę).

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, sisteminis mąstymas įgalina naujus gebėjimus ir suvokimą, kurie keičia kiekvieno asmens nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus. Tokioje mokykloje svarbūs organizacijos narių tarpusavio santykiai ir veikimo modeliai, įgalinantys kompleksiskai spręsti kylančias problemas. Taip pat nustatyta, kad mokyklose mažiausiai vyrauja *asmeninio meistriškumo disciplina* (vidurkis 2), kuriai būdingas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, ji apima žinias apie žmogaus trūkumus ir tobulėjimo galimybes (Senge, 1990). Besimokančioje mokykloje stiprėja narių profesinė motyvacija ir nuostatos siekti aukštų rezultatų, tačiau pastebima, kad mokykloje stinga sąlygų mokytojų profesiniam tobulėjimui ir tarpusavio pagalbos, tobulinant pamokas, darbo metodiką ir mokyklos direktorius nekelia aukštų reikalavimų mokytojų darbui.

3.3 lentelėje pateikiamas respondentų besimokančios organizacijos disciplinų raiškos vertinimas mokykloje pagal jos vietovę.

3.3 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinų vertinimas pagal mokyklos vietovę**

Skalės	Vietovės tipas (N=1836) vidurkis (mean)			Kurskal-Wallis testas	
	Didmiestis (N=375)	Rajono centras (N=684)	Miestelis, kaimo vietovė (N=777)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	3,85	3,7	3,75	12,65	0,002
Asmeninis meistriškumas	2,12	1,94	1,99	31,22	0,001
Mąstymo modeliai	2,94	3,07	3,03	21,54	0,001
Pasidalytoji vizija	2,84	3,04	3,04	31,42	0,001
Komandinis darbas / mokymasis	2,87	3	2,96	27,57	0,001

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*Sisteminio mąstymo* (3,85) ir *asmeninio meistriškumo* (2,12) raišką mokykloje geriau vertina didmiestyje dirbantys pedagogai Kaip teigia Heorhiadi ir kt. (2014), vienas iš besimokančios organizacijos reikalavimų yra tai, kad organizacijoje būtų skatinamas kritinis mąstymas, sudaromos galimybės savarankiškai elgtis, priimti riziką ir mokytis iš savo klaidų.

Respondentų nuomone mokyklos vadovai prisiima atsakomybę, pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais. Taip pat yra kuriamos sąlygos kiekvieno darbuotojo profesiniam tobulėjimui (žr. 9 priedą 9.2 lentelę). *Mąstymo modelių* (3,07) ir *komandinio darbo / mokymosi* (3) buvimą mokykloje geriau vertina rajono centre dirbantys pedagogai. Jų teigimu, mokyklos vadovas ieško veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja, teikia siūlymus. Mokykloje yra sukuriama erdvė keisti, diegti naujoves, kurios gerintų mokinių mokymąsi. Respondentų teigimu mokyklose, kurios yra rajono centre ir miestelyje, kaimo vietovėje, vyrauja besimokančios organizacijos *pasidalytosios vizijos* disciplina, t. y. vadovas aiškiai pateikia organizacijos viziją ir tikslą. Be to, keliami ambicingi mokymosi tikslai kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui. Respondentų atsakymai pagal mokyklos tipą yra statistiškai reikšmingi, kadangi visų teiginių skalių Kruskal – Wallis testo p reikšmė mažesnė nei 0,05.

Taip pat buvo įvertinama besimokančios organizacijos disciplinų raiška mokykloje. 3.4 lentelėje matyti, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai pagal mokyklos tipą, kurioje dirba pedagogai.

3.4 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinos pagal mokyklos tipą**

Skalės	Mokyklos tipas (N=1840) vidurkis (mean)					Kruskal-Wallis testas	
	Pradinė mokykla (N=31)	Pagrindinė / progimnazija (N=645)	Gimnazija (N=995)	Vidurinė (N=115)	Kita (jaunimo ir kt.) (N=54)	Chi kv.	p
<b>Sisteminis mąstymas</b>	<b>4,11</b>	3,79	3,70	3,80	3,94	19,37	0,001
<b>Asmeninis meistriškumas</b>	<b>2,27</b>	2,01	1,98	1,97	2,01	13,54	0,001
<b>Mąstymo modeliai</b>	2,86	3,01	3,04	2,99	<b>3,07</b>	10,6	0,005
<b>Pasidalytoji vizija</b>	2,77	2,99	3,01	3,07	2,87	8,31	0,016
<b>Komandinis darbas / mokymasis</b>	2,79	2,93	2,95	<b>3,05</b>	2,84	5,39	0,068

Analizuojant gautus rezultatus ir atskleidžiant, ar mokykla yra besimokanti organizacija pagal mokyklos tipą, nustatyta, kad pedagogai, kurie dirba pradinėse mokyklose, labiausiai pastebi *sisteminio mąstymo* raišką, kur respondentų vidurkis siekia 4,11. Sisteminis mąstymas mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, padeda matyti organizaciją kaip visumą ir atsiradusias problemas spręsti iš esmės. Teigiama, kad pradinėse mokyklose bendruomenės nariai daugiau, nei kitose mokyklose, kartu sąveikauja, drauge sprendžia iškilusias problemas.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Taip pat pastebima, kad beveik visose mokyklose, nepriklausomai nuo jos tipo, *komandinį darbą / mokymąsi* respondentai vertina panašiai. Komandinis darbas ir mokymasis organizacijoje kuria vidinę organizacijos kultūrą, kuri skatina bendradarbiavimą (Gordon, Taber, 2002). Respondentai nurodo, kad mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami problemas, mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai. Atsakymai į sisteminio mąstymo ( $p = 0,001$ ), asmeninio meistriškumo ( $p = 0,001$ ), mąstymo modelių ( $p = 0,005$ ) ir pasidalytosios vizijos ( $p = 0,016$ ) teiginių skales pagal apklaustųjų mokyklos tipą yra statistiškai reikšmingi, kadangi  $p$  didesnis nei 0,05. Statistiškai nereikšmingi atsakymai yra komandinio darbo / mokymosi teiginių skalių atsakymai, nes  $p = 0,068$ , kas parodo, kad respondentai šias disciplinas vertina panašiai.

Vertinant atsakymus į teiginius, susijusius su besimokančios organizacijos disciplinomis pagal respondentų lytį (žr. 10 priedą 10.1 lentelę), didelių statistinių skirtumų nepastebėta ( $p > 0,05$ ). Tiek vyrai, tiek moterys besimokančios organizacijos raišką mokykloje vertina panašiai. Tačiau vyrai, daugiau nei moterys, besimokančioje mokykloje šiek tiek daugiau išskiria *mąstymo modelius* (3,07), *pasidalytąją viziją* (3,03) ir *komandinį darbą ir mokymąsi* (3). Respondentai vyrai nurodo, kad mokyklose yra diskutuojama tarpusavyje, bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys ir skatinantys veikti (žr. 9 priedą 9.5 lentelę). Moterys geriau vertina *sisteminį mąstymą* (3,75) ir *asmeninį meistriškumą* (2). Jų teigimu, mokyklose, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau. Taip pat vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas, palaiko dalyvavimą mokymuose, projektuose.

Taip pat tyrime nustatyta besimokančios organizacijos raiška mokykloje, vertinant respondentų atsakymus į teiginius pagal pedagogų darbo pobūdį (žr. 10 priedą 10.2 lentelę). Vertinant gautus rezultatus, pastebėta, kad respondentų atsakymai yra panašūs ir reikšmingų skirtumų nėra vertinant besimokančios organizacijos bruožus mokykloje ( $p > 0,05$ ). Pastebimas skirtumas, kad pradinių klasių mokytojai, labiau nei kiti dalykų mokytojai ir dirbantys specialistai, vertina *asmeninį meistriškumą* (2,07). Besimokančioje organizacijoje kuriama aplinka, kurioje būtų sudarytos sąlygos tobulėjimui, todėl remiantis atskirų teiginių vertinimu (žr. 9 priedą 9.2 lentelę), matoma, kad respondentai teiginius susijusius su profesiniu tobulėjimu, vertina geriau.

Besimokanti mokykla yra organinė sistema, kurioje svarbus mokymasis visuose organizacijos lygmenyse ir bendro tikslo siekimas (Bui, Baruch, 2010). Todėl dirbančių specialistų nuomonę, mokykloje labiausiai vyrauja *sisteminis mąstymas* (3,77), *mąstymo modeliai* (3,07), *pasidalytoji vizija* (3,03), taip pat, kaip ir dalyko mokytojai, vertina *komandinį darbą ir mokymąsi* (2,95). Besimokančioje mokykloje dėl mokyklos tobulinimo kryptių yra diskutuojama ir tariamasi, tačiau kartu mažiau

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

planuojama, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus. Mokytojai šią problemą turi daugiau spręsti asmeniškai, prisiimdami atsakomybę.

3.5 lentelėje pateikiamas respondentų besimokančios organizacijos disciplinų vertinimas pagal jų užimamas pareigas mokyklose.

3.5 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinos pagal užimamas pareigas**

Skalės	Užimamos pareigos (N=1724) vidurkis (mean)				Kruskal-Wallis testas	
	Direktoriaus pavaduotojas (N=124)	Skyriaus vedėjas (N=34)	Metodinio būrelio ir kt. grupės vadovas (N=407)	Nesate formalus vadovas (N=1159)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	<b>4,18</b>	4,06	3,78	3,70	48,9	0,001
Asmeninis meistriškumas	2,26	<b>2,27</b>	2,01	1,96	29,2	0,001
Mąstymo modeliai	2,92	2,98	3,00	<b>3,03</b>	4,1	0,129
Pasidalytoji vizija	2,78	2,80	3,00	<b>3,02</b>	18,25	0,001
Komandinis darbas / mokymasis	2,72	2,63	2,93	<b>2,99</b>	31,87	0,001

Darbuotojai, priklausomai nuo užimamų pareigų, skirtingai pastebi mokykloje vyraujančias besimokančios organizacijos disciplinas. Direktoriaus pavaduotojai (4,18) mokyklose daugiausiai pastebi vyraujančią besimokančios organizacijos discipliną – *sisteminį mąstymą*. Jų teigimu, mokyklos vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais, nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai. Skyriaus vedėjai geriau vertina *asmeninį meistriškumą* (2,27), o neformalus vadovai savo atsakymais išskiria *mąstymo modelius* (3,03), *pasidalytą viziją* (3,02) ir *komandinį darbą* (2,99). Daroma prielaida, kad pedagogai, priklausomai nuo darbo specifikos, išvelgia tas besimokančios organizacijos disciplinas, kurios svarbiausios jų darbui. Šių disciplinų raiška mokykloje stiprina organizaciją, vyrauja lygiavertiškumas, komandinis darbas, pasak Ortenbald (2004), darbuotojai gali savarankiškai priimti tinkamus sprendimus organizacijai. Mokyklose ieškoma veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuojama ir teikiami siūlymai. Be to, mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas.

Pagal respondentų užimamas pareigas statistiškai reikšmingi atsakymai yra *sisteminio mąstymo*, *asmeninio meistriškumo*, *pasidalytosios vizijos* ir *komandinio darbo / mokymosi*, kadangi p yra mažesnis nei 0,05. Statistiškai nereikšmingi respondentų atsakymai yra mąstymo modelių, kadangi p > 0,05, t. y. p yra 0,129, šias teiginių skales respondentai vertina panašiai (žr. 9 priedą 9.3 lentelę).

Kitas kriterijus, pagal kurį vertinama besimokančios organizacijos raiška, – tai pedagoginio darbo stažas. Atlikus Kruskal-Wallis testą, nustatyta, kad atsakymai pagal apklaustųjų darbuotojų pedagoginio darbo stažą nėra statistiškai reikšmingi, kadangi p didesnis nei 0,05, t. y. svarbių skirtumų



Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

tarp atsakymų nėra. Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, svarbi mokymosi visą gyvenimą idėja – visa mokymosi veikla, vykstanti bet kuriuo amžiaus tarpsniu siekiant tobulinti asmeninės, pilietinės, socialinės ir profesinės srities kompetencijas (Skarbalienė, 2015). Pastebima, kad mokyklų pedagogai, kurie dirba daugiau nei 20 metų, geriau nei kiti darbuotojai vertina *komandinį darbą* ir *mokymąsi* mokyklose (2,95) (žr. 10 priedą 10.3 lentelę). Jų nuomone, mokyklose yra tariamasi komandose, planuojama, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus. Taip pat darbuotojai dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis. Be to, šie darbuotojai mažiau nei kiti vertina *asmeninį meistriškumą* (1,99). Darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 5 iki 10 metų, geriau nei kiti vertina *mąstymo modelių* (3,09) discipliną ir *pasidalytąją viziją* (3,02). Besimokančioje mokykloje vadovai turi aiškų tikslą, vienijantį bendruomenės narius dirbti.

Besimokanti organizacija nuolat priima asmenis, nusiteikusius išmokti naujų darbo metodų, įgyti gebėjimų. Ji sudaro galimybes savo darbuotojams pritaipyti ir keistis, skatina žinių troškimą ir smalsumą, padėdama rasti ir išnaudoti galimybes, kurdama mokymosi rėmimo sistemas (Valuckienė ir kt., 2015). Todėl *sisteminį mąstymą* (3,81) ir *asmeninį meistriškumą* (2,05) geriau vertina nauji darbuotojai, kurių pedagoginio darbo stažas iki 4 metų. Tokie darbuotojai yra labiau linkę tobulėti ir įgyti darbo patirties. Galima teigti, kad tokį respondentų atsakymų pasiskirstymą lemia skirtinga pedagogų darbo patirtis ir praktika.

Besimokančios organizacijos raiška taip pat vertinama pagal kvalifikacinę kategoriją. Kadangi skirtingų kvalifikacijų darbuotojai sukuria daugiau galimybių ir išteklių kolektyviniam mokymuisi, kurios kuria besimokančią organizaciją (Garvan, McCarthy, 2008). Vertinant pagal tai, kokią kvalifikacinę kategoriją respondentai turi, pastebėta, kad *sisteminį mąstymą* (4,01), *asmeninį meistriškumą* (2,14) geriausiai vertina mokytojai ekspertai (žr. 10 priedą 10.4 lentelę). Jų teigimu, mokyklose, kuriose jie dirba, yra sudaromos sąlygos tobulėjimui. Mokytojai ir vyr. mokytojai geriau nei kiti vertina *mąstymo modelius* (3,03). Jų teigimu, mokykloje mokytojai gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis. Mokytojai metodininkai geriau vertina mokykloje vyraujančią *komandinį darbą* (2,96) ir *pasidalytąją viziją* (3,00). Nurodoma, kad dėl mokyklos tikslų yra tariamasi, diskutuojama, kad jie būtų aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti. Taip pat mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas.

Tyrime taip pat buvo nustatytas ryšys tarp besimokančios organizacijos disciplinų. Nustatoma jų raiška mokyklose pagal Spirmeno koeficientą.

**Besimokančios organizacijos disciplinų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.**

Teiginių skalės	Sisteminis mąstymas	Asmeninis meistriškumas	Mąstymo modeliai	Pasidalytoji vizija	Komandinis darbas / mokymasis
Sisteminis mąstymas	1,000	0,752	-0,681	-0,671	-0,728
Asmeninis meistriškumas	<b>0,752</b>	1,000	-0,742	-0,739	-0,800
Mąstymo modeliai	-0,681	-0,742	1,000	0,735	0,772
Pasidalytoji vizija	-0,671	-0,739	0,735	1,000	0,771
Komandinis darbas / mokymasis	-0,728	<b>-0,800</b>	<b>0,772</b>	<b>0,771</b>	1,000

Stipriausias ryšys vyrauja tarp *asmeninio meistriškumo* ir *komandinio darbo* (-0,800). Galima teigti, kad kuo daugiau žmonės dirba kartu, tuo daugiau tobulėja, mokosi asmeniškai. Besimokanti organizacija pasižymi savo narių atvirumu, įsipareigojimu siekti bendrų tikslų, pasitikėjimu vieni kitais, veiklų integralumu ir bendru jų išmanymu (Valuckienė ir kt., 2015). Todėl taip pat stiprus ryšys mokyklose, kaip besimokančiose organizacijose, vyrauja tarp *komandinio darbo* ir *mąstymo modelių* (0,772) ir *pasidalytosios vizijos* ir *komandinio darbo* (0,771). Tai parodo, kad mokyklose mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas. Taip pat komandose tariasi, planuoja, eksperimentuoja ir keičia nusistovėjusius metodus ir tvarką, ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus.

Besimokanti organizacija – tai vieta, kur suderinami du esminiai konkurencingumo veiksniai: strategijos plėtra ir asmeninis tobulėjimas (Gudauskienė, Jokubauskienė, 2012). Todėl mokyklose, kaip besimokančiose organizacijose, svarbus *asmeninio meistriškumo* ir *sisteminio mąstymo* ryšys, Spirmeno koef. 0,752. Besimokančiose organizacijose – mokyklose vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais, yra sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi. Taip pat vadovai skatina dalyvauti mokymuose, projektuose, paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas.

*Visos tyrime dalyvavusios mokyklos yra besimokančios organizacijos, kurioms įtaką daro besimokančios organizacijos disciplinos. Mokyklos daugiausiai pasižymi sisteminio mąstymo charakteristikomis, kurias geriau vertina didmiestyje ir pradinėse mokyklose dirbantys direktoriaus pavaduotojai. Taip pat didmiestyje dirbantys skyriaus vedėjai ir darbuotojai, turintys mažą pedagoginio darbo stažą, mano, kad mokyklose vyrauja asmeninis meistriškumas. Darbuotojai mokyklose gali tobulėti, vadovai juos skatina ir paremia.*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*Mokykloms, kuriančioms besimokančios organizacijos aplinką, taip pat būdingas organizacinis mokymasis ir komandinis darbas visuose organizacijos lygmenyse. Mokyklose yra kuriama mokymosi aplinka, skatinama tobulėti, dirbti komandose ir dalintis patirti. Tai labiausiai pastebi rajono centruose dirbantys neformalūs vadovai, nepriklausomai nuo to, kokioje mokykloje jie dirba: gimnazijoje, vidurinėje, pradinėje ir pan. Nustatyta, kad mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje, yra palanki erdvė lyderystės raiškai, kurią sukuria mokyklos direktorius kaip lyderis.*

### 3.2. Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų raiška mokyklose

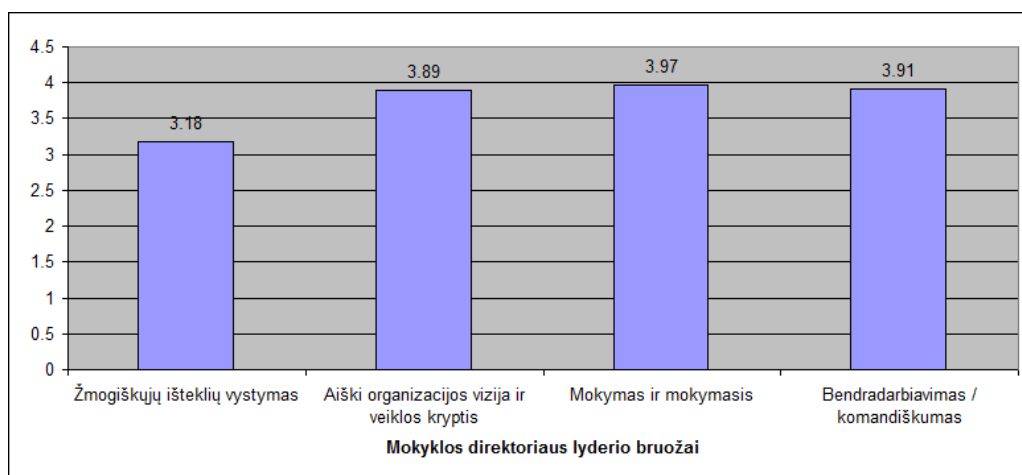
Besimokančioje organizacijoje vyrauja vadovų lyderystė. Tyrime analizuojama mokyklos direktoriaus lyderio bruožų raiška mokykloje. Tam tikslui buvo sudarytos teiginių skalės ir analizuotas skalių skirstinių patikimumas, kurį parodo asimetrijos ir eksceso koeficientai.

3.7 lentelė

**Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų skalių asimetrijos ir eksceso koeficientai**

Skalės	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.
Žmogiškųjų išteklių vystymas	0,98	0,54
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	0,94	0,70
Mokymas ir mokymasis	1,17	1,64
Bendradarbiavimas / komandiškumas	1,09	1,37

Asimetrijos ir eksceso koeficientai parodo, kad vadovo bruožus vertinančios teiginių skalės yra tinkamai sudarytos ir analizuoja tuos pačius reiškinius. Gauti didžiausi asimetrijos (1,17) ir eksceso (1,64) koeficientai analizuoja direktoriaus lyderio mokymo ir mokymosi bruožus. Šie koeficientai parodo, kad asimetrija yra teigiama ir atsakymų vertinimai yra išsibarstę nuo gauto atsakymo vidurkio (3,97), kas parodo šių teiginių svarbą.



**3.2 pav. Mokyklos direktoriaus lyderio bruožų skalių vidurkis**

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Direktoriaus lyderio bruožus analizuojančių teiginių skalių vidurkiai pateikti 3.2 paveiksle. Gauti vidurkiai parodo, kad respondentai labiausiai pastebi mokyklos direktoriaus lyderio *mokymo ir mokymosi bruožus*, kadangi vidurkis siekia 3,97. Lambert (2011) teigimu, būtent mokyklos direktorius, kaip pagrindinis lyderis mokymuisi, turi skatinti asmenų ir grupių iniciatyvas, suteikdamas reikalingus išteklius: laiką, lėšas, prieigą prie mokymosi tinklų už mokyklos ribų ir pan. Respondentų nuomone, mokyklos direktorius kelia aukštus standartus mokymuisi ir rezultatams, tam suteikdamas sąlygas (žr. 9 priedą 9.8 lentelę). Taip pat, vertinant kitų skalių vidurkius, mažiausias yra *žmogiškųjų išteklių vystymo* teiginių skalės vidurkis 3,18. Mokyklos direktorius turi rasti ir pažinti mokytojus, turinčius vertingų žinių, padedančių kurti besimokančią orgnizaciją (Petty, 2008). Respondentų nuomone, vadovui šiek tiek stinga žinių apie mokinių mokymą(si) ir didaktines sistemas, todėl jis asmeniškai domisi kiekvieno profesiniu tobulėjimu. Direktorius, kaip pagrindinis mokyklos lyderis, turi demonstruoti savo atsidavimą mokyklos vertybėms, iškelti organizacijos narių interesus aukščiau nei savo. Todėl tarp *bendradarbiavimo / komandiškumo* (3,91) ir *aiškios organizacijos ir veiklos krypties* (3,89) skalių vidurkių pastebimas nedidelis skirtumas. Respondentai pastebi šiuos vadovo bruožus, kuriančius besimokančios organizacijos kultūrą mokyklose.

Direktoriaus lyderio bruožai dažnai priklauso nuo įvairių kintamųjų: darbo vietos, patirties, darbuotojų pareigų ir kt. 3.11 lentelėje pateikiamas direktoriaus lyderio bruožų vertinimas pagal tai, kokioje vietovėje yra įsteigta mokykla: didmiestyje, rajono centre ar miestelyje / kaimo vietovėje.

3.8 lentelė

**Vadovo bruožų vertinimas pagal mokyklos vietovę**

Skalės	Vietovės tipas (N=1836) vidurkis (mean)			Kurskal-Wallis testas	
	Didmiestis (N=375)	Rajono centras (N=684)	Miestelis, kaimo vietovė (N=777)	Chi kv.	p
<b>Žmogiškųjų išteklių vystymas</b>	<b>3,06</b>	3,3	<b>3,14</b>	21,18	0,001
<b>Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis</b>	4,01	3,82	3,89	17,31	0,001
<b>Mokymas ir mokymasis</b>	<b>4,13</b>	3,91	<b>3,96</b>	30,02	0,001
<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas</b>	4,00	3,84	3,91	17,71	0,001

Vertinant respondentų atsakymus į teiginius, analizuojančius direktoriaus lyderio bruožus, pagal mokyklos vietovės tipą, nustatyta, kad visi atsakymai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Respondentai, dirbantys miestelyje / kaimo vietovėje (3,14) ir didmiestyje (3,06), geriau vertina direktoriaus bruožus vystyti žmogiškuosius išteklius. Wallace (2013) teigimu, geras vadovas lyderis turi apimti visus organizacijos veiksnius: žmones, duomenis, procesus, siekiant tobulinti mokyklos veiklą. Todėl, respondentų nuomone, jų mokyklos vadovas asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu ir žino kas vyksta klasėse (žr. 9 priedą 9.6 lentelę).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Lyginant respondentų atsakymus pagal tai, kokioje vietovėje dirba, pastebėta, kad visas sudarytas teiginių skales geriau vertina didmiesčių ir miestelių / kaimo vietovių pedagogai. Didmiestyje dirbantys pedagogai geriau vertina mokyklos direktoriaus sugebėjimą *mokyti ir mokytis* (4,13). Davis ir kt. (2005) nurodo, kad mokyklos vadovo pagrindinis rūpestis užtikrinti tinkamą mokymąsi ir kiekvieno tobulėjimą. Todėl, pedagogų nuomone, direktorius lyderis kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams, o mokytojų darbui kelia aukštus reikalavimus (žr. 9 priedą 9.8 lentelę). Lyderiai privalo savo organizaciją matyti kaip vientisą sistemą, kuri yra kompleksinių žinių centras, diegiantis naujoves, mokymąsi ir pritaikomumą (Geer-Frazier, 2014). Respondentai, dirbantys didmiestyje, nurodo, kad mokyklos direktorius turi *aiškią organizacijos viziją ir veiklos kryptį* (4,01), bendradarbiauja, dirba komandoje su kitais mokyklos bendruomenės nariais. Mokyklos vadovas lyderis sudaro sąlygas ir motyvuoja kitus tartis, dirbti grupėse. Jis sukuria tinkamą mokymosi aplinką.

Toliau analizuojami vadovo bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą, pagal mokyklos tipą.

3.9 lentelė

**Vadovo bruožų vertinimas pagal mokyklos tipą**

Skalės	Mokyklos tipas (N=1840) vidurkis (mean)					Kruskal-Wallis testas	
	Pradinė mokykla (N=31)	Pagrindinė / progimnazija (N=645)	Gimnazija (N=995)	Vidurinė (N=115)	Kita (jaunimo ir kt.) (N=54)	Chi kv.	P
Žmogiškųjų išteklių vystymas	2,85	3,15	3,23	3,13	2,88	9,78	0,008
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	4,23	3,91	3,87	3,85	3,96	10,21	0,006
Mokymas ir mokymasis	4,19	3,99	3,97	3,9	3,94	4,03	0,134
Bendradarbiavimas / komandiškumas	4,25	3,96	3,84	3,9	4,27	13,69	0,001

Vertinant atsakymus pagal mokyklos tipą, nustatyta, kad mokyklos direktoriaus lyderystės bruožus vystyti *žmogiškuosius išteklius* geriau vertina gimnazijoje (3,23) dirbantys pedagogai, mažiausiai šiuos bruožus pastebi pradinės mokyklos (2,85) darbuotojai. Galima teigti, kad pedagogams, kurie moko vyresnius mokinius, mokyklos direktorius daugiau laisvės suteikia mokytojams ir kitiems darbuotojams, atliekant savo darbą. Lyderiai, kurdami besimokančią organizaciją, turi žinoti, koks jos tikslas, ir išvelgti geriausias darbuotojų savybes ir juos nukreipti dirbti tinkama linkme (Linley ir kt., 2009). Todėl mokyklos direktoriaus lyderystę analizuojančias *aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties* (4,23) bei *mokymo ir mokymosi* (4,19) teiginių skales geriausiai vertina pradinėje mokykloje dirbantys pedagogai. Tačiau šiuos vadovo bruožus mažiau pastebi vidurinės mokyklos darbuotojai.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Respondentai, dirbantys kitose mokyklose (jaunimo, suaugusiųjų ir pan.), geriau nei kiti, vertina direktoriaus lyderio bendradarbiavimą ir komandiškumą (4,27). Nurodoma, kad mokyklos direktorius aktyviai klausia visų nuomonės, gilinaisi į kitų požiūrius. Taip pat inicijuoja produktyvias diskusijas, mokosi kartu su kitais. Galima teigti, kad mažesnėse mokyklose, kaip jaunimo, suaugusiųjų ir kt., vyrauja visai kitokia mokyklos kultūra, čia vadovas gali skirti daugiau laiko diskusijoms ugdymo klausimams spręsti, pedagogų profesiniam tobulėjimui, jų pažinimui.

Vadovo bruožus analizuojančių skalių vertinimas pagal lytį nėra statistiškai reikšmingas, kadangi  $p > 0,05$  (žr. 10 priedą 10.5 lentelę), tai parodo, kad tarp vyrų ir moterų atsakymų didelių skirtumų nepastebėta. Vyrai šiek tiek geriau nei moterys vertina direktoriaus lyderystę. Jų teigimu, direktorius turi *aiškią organizacijos viziją ir veiklos kryptį*. Žino, kas yra tinkamiausia mokyklai. Taip pat pabrėžia, kad vadovas lyderis *mokosi ir skatina kitus mokytis* (3,99), kuria tam reikiamas sąlygas, dirba komandose ir bendradarbiauja su kitais darbuotojais. Moterys geriau vertina *žmogiškųjų išteklių vystymą* (3,19). Jų teigimu, vadovas domisi kiekvieno darbuotojo profesiniu tobulėjimu ir jais pasitiki.

Kitas kriterijus, pagal kurį buvo vertinami vadovo bruožai, – tai pedagogų darbo pobūdis. Priklausomai, ar mokytojas yra pradinė klasių, dalyko mokytojas, ar dirbantis specialistas, skirtingai išvelgiami lyderio bruožai. Kiekvienas remiasi savo patirtimi ir susikuria tam tikrus vadovo lyderio kriterijus besimokančioje organizacijoje. Analizuojant respondentų nuomonę apie vadovo lyderio bruožus nustatyta, kad pradinė klasių mokytojai, geriau nei kiti, vertina direktoriaus sugebėjimą *mokyti ir mokytis* (4,03), *bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą* (4,02) (žr. 10 priedą 10.6 lentelę). Apklaustųjų teigimu, direktorius inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo, mokosi kartu su mokytojais (žr. 9 priedą 9.9 lentelę). Taip pat vadovo bruožą – *žmogiškųjų išteklių vystymą* – geriausiai vertina dalyko mokytojai (3,21), o mažiausiai – dirbantys specialistai (3,10), nes dalykų mokytojai dažniau susiduria su mokyklos direktoriumi, prašo jo pagalbos, patarimų. Specialistai, remiasi savo turimomis žiniomis, retai klausia patarimų. Galima daryti prielaidą, kad direktorius daugiau dėmesio skiria mokytojų tobulėjimui, kad užtikrintų tinkamą mokinių mokymąsi ir jų rezultatus, nei dirbantiems specialistams. Atlikus Kruskal – Wallis statistinio reikšmingumo testą, nustatyta, kad statistiškai reikšmingų atsakymų į teiginių skales nėra,  $p > 0,05$ , kadangi didelių skirtumų tarp atsakymų nėra.

Vadovo bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą, taip pat buvo vertinami pagal darbuotojų užimamas pareigas.

## Vadovo bruožų vertinimas pagal užimamas pareigas

Skalės	Užimamos pareigos (N=1724) vidurkis (mean)				Kurskal-Wallis testas	
	Direktoriaus pavaduotojas (N=124)	Skyriaus vedėjas (N=34)	Metodinio būrelio ir kt. grupės vadovas (N=407)	Nesate formalus vadovas (N=1159)	Chi kv.	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	2,86	<b>2,82</b>	3,11	<b>3,25</b>	13,24	0,001
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	4,23	<b>4,27</b>	3,93	<b>3,84</b>	21,94	0,001
Mokymas ir mokymasis	<b>4,27</b>	4,11	4,01	<b>3,93</b>	7,9	0,019
Bendradarbiavimas / komandiškumas	4,25	<b>4,36</b>	3,93	<b>3,85</b>	24,64	0,001

Kiekvienas darbuotojas, priklausomai nuo jo užimamų pareigų, skirtingai vertina vadovą lyderį. Direktoriaus pavaduotojai geriausiai vertina ir pastebi lyderio *mokymąsi ir mokymą* (4,27). Duin ir Baer (2010) teigia, kad organizacijos mokymasis priklauso nuo lyderio. Kai lyderis aktyviai klausinėja ir klausosi savo darbuotojų, kartu skatina dialogus ir debatus, organizacijoje darbuotojai jaučiasi skatinami mokytis. Todėl, respondentų nuomone, mokyklos direktoriui dažniau vadybinės veiklos prioritetas yra mokymo(si) tobulinimas. Jis kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui. Šis vadovo bruožas yra geriausiai vertinamas visų užimamų pareigų atstovų, lyginant su kitais lyderio bruožais, kaip bendradarbiavimas, komandiškumas ir pan.

Mokyklos direktorius sukuria organizacijos kultūrą, kurioje atsiskleidžia mokyklos administracijos, mokytojų, mokinių kūrybiškumas ir organizacinis bendruomenės narių mokymasis (Navickaitė, 2012). Todėl *žmogiškųjų išteklių vystymo* lyderio bruožą geriausiai vertina neformalus vadovai (3,25), kadangi vadovas asmeniškai domisi mokytojų profesiniu tobulėjimu. Skyriaus vedėjų nuomone, jie labiau pastebi, kad direktorius lyderis turi *aiškią organizacijos viziją ir veiklos kryptį* (4,27) ir yra linkęs į *bendradarbiavimą / komandiškumą* (4,36). Taip pat, šių apklaustųjų nuomone, direktorius lyderis tarnauja visos mokyklos, o ne atskirų grupių mokytojų interesams, didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimo ir mokymosi gerinimui. Siekiant kurti besimokančią mokyklą, svarbu plėsti bendradarbiavimą, ugdyti gebėjimus ir juos sistemingai stiprinti (Harris, 2010). Vadovas, būdamas lyderis, turi kurti aplinką, kuri būtų saugi, vyrautų pasitikėjimas ir bendradarbiavimas. Atlikus statistinio reikšmingumo Kruskal – Wallis testą, nustatyta, kad atsakymai yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ir gautų atsakymų skirtumas svarbus besimokančios mokyklos kūrimui.

Analizuojant vadovo bruožus besimokančioje organizacijoje pagal respondentų pedagoginio darbo stažą, nustatyta (žr. 10 priedą 10.7 lentelę), kad statistiškai reikšmingų atsakymų į teiginius nėra ( $p > 0,05$ ), kadangi visų respondentų grupių atsakymai yra panašūs. Galima išskirti, kad darbuotojai,

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

kurių darbo stažas 1 – 4 metai, geriausiai vertina tai, kad vadovas *turi aiškią organizacijos viziją ir veiklos kryptį*, mokosi pats ir padeda kitiems, bendradarbiauja su darbuotojais. Galima daryti prielaidą, kad naujiems darbuotojams svarbi pagalba ir aiškūs organizacijos tikslai, kurių jis galėtų siekti kartu su kitais bendruomenės nariais.

Darbuotojai, kurių pedagoginio darbo stažas 5 – 10 metų, labiausiai pabrėžia direktoriaus lyderio *bendradarbiavimo / komandiškumo* bruožus, taip pat šias savybes išskiria ir daugiau pedagoginio darbo stažo turintys respondentai. Tik turintys 10 – 20 metų darbo stažo ir daugiau nei 20 metų didesnę dėmesį skiria mokymosi savybėms. Patirtis ir žinios labai svarbu dirbančiam personalui mokyklose, kadangi jomis galima dalintis. Mokyklos vadovas lyderis turi rūpintis informacijos kaupimu ir išmanymo apie efektyvų mokymąsi sklaidą, skatinti informacijos mainų sistemas, apimančias visą mokyklos bendruomenę (Valuckienė ir kt. (2015), cit. Lambert (2011)). Galima teigti, kad mokymasis ir tobulėjimas yra vienas iš svarbiausių lyderio bruožų, kad būtų užtikrinta tinkama besimokančios organizacijos aplinka.

Analizuojant respondentų atsakymus pagal kvalifikacinę kategoriją, statistiškai reikšmingų atsakymų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Tačiau pastebėtina, kad direktoriaus lyderio *žmogiškųjų išteklių vystymo* bruožus geriausiai vertina vyr. mokytojai (3,21) (žr. 10 priedą 10.8 lentelę). Taip pat šie mokytojai labiausiai akcentuoja jų mokyklos direktoriaus *mokymo ir mokymosi* savybę (3,95). Jų teigimu, direktorius lyderis kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams bei mokytojų profesiniams gebėjimams. Taip pat šiuos bruožus vertina ir mokytojai ekspertai (4,25). Pasak Gudausko, Jokūbauskienės (2012), mokymas yra vienintelis konkurencinio pranašumo veiksnys, todėl kuriant konkurencingą besimokančią mokyklą, svarbus organizacijos narių asmeninis ir komandinis tobulėjimas. Todėl direktoriaus lyderio *bendradarbiavimą / komandiškumą* geriausiai vertina mokytojai (4,02) ir mokytojai ekspertai (4,01), kurių teigimu, mokykloje lyderis kurdamas besimokančią organizaciją pasižymi bendradarbiavimu ir komandų kūrimu.

Svarbu ne tik įvertinti, kokius mokyklos direktoriaus lyderio bruožus respondentai išvelgia, tačiau koks ryšys vyrauja tarp direktoriaus bruožų: *žmogiškųjų išteklių vystymo*, aiškios vizijos turėjimo, *mokymo ir mokymosi* bei *bendradarbiavimo / komandiškumo*, kuriančių besimokančią mokyklą.



**Lyderio bruožų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.**

Teiginių skalės	Žmogiškųjų išteklių vystymas	Aiški vizija ir veiklos kryptis	Mokymas ir mokymasis	Bendradarbiavimas / komandiškumas
Žmogiškųjų išteklių vystymas	1,000	-0,814	-0,744	-0,840
Aiški vizija ir veiklos kryptis	-0,814	1,000	0,721	0,822
Mokymas ir mokymasis	-0,744	<b>0,721</b>	1,000	0,707
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>-0,840</b>	<b>0,822</b>	<b>0,707</b>	1,000

Stipriausias ryšys vyrauja tarp *bendradarbiavimo / komandiškumo ir žmogiškųjų išteklių vystymo* (-0,840) direktoriaus lyderio bruožų. Mokyklos direktoriai sąveikaudami plėtoja organizacijos narių žinias ir įgūdžius, plečia asmenų galimybes, skatinamas mokinių ir mokytojų mokymasis (Mayrowetz ir kt., 2007). Respondentų teigimu, direktorius lyderis aktyviai klausia darbuotojų nuomonės, gilina si į kitų požiūrius, taip pat inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo. Taip pat vadovui rūpi mokytojų profesinis tobulėjimas, jis tuo domisi. Tačiau vadovui reikia geriau suprasti, kaip mokosi mokiniai, ir didaktines mokymo sistemas.

Matoma, kad stiprus ryšys vyrauja taip pat tarp vadovo *bendradarbiavimo / komandiškumo ir aiškios vizijos ir veiklos krypties* turėjimo (0,822). Lyderiai turi būti laisvi ir atsakingi, siekiantys asmeninio meistriškumo, kuriantys ateities viziją ir besimokantys kartu su savo pasekėjais (Griffin, 2011). Svarbu, kad mokyklos direktorius, būdamas tikras lyderis, tarnautų visos mokyklos interesams, klausytų kitų nuomonės ir būtų išsipareigojęs mokyklos vertybėms, tikėtų jos ateitimi.

Taip pat 3.11 lentelėje matyti, kad silpniausias ryšys vyrauja tarp *mokymosi ir aiškios vizijos ir veiklos krypties* (0,721) bei *mokymosi ir bendradarbiavimo* (0,707). Respondentų teigimu, vadovas turi daugiau dėmesio mokymosi sistemoms, pasitikėti mokytojais lyderiais, siekti organizacijos tikslo. Vadovas žinodamas, kokia turi būti organizacija, bendradarbiaudamas ir mokydamsis su kitais organizacijos nariais t.y. mokiniais, mokytojais ir kt. specialistais, turi kurti efektyvią besimokančią organizaciją. Įvertinus lyderio bruožų savybių Spirmeno koeficientus, galima teigti, kad visų bruožų priklausomumo ryšiai yra pakankamai stiprūs ir tarpusavyje susiję, kuriant besimokančią organizaciją.

*Mokyklos direktorius lyderis, kurdamas besimokančią mokyklą, respondentų nuomone, daugiausiai pasižymi mokymo ir mokymosi lyderio bruožais. Šiuos bruožus daugiausiai išvelgia pradinių mokyklų pedagogai, direktoriaus pavaduotojai, vyr. mokytojai ir darbuotojai, turintys didelę darbo patirtį mokykloje. Jų teigimu, lyderis siekia kurti tokią aplinką, kurioje kiekvienas bendruomenės narys mokytųsi ir tobulėtų.*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*Taip pat nustatyta, kad kuriant besimokančią mokyklą, itin svarbūs yra lyderio žmogiškųjų išteklių vystymo bruožai. Šiuos bruožus nurodo neformalūs vadovai, vyr. mokytojai, dirbantys didmiesčio ir kaimo gimnazijose. Taip pat jaunimo, suaugusiųjų ir kt. mokyklų skyriaus vedėjai ir mokytojai ekspertai nurodo, kad besimokančioje mokykloje svarbi organizacijos narių ir lyderio sąveika. Direktorius sugebėjimas bendradarbiauti ir dirbti komandoje kuria mokykloje besimokančią organizaciją.*

*Be to, vadovas ne tik organizuoja diskusijas, kurios skatina bendradarbiauti, dirbti komandose, dalintis patirtimi. Tačiau didmiestyje dirbantys jauni pedagogai, turintys mažai darbo patirties, labiausiai pastebi, kad vadovas lyderis turi aiškią organizacijos viziją ir veiklos kryptį, žino, koks mokyklos tikslas, ir siekia jo kartu su kitais mokyklos nariais.*

### 3.3. Sąsajų tarp mokyklos direktoriaus lyderio bruožų ir mokyklos, kaip besimokančios organizacijos disciplinų analizė

Mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje direktorius turi būti / yra lyderis. Šiame tyrime svarbu nustatyti, kuo pasižymi direktorius lyderis, kurdamas mokyklą, kaip besimokančią organizaciją. Todėl 3.17 lentelėje pateikiamas Spirmeno koreliacijos koeficientas, kuris parodo sąsajas tarp besimokančios organizacijos disciplinų ir direktoriaus lyderio bruožų.

3.12 lentelė

#### Besimokančios organizacijos disciplinų ir lyderio bruožų koreliacijos koeficientas pagal Spirmeno koef.

Direktoriaus lyderio bruožai	Besimokančios organizacijos disciplinos				
	Sisteminis mąstymas	Asmeninis meistriškumas	Mąstymo modeliai	Pasidalytoji vizija	Komandinis darbas
Žmogiškųjų išteklių vystymas	-0,702	<b>-0,711</b>	0,606	<b>0,639</b>	0,681
Aiški vizija ir veiklos kryptis	0,704	0,696	-0,602	<b>-0,624</b>	-0,683
Mokymas ir mokymasis	<b>0,605</b>	<b>0,667</b>	<b>-0,581</b>	-0,633	<b>-0,621</b>
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>0,708</b>	0,690	<b>-0,616</b>	-0,632	<b>-0,709</b>

Nustatyta, kad stipriausios sąsajos vyrauja tarp besimokančios organizacijos *asmeninio meistriškumo* disciplinos ir direktoriaus lyderio *žmogiškųjų išteklių vystymo bruožų* (-0,711). Mokyklos direktorius skatina kiekvieno asmeninį tobulėjimą, daro įtaką savo kolegų darbui, padeda kitiems tobulinti pamokas ir asmenines kompetencijas. Jis domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu. Todėl mokykla yra besimokanti organizacija, kurioje pasireiškia kiekvieno asmeninis meistriškumas ir lyderio sugebėjimas vystyti žmogiškuosius išteklius.

Besimokanti mokykla pasižymi visų jos darbuotojų įsitraukimu į bendradarbiavimą ir įsipareigojimu kaitai, kuri grindžiama bendrosiomis vertybėmis ir principais (Watkins, Marsick, 1992).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Todėl besimokančioje mokykloje stiprus ryšys vyrauja tarp *komandinio darbo* disciplinos ir vadovo lyderio bruožų *bendradarbiauti ir dirbti komandoje* su kitais organizacijos nariais (-0,709). Tai parodo, kad besimokančioje organizacijoje lyderio veikla yra orientuota į organizacijos ir komandos sėkmę ir draugiškos aplinkos sukūrimą. Direktoriaus lyderio bendradarbiavimo ir komandinio darbo bruožai daro didžiausią įtaką besimokančios organizacijos komandinio darbo disciplinai.

Silpniausias ryšys vyrauja tarp *mąstymo modelių* disciplinos ir direktoriaus lyderio *mokymo ir mokymosi bruožų* (-0,581). Mokykla yra besimokanti organizacija, todėl direktoriaus mokymo ir mokymosi bruožų įtaka mąstymo modeliams nėra stipri, nes vadovas skatindamas mokytis ir tobulėti, sukuria mokymosi aplinką, kurioje atsiranda tobulinimosi galimybės ir mokymosi užtikrinimas visuose organizacijos lygmenyse.

Direktoriaus lyderio bruožams, kuriantiems besimokančią organizaciją, nustatyti buvo atliktas kiekvienos disciplinos vertinimas pagal regresinę analizę. Apskaičiuota direktoriaus lyderio bruožų įtaka kiekvienai besimokančios organizacijos disciplinai. Remiantis respondentų atsakymais, nustatyta, kokie direktoriaus bruožai dominuoja kuriant besimokančią organizaciją. 3.18 lentelėje pateikiama direktoriaus lyderio bruožų įtaka sisteminiam mąstymo disciplinai

3.13 lentelė

**Direktoriaus lyderio bruožų įtaka sisteminiam mąstymui**

Vadovo lyderio bruožai	Regresijos koef. BETA	T	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	<b>-0,215</b>	-6,904	0,001
Aiški vizija ir veiklos kryptis	<b>0,296</b>	9,957	0,001
Mokymas ir mokymasis	0,079	3,417	0,01
Bendradarbiavimas / komandiškumas	0,219	7,229	0,001

$R^2=0,55$

Nustatyta, kad **vadovo lyderystės bruožai 55 proc. ( $R^2=0,55$ ) daro įtaką sisteminiam mąstymo disciplinai besimokančioje mokykloje**. Visi respondentų atsakymai į teiginius yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ). Sisteminio mąstymo raiška priklauso nuo direktoriaus lyderystės bruožų pozicijų ( $F(df)4; 1815=553,1; p < 0,01$ ). Todėl besimokančioje mokykloje svarbu, kad vadovas būtų lyderis.

Pagal regresijos koeficientą BETA matyti, kad direktoriaus lyderio organizacijos *aiškios vizijos turėjimas* (0,296) didžiausią įtaką daro *sisteminiam mąstymui*, mažiausiai – *žmogiškųjų išteklių vystymas* (-0,215). Mokyklos lyderis, kaip besimokančios mokyklos, yra atsakingas už mokyklos viziją ir tikslą, bendrus susitarimus dėl tobulėjimo krypties ir mokymosi kartu. Patikrintas vadovo bruožų sąsajos su sisteminiu mąstymo disciplina multikolinearumas, nustatyta, kad koreliacijos koeficientas didelis. Taip pat 10 priedo 10.1 paveiksle pateikiamas lyderio bruožų respondentų vertinimas pagal sisteminio mąstymo discipliną, kurio skirstinys yra artimas normaliajam: respondentų nuomone, sisteminis mąstymas nelemia visų vadovo bruožų (vidurkis 2,19). Kadangi mokyklos direktorius

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

pasitiki mokytojais, todėl tarnauja visos mokyklos interesams, neišskirdamas grupių ar asmenų. Dažnai lyderis sprendimus apie svarbius mokyklos pokyčius grindžia ugdymo tyrimų rezultatais.

Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai daro įtaką besimokančios organizacijos *asmeninio meistriškumo* disciplinai. Nustatyta, kad **vadovo lyderystės bruožai 58,2 proc. ( $R^2=0,582$ ) lemia asmeninį meistriškumą mokykloje**. Asmeninio meistriškumo raiška priklauso nuo direktoriaus lyderio bruožų ( $F(df)4;1815=630,7$ ;  $p < 0,01$ ), tai parodo statistinis reikšmingumas,  $p < 0,05$ . Patikrintas liekanų skirstinių normalumas ir įvertintas vizualiai (žr. 10 priedą 10.2 pav.), nustatyta, kad skirstiniai yra normalieji.

3.14 lentelė

**Direktoriaus lyderio bruožų įtaka asmeniniam meistriškumui**

Vadovo lyderio bruožai	Regresijos koef. BETA	T	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	-0,233	-1,755	0,001
Aiški vizija ir veiklos kryptis	<b>0,214</b>	7,464	0,001
Mokymas ir mokymasis	<b>0,220</b>	9,834	0,001
Bendradarbiavimas / komandiškumas	0,182	6,228	0,001

$R^2=0,582$

Didžiausios sąsajos vyrauja tarp direktoriaus sugebėjimo *mokyti ir mokytis* ir *asmeninio meistriškumo* (BETA = 0,220) (žr. 3.14 lentelę). Taip pat panašus ryšys vyrauja tarp vadovo *aiškios organizacijos vizijos turėjimo* (0,214) ir *asmeninio meistriškumo* (0,214). Šie du lyderio bruožai turi didžiausią įtaką asmeniniam organizacijos narių tobulėjimui. Asmeninio meistriškumo disciplina susijusi su mokyklos komandos veiklos rezultatais, kurie užtikrina kvalifikuotus ir motyvuotus žmones (Švietimo aprūpinimo centras, 2012). Vadovas pats kelia kvalifikaciją, mokosi, todėl kelia aukštus profesinius reikalavimus mokyklos personalui. Siekia, kad mokykloje dirbtų savo srities profesionalai. Taip pat vadovas kuria tokią mokymosi aplinką, kurioje besimokančios mokyklos nariai norėtų patys keistis ir nebijotų įveikti sunkumų.

Direktoriaus lyderio bruožai besimokančioje mokykloje susiję su mąstymo modelių disciplina. 3.15 lentelėje pateikiamia lyderio bruožų įtaka šiai disciplinai.

3.15 lentelė

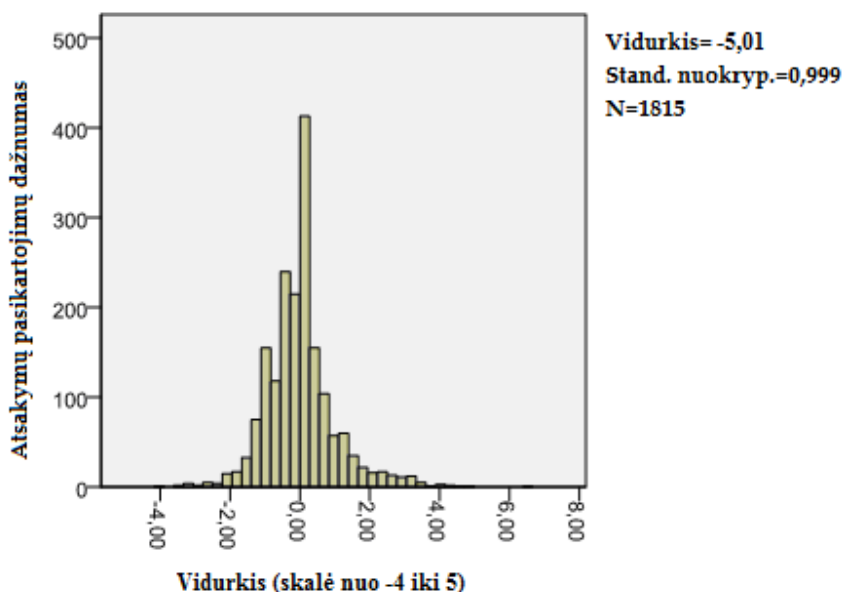
**Direktoriaus lyderio bruožų įtaka mąstymo modeliams**

Vadovo lyderio bruožai	Regresijos koef. BETA	T	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	<b>0,134</b>	3,770	0,001
Aiški vizija ir veiklos kryptis	-0,115	-3,374	0,01
Mokymas ir mokymasis	-0,204	-7,659	0,001
Bendradarbiavimas / komandiškumas	-0,261	-7,513	0,001

$R^2=0,411$

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Mąstymo modelių raiška priklauso nuo direktoriaus lyderio bruožų ( $F(df)4;1810=316,1;p<0,01$ ). **Lyderio bruožai 41 proc. daro įtaką mąstymo modelių raiškai.** Taip pat didžiausios sąsajos nustatytos tarp direktoriaus sugebėjimo *vystyti žmogiškuosius išteklius* ir *mąstymo modelių* (0,134). Ši disciplina, anot Senge (1990), yra nepaprastai svarbi. Kadangi siekiant pakeisti rezultato kokybę, būtina pakeisti ir veiksmus, o kad veiksmas keistųsi, turi keistis veiksmus lemiantys sprendimai, o kitokius sprendimus lemia pasikeitęs požiūris, kuris glūdi pakitusiame mąstyme (Švietimo aprūpinimo centras, 2012). Todėl labai svarbu, kad lyderis vadovas sugeba vystyti darbuotojų potencialą, ir tai parodo respondentų atsakymai į teiginius.



3.3 pav. Vadovo bruožų įtaka mąstymo modelių disciplinai

3.3 paveiksle pateikiamas respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal apibendrintas teiginių grupes, analizuojančias vadovo lyderio bruožų raišką besimokančioje mokykloje. Teiginių skirstinys yra artimas normaliajam: daugiau respondentų teigia, kad vadovas sugeba vystyti darbuotojų potencialą, ir vertina *labai gerai* (skalės vidurkis 5,01). Tačiau direktorių lyderystės vertinimai pakankamai ženkliai skiriasi: skirtumai atskirais atvejais yra net iki 2 standartinių nuokrypių dydžio. Tyrimo duomenų analizės rezultatai atskleidžia, kad direktoriaus lyderio bruožai turi sąsajų su besimokančios mokyklos mąstymo modelių disciplina.

Taip pat analizuojamos sąsajos tarp lyderio bruožų ir pasidalytosios vizijos. Nustatyta, kad pasidalytosios vizijos raiška priklauso nuo direktoriaus lyderio bruožų, kuriančių besimokančią organizaciją ( $F(df)4;1815=401,1;p < 0,01$ ). Patikrintas liekanų skirstinių normalumas ir įvertintas vizualiai (žr. 10 priedas 10.3 pav.), nustatyta, kad skirstiniai yra normalieji. **Direktoriaus lyderio bruožai 47 proc. daro įtaką pasidalytosios vizijos raiškai.**

**Direktoriaus lyderio bruožų įtaka pasidalytosios vizijos disciplinai**

Vadovo lyderio bruožai	Regresijos koef. BETA	T	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	<b>0,142</b>	4,203	0,001
Aiški vizija ir veiklos kryptis	-0,139	-4,306	0,001
Mokymas ir mokymasis	-0,290	-11,464	0,001
Bendradarbiavimas / komandiškumas	-0,196	-5,940	0,001

$R^2=0,470$

Lentelėje matyti, kad direktoriaus sugebėjimas *vystyti žmogiškuosius išteklius* daro didžiausią įtaką besimokančios mokyklos disciplinai *pasidalytajai vizijai* (0,142). Direktorius mokykloje siūlo savo moralinę / intelektualinę paramą, dalijasi patirtimi, siekdamas pagerinti darbą. Taip pat jis sukuria bendrą ateities viziją, kuri skatina įsipareigojimus ir dalyvavimą organizacijoje. Mažiausią įtaką šiai disciplinai daro direktoriaus *mokymas ir mokymasis* (-0,290). Respondentų nuomone, mokyklos direktorius stengiasi sukurti produktyvią mokyklos aplinką, modifikuoti organizacijos struktūrą, kuri leistų sėkmingai dirbti ir kurti, tačiau reikėtų stiprinti bendrą organizacijos viziją.

Direktoriaus lyderio bruožai taip pat turi įtakos besimokančios mokyklos sugebėjimui dirbti komandoje. Komandinio darbo raiška priklauso nuo direktoriaus lyderystės pozicijų ( $F(df)4;1815=502;p<0,01$ ). Nustatyta, kad respondentų atsakymai yra statistiškai reikšmingi ir **vadovo lyderio bruožai 52,6 proc. ( $R^2=0,526$ ) daro įtaką komandinio darbo disciplinai besimokančioje mokykloje.**

**Direktoriaus lyderio bruožų įtaka komandiniam darbui**

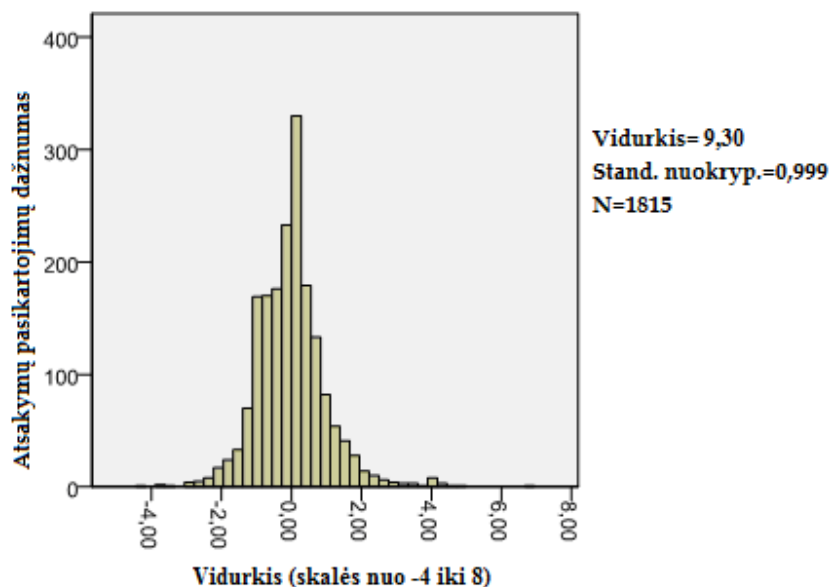
Vadovo lyderio bruožai	Regresijos koef. BETA	T	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	0,114	3,565	0,001
Aiški vizija ir veiklos kryptis	-0,236	-7,722	0,001
Mokymas ir mokymasis	<b>0,165</b>	-6,919	0,001
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>0,288</b>	9,228	0,001

$R^2=0,526$

Iš 3.17 lentelės matyti, kad didžiausią įtaką besimokančiai mokyklai daro lyderio *bendradarbiavimo ir komandiškumo* bruožai (0,288). Vienas iš besimokančios organizacijos bruožų tas, kad jos nariai turi dirbti komandoje. Todėl, apklaustųjų teigimu, mokyklos direktorius komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus. Taip pat nustatyta, kad komandiniam darbui įtakos turi gebėjimas *mokyti ir mokytis* (0,165). Allio (2012) teigimu, geram lyderiui yra svarbios darbuotojų kompetencijos ir sąžiningumas. Jis turi padėti darbuotojams identifikuoti įgūdžių trūkumus ir teikti naudingų karjeros patarimų. Todėl respondentai pastebi, kad mokyklos direktorius inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo, kelia aukštus reikalavimus sau ir visų

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

mokytojų darbui. Garvin ir kt. (2008) teigimu, besimokančioje mokykloje turi būti skatinamas atvirumas naujoms idėjoms. Mokymasis apima ne tik klaidų taisymą ir sprendimų priėmimą, bet naujų metodų atradimą. Respondentų teiginių vertinimas parodo, kad mokyklos direktorius lyderis pasižymi *mokymosi bruožais*, kurdamas besimokančią mokyklą (žr. 3.4 pav.).



3.4 pav. Vadovo bruožų įtaka komandinio darbo disciplinai

Paveiksle matyti respondentų atsakymų pasiskirstymas į teiginius, analizuojančius vadovo lyderio bruožų sąsajas tarp komandinio darbo besimokančioje organizacijoje. Nustatytas skirstinys yra artimas normaliajam. Taip pat respondantai teigiamai vertina vadovo sugebėjimą mokyti ir mokytis. Lyderystė turi būti suprantama kaip tikslingas narių mokymasis bendruomenėje ir profesinis kiekvieno tobulėjimas.

Direktoriaus lyderio bruožams, kuriantiems mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, nustatyti buvo atlikta daugialypė regresinė analizė.

3.18 lentelė

Direktoriaus lyderio bruožų įtaka besimokančios organizacijos disciplinoms

Daugialypė dispersinė analizė pagal Pillais Trace				
Vadovo lyderio bruožai	Vertė	F	Sig.	Eta <sup>2</sup>
Žmogiškųjų išteklių vystymas	0,042	15,767	0,0001	0,042
Aiški vizija ir veiklos kryptis	<b>0,065</b>	25,294	0,0001	0,065
Mokymas ir mokymasis	<b>0,084</b>	<b>33,120</b>	0,0001	0,084
Bendradarbiavimas / komandiškumas	0,053	20,290	0,0001	0,053

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Analizės rezultatai parodo, kad mokyklos direktoriaus lyderio bruožai turi didelę įtaką besimokančios organizacijos vystymui, ir respondentų atsakymai statistiškai reikšmingi,  $p = 0,0001$ .

Didžiausią įtaką besimokančioje mokykloje daro direktoriaus sugebėjimas *mokyti ir mokytis* (0,084). Ortenbald (2002) nuomone, mokymosi aplinka – tai veiksnys, palengvinantis narių mokymąsi. Svarbu, kad organizacijos atmosfera būtų pozityvi, skatinanti mokytis ir tobulėti. Tokios organizacijos esmė yra nuolatinis mokymasis veikloje ir iš veiklos. Todėl direktoriaus mokymo(si) raiška yra itin svarbi, kadangi mokymasis yra viena iš pagrindinių besimokančios organizacijos sąlygų.

Kitas svarbus mokyklos direktoriaus lyderio bruožas, kuris dominuoja besimokančioje organizacijoje, – tai *aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties turėjimas* (0,065). Senge (1990) teigimu, bendra ateities vizija skatina įsipareigojimus ir dalyvavimą organizacijoje, ji jungia žmones siekti bendro tikslo. Todėl respondentai įvardija, kad mokyklos vadovas žino, kokie yra organizacijos tikslai, ir jų siekia. Bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti.

*Lyderio žmogiškųjų išteklių vystymo* (0,042) ir *bendradarbiavimo / komandinio darbo* (0,053) bruožų raiška šiek tiek mažesnė, tačiau jie neatsiejamai svarbūs besimokančioje organizacijoje. Kadangi investicijos į darbuotojų lavinimą ir ugdymą bei komandinis darbas besimokančiai organizacijai yra labai svarbūs (Trakšėlys, 2011). Respondentų teigimu lyderis pasitiki mokytojais, asmeniškai domisi mokyklos bendruomenės narių profesiniu tobulėjimu bei inicijuoja produktyvias diskusijas ir mokosi kartu. Todėl bendradarbiavimas ir žmogiškųjų išteklių vystymas padeda organizacijai tobulėti.

***Tyrime nustatyta, kad mokyklos direktoriaus sugebėjimas vystyti žmogiškuosius išteklius daro didžiausią įtaką asmeniniam meistriškumui, mokyklos, kaip besimokančios organizacijos charakteristikai. Taip pat šis bruožas reikšmingas organizacijos pasidalytajai vizijai.***

***Kuriant besimokančią organizaciją svarbus direktoriaus sugebėjimas skatinti darbuotojus tobulėti. Nustatyta, kad vadovo aiškios organizacijos vizijos turėjimas daro įtaką besimokančios organizacijos sisteminiam mąstymui, asmeniniam meistriškumui. Taip pat vadovo lyderio sugebėjimas dirbti komandoje didelę įtaką turi komandinio darbo disciplinai mokykloje, kaip besimokančioje organizacijoje.***

***Didžiausią įtaką besimokančios organizacijos kūrimui turi šie vadovo bruožai: aiškios vizijos ir veiklos turėjimas, ir sugebėjimas mokyti ir mokytis.***

Apklausoje dalyvavusiems mokyklų mokytojams / pedagogams buvo pateiktas atviras klausimas, *kas dar yra svarbu, jei apie mokyklos direktorių galvojama kaip apie visų mokymąsi mokykloje palaikantį lyderį?* Atliekant atsakymų turinio analizę, buvo siekiama detalizuoti ir papildyti, mokytojų nuomone, vyraujančius vadovo lyderio bruožus, kuriančius besimokančią organizaciją.



Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

Analizės metu išskirtos penkios temos: 1) žmogiškųjų išteklių vystymas; 2) aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis; 3) mokymas ir mokymasis; 4) bendradarbiavimas / komandiškumas; 5) bendruomeniškumas; struktūrų turinys atskleidžia, kokie vadovai kuria mokyklą, kaip besimokančią organizaciją (žr. 3.24 lentelę).

3.19 lentelė

**Respondentų atsakymai į atvirą klausimą, analizuojantys vadovo lyderio bruožus**

Vadovo lyderio bruožai	Įrodantys teiginiai
<b>Žmogiškųjų išteklių vystymas</b>	<i>Aktyvus, reiklus, pasitikintis mokytojais vadovas. Į direktorių galima kreiptis bet kokių klausimų, sužinoti jo nuomonę, gauti patarimą, kaip elgtis, jeigu iškyla problemų dėl mokinio mokymosi ar elgesio.</i>
	<i>Yra svarbu, kad direktorius gebėtų įtraukti mokytojus ir mokinius į įvairias veiklas, nuolatinį tobulėjimo siekimą ir pan. Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi. Labai skatina lyderystę mokykloje. Palaiko kiekvieno mokytojo iniciatyvą, yra draugiškas, supranta visų problemas, stengiasi padėti jas išspręsti. Sprendžia mokyklos ir jos bendruomenės profesinio tobulėjimo įvairius klausimus.</i>
<b>Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis</b>	<i>Bendrosios vertybės ir jų laikymasis. Direktorius yra autoritetas tiek mokytojams, tiek mokiniams. Mokyklos direktorius yra kaip autoritetas kitiems mokytojams, tad svarbu, kad jis rodytų gerą pavyzdį ir būtų puikus lyderis. Toks yra mūsų vadovas, turi savo mokyklos viziją ir siekia jos įgyvendinimo. X gimnazijos direktorius puikus lyderis, turintis aiškią viziją, palaikantis lyderius mokytojus, iškeliantis mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius. Gera dirbti gimnazijoje, kai vadovauja puikus vadovas.</i>
<b>Mokymas ir mokymasis</b>	<i>Daug mokosi pats ir perduoda savo žinias kitiems. Išsilavinęs, žingeidus, nuolat tobulėjantis, kultūringas, tolerantiškas, gebantis įsiklausyti į kitokią nuomonę. Kelia aukštus reikalavimus savo darbui. Mokykloje organizuoja mokytojams aktualius seminarus. Mūsų mokyklos direktorius ne tik palaiko visų mokymąsi, bet ir pats nuolat mokosi. Organizuoja seminarus visiems mokytojams mokykloje. Jų temos atitinka mokyklos prioritetus. Mūsų direktorius remiasi A. Harris filosofija: ugdo lyderius ir jiems vadovauja, su jais dirba kartu. Direktorius labai palaiko norą mokytis ir tobulėti. Atviras naujovėms. Atvirumas ir nuoširdumas, teisingas požiūris į visus be išimties.</i>
<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas</b>	<i>Bendradarbiaujantis, humaniškas, tobulėjantis, teisingas, nuolatos besidomintis mokyklos gyvenimu, inovatyvus, nebijantis rizikuoti, palaikantis, patariantis. Bendraujantis su mokyklos bendruomene, ieškantis bendrų sprendimo būdų. Palaikantis naujas iniciatyvas ir jas įgyvendinantis. Bendravimas ir bendradarbiavimas su visa mokyklos bendruomene. Betarpiškas ir nuoširdus direktoriaus bendravimas su visais gimnazijos bendruomenės darbuotojais. Buria ir vienija mokyklos bendruomenę. Įtraukia tėvus į mokyklos veiklą. Dalyvauja susitikimų su įdomiais asmenimis organizavime. Atviras visoms diskusijų formoms ir nebijantis keisti sprendimus, jei jo asmeninė nuomonė nesutampa su daugumos nuomone.</i>
<b>Bendruomeniškumas</b>	<i>Apie mokyklos direktorių galvoju, kad jis yra bendruomenės kūrėjas, darbo organizatorius, kontrolierius. Direktorius turi būti tolerantiškas, gerbiantis kito nuomonę, priimantis žmogų tokį, koks jis yra. Geba pagarbiai bendrauti ir konstruktyviai bendradarbiauti. Vadovas – patarėjas, turintis nemažai patirties ir supratimo ne tik vadyboje, bet ir pedagogikoje. Nebijantis klysti ir pripažinti klaidas. Išklauso ir įsiklauso į kiekvieno nuomonę. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys yra svarbus. Kad mokyklos direktorius supranta ir žmogaus problemas, geba palaikyti sunkią valandą, rūpinasi visais, bendrauja individualiai su mokiniais.</i>

Aplausoje dalyvavę pedagogai savo atsakymais į atvirą klausimą patvirtino gautus empirinio tyrimo rezultatus. Nustatyta, kad direktorius lyderis pasižymi **žmogiškuosius išteklius vystančio lyderio** bruožais, kuriant besimokančią organizaciją. Jų teigimu, direktorius yra *aktyvus, reiklus ir*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*pasitikintis mokytojais vadovas. Sudaromos sąlygos kiekvieno profesiniam tobulinimuisi, labai skatina lyderystę mokykloje. Mokyklos direktorius lyderis kuria palankią organizacijos aplinką, kuri skatina besimokančios organizacijos narių vystymąsi mokykloje. Taip pat iš atsakymų matyti, kad mokyklose vadovas padeda darbuotojams spręsti problemas, palaiko iniciatyvas.*

Kitas išskirtas besimokančios mokyklos lyderio bruožas – tai **aiškios organizacijos vizijos ir krypties turėjimas**. Grupuojant atvirus atsakymus į temas, pastebėta, kad informantai akcentuoja, kad mokyklos direktorius yra *autoritetas tiek mokytojams, tiek mokiniams*. Toks vadovas laikosi organizacijos vertybių ir rodo pavyzdį kitiems. Taip pat jie nurodo, kad *mūsų vadovas turi savo mokyklos viziją, siekia jos įgyvendinimo. X gimnazijoje direktorius puikus lyderis, turintis aiškią viziją, palaikantis lyderius mokytojus*. Kas parodo, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose direktorius yra lyderis, turintis aiškią viziją ir ugdantis kitus lyderius mokykloje. Šis vadovo bruožas yra labai svarbus, kadangi besimokančioje organizacijoje reiškiasi ne tik vadovo lyderystė, bet ir mokinių, mokytojų ir kt. organizacijos narių.

Taip pat respondentai savo atvirose atsakymuose akcentuoja vadovo lyderio sugebėjimą **mokyti ir mokyti**. Mokyklos direktorius, jų nuomone: *daug mokosi pats ir perduoda savo žinias kitiems. Kelia aukštus reikalavimus savo darbui. Organizuoja seminarus visiems mokytojams mokykloje. Direktorius labai palaiko norą mokytis ir tobulėti*. Šie atsakymai patvirtina, kad lyderiui, kuriančiam besimokančią organizaciją, svarbus mokymas ir mokymasis. Be to, informantai savo atsakymuose išskyrė besimokančio lyderio savybes: išsilavinęs žmogus, žingeidus, atviras naujovėms, tobulėjantis, gebantis išsiklausyti į kitokią nuomonę. Direktorius lyderis, kurdamas besimokančią mokyklą, turi ne tik pats mokyti, bet ir mokyti kitus.

Kiti bruožai, kuriais pasižymi direktorius lyderis, tai **bendradarbiavimas ir komandiškumas**. Savo atsakymuose respondentai nurodė, kad besimokančioje mokykloje vadovas turi būti: *bendradarbiaujantis, humaniškas, tobulėjantis, teisingas, nuolatos besidomintis mokyklos gyvenimu, inovatyvus, nebijantis rizikuoti, palaikantis, patariantis*. Mokykloje svarbu, kad direktorius lyderis įsitrauktų į organizuojamas veiklas, dalyvautų ir organizuotų diskusijas, kurios gerintų besimokančios organizacijos veiklą. Respondentai atvirame klausime nurodė, kad mokyklos direktorius yra *atviras visoms diskusijų formoms ir nebijantis keisti sprendimus, jei jo asmeninė nuomonė nesutampa su daugumos nuomone*. Todėl lyderiui, kuriančiam mokyklą, kaip besimokančią organizaciją, svarbu kartu su bendruomenės nariais spręsti problemas ir siekti bendro tikslo, nes ne visada vadovai būna teisūs.

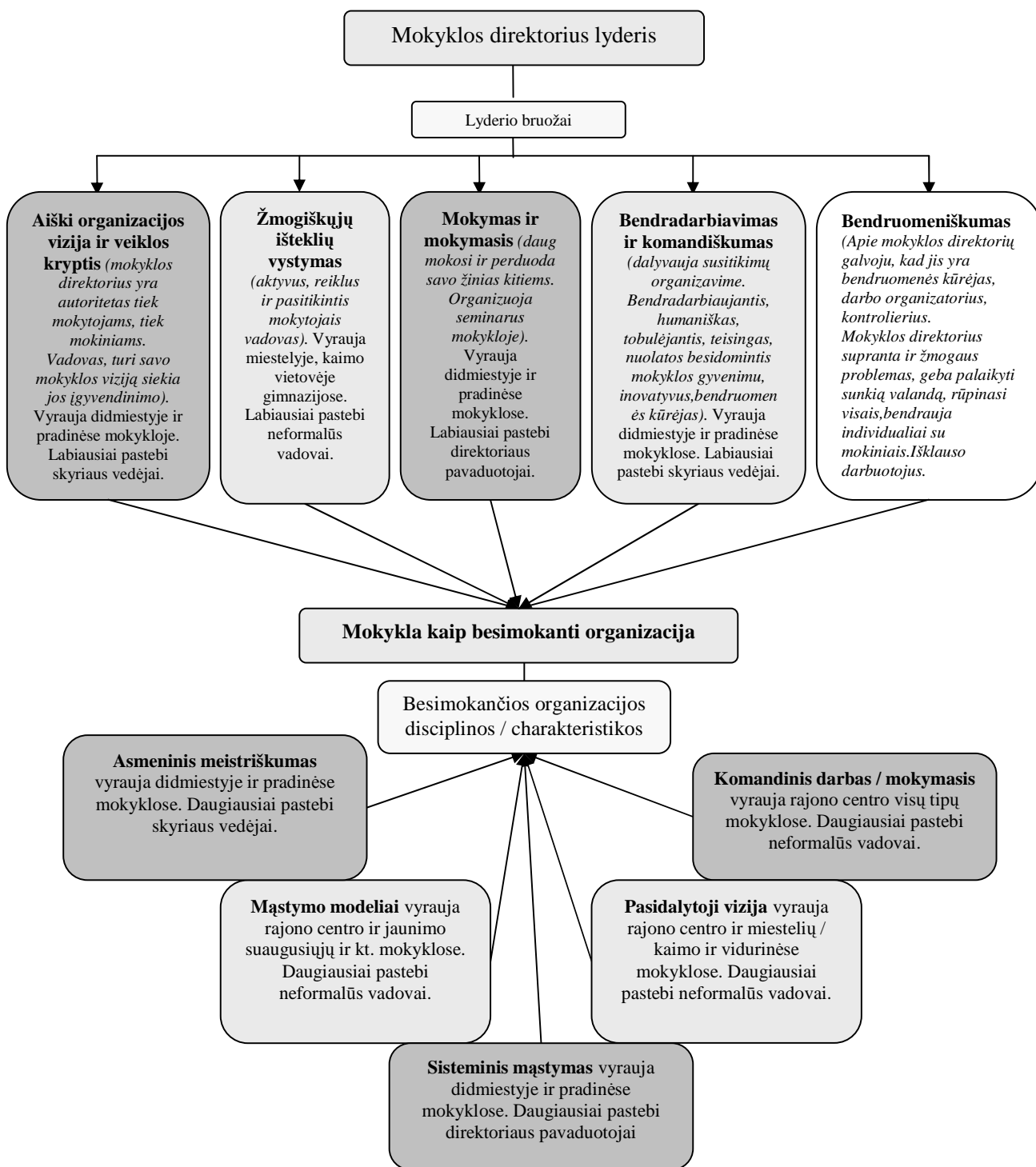
Analizuojant respondentų atsakymus į atvirą klausimą, nustatyta, kad kuriant besimokančią organizaciją, respondentams taip pat svarbus lyderio **bendruomeniškumas**. Pateikiama, kad direktorius lyderis besimokančioje organizacijoje yra *bendruomenės kūrėjas, darbo organizatorius,*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*kontrolierius. Direktorius turi būti tolerantiškas, gerbiantis kito nuomonę, priimantis žmogų tokį, koks jis yra. Kad mokyklos direktorius supranta ir žmogaus problemas, geba palaikyti sunkią valandą, rūpinasi visais, bendrauja individualiai su mokiniais.* Lyderiui, kuriančiam besimokančią mokyklą, turi būti svarbi organizacijos visuma, o ne pavieniai reiškiniai, organizacijoje turi vyrauti veikimas išvien. Taip pat direktorius lyderis turi vadovautis lygiavertiškumo principu, vienodai palaikyti visus bendruomenės narius, esant reikalui jiems patarti. Taip pat vadovas turi sukurti tokią aplinką, kuri būtų palanki organizacijos narių tobulėjimui.

Abibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog iš esmės yra nustatyta, kokiais bruožais pasižymi mokyklos direktorius lyderis, kurdamas mokyklą, kaip besimokančią organizaciją (žr. 3.5 pav.), ir kokia mokykla yra besimokanti, kai jai vadovauja direktorius lyderis (žr. 3.5 pav.).

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.



3.5 pav. Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai, kuriantys besimokančią mokyklą, empiriniai duomenys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal empirinę darbo dalį.

3.5 paveiksle pateikiami svarbiausi mokyklos direktoriaus lyderio bruožai, kuriantys besimokančią organizaciją, ir besimokančios organizacijos disciplinos, kurioms lyderis daro didžiausią įtaką. Jos paryškintos tamsiai pilka spalva. Balta spalva pažymėtas lyderio bruožas, kurį respondentai išskyrė atviro klausimo metu.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*Remiantis atliktu tyrimu, nustatyta, kad:*

- *Tyrime dalyvavusiose mokyklose daugiausiai vyrauja besimokančios organizacijos sisteminio mąstymo disciplina: jose problemos sprendžiamos kompleksiskai, siekiant išvengti nesusipratimų ir konfliktų.*
- *Sisteminis mąstymas daugiau vyrauja pradinėse mokyklose, esančiose didmiestyje ir miesteliuose / kaimuose. Šios disciplinos svarbumą pažymi direktoriaus pavaduotojai, kurie dažniausiai kartu su mokyklos direktoriumi turi priimti svarbius sprendimus.*
- *Mąstymo modelius bei mokymąsi ir komandinį darbą daugiau pastebi neformalūs vadovai vidurinėse ir jaunimo, suaugusiųjų ir kt. rajono centrų mokyklose.*
- *Asmeninio mąstymo disciplina, kuri daro įtaką besimokančios mokyklos darbuotojų asmeniniam ir komandiniam tobulėjimui, daugiau svarbi didmiestyje esančioms pradinio ugdymo mokykloms, kuriose dirba skyriaus vedėjai ar kiti darbuotojai, turintys mažai darbo patirties.*
- *Mokyklos direktorius lyderis, kurdamas besimokančią organizaciją, respondentų nuomone, pasižymi aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties turėjimu bei mokymo ir mokymosi bruožais. Šiuos bruožus daugiausiai pastebi didmiesčio pradinėse mokyklose dirbantys direktoriaus pavaduotojai ir skyriaus vedėjai.*
- *Nustatyta, kad mokyklos direktoriaus lyderio vadybinės veiklos prioritetas yra mokymo(si) tobulinimas, kas tiesiogiai siejasi su besimokančios organizacijos vystymo idėja. Taip pat atskleista svarbi besimokančios organizacijos kūrėjo lyderio savybė – bendruomeniškumas. Respondentų yra teigiama, kad geras lyderis turi būti bendruomenės narys, kuriam ne svetimos organizacijos narių profesinės problemos.*
- *Didžiausią poveikį besimokančios organizacijos charakteristikai – asmeniniam meistriškumui daro direktoriaus lyderio sugebėjimas mokyti ir mokytis. Darbuotojų tobulėjimas, mokymasis kartu, patirties dalijimasis užtikrina organizacijos vystymąsi ir tikslo pasiekimą.*
- *Besimokančios organizacijos sisteminiam mąstymui įtakos turi mokyklos direktoriaus lyderio aiškios vizijos ir veiklos krypties žinojimas. Žinomas aiškus organizacijos tikslas ir veiklos kryptis veikia ir besimokančios organizacijos komandinį darbą, kaip ir direktoriaus lyderio sugebėjimas bendradarbiauti ir dirbti komandoje, skatinant darbuotojus dirbti kartu, dalintis naujomis idėjomis, taip kuriant darbuotojų komandas.*

## IŠVADOS

### **Atlikus mokslinės literatūros analizę, pateikiamos tokios išvados:**

1. *Vertinant vadovą ir lyderį, yra vadybinės veiklos ir asmeninių savybių skirtumų. Vadovas yra formaliai paskiriamas žmogus, kuris darbuotojams nurodo, ką ir kaip daryti, kontroliuoja jų darbus. Lyderis, skirtingai nei vadovas, gali išsiskirti iš grupės ir daryti įtaką organizacijos nariams, nes jam suteiktos tokios teisės. Lyderis daugiau įkvėpia ir palaiko darbuotojus atlikti darbus, jais pasitiki, dažnai sprendimus priima kolektyviai, t. y. pasitardamas su kitais. Lyderiai daugiau yra linkę į ilgalaikius planus, skatina organizacijos narius veikti kartu, siekti bendro tikslo, taip kurdami organizacijos kultūrą, nuo kurios priklauso narių pasiekimai ir organizacijos sėkmė.*
2. *Lyderystė yra neatsiejama besimokančios organizacijos dalis. Ji kuria atvirą ir psichologiškai saugią atmosferą, kurioje yra dalijamasi žiniomis, patirtimi, kuriamos naujos idėjos, nariai pasitiki vieni kitais, o tai besimokančiai organizacijai leidžia pasiekti geresnių rezultatų.*
3. *Besimokančios organizacijos mokymasis iš esmės priklauso nuo lyderio, įkvėpiančio mokytis. Jis gerina partnerystę, komunikaciją organizacijoje, palaikydamas bendrus mokymosi procesus.*
4. *Vadovo lyderystė besimokančioje organizacijoje užtikrina nuolatinį narių mokymąsi veikloje ir iš veiklos ir stiprina visas besimokančios organizacijos charakteristikas.*

### **Atlikus empirinį tyrimą, pateikiamos tokios išvados:**

5. *Mokyklos direktorius, kaip besimokančios organizacijos **kūrėjas, pasižymi penkiais lyderio bruožais: aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties turėjimu, žmogiškųjų išteklių vystymu, mokymu ir mokymusi, bendradarbiavimu ir komandiškumu bei bendruomeniškumu. Šių bruožų visuma kuria mokykloje besimokančią organizaciją, kurioje svarbi aplinka, kuri remiasi saugumu, pasitikėjimu, mokyklos bendruomenės narių sąveika ir bendro organizacijos tikslo siekimu. Didžiausią įtaką organizacijos kūrimui turi lyderio mokymo ir mokymosi, bendruomeniškumo ir aiškios organizacijos vizijos ir veiklos krypties turėjimo bruožai. Mokyklos direktoriaus lyderio tikslas – įgyvendinti, kad mokykloje nariai mokytųsi iš veiklos ir veikloje, siekdami įgyvendinti bendrus tikslus.***
6. *Mokyklos direktoriaus lyderystė pasižymi tuo, kad kurdama besimokančią organizaciją mokykloje, daro įtaką besimokančios organizacijos disciplinoms. Didžiausią įtaką vadovo*

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

*lyderystė daro asmeninio meistriškumo disciplinai, kuri įgalina mokyklos komandos narius atsiskleisti ir tobulinti savo gebėjimus, kuriant mokyklą, kaip besimokančią organizaciją.*

7. *Direktoriaus lyderystė turi įtakos sisteminiam mąstymui, nes tik vadovas lyderis skatina kritinį mąstymą, sukuria aplinką, kurioje sudaromos galimybės savarankiškai elgtis ir prisiimti riziką.*
8. *Besimokančios organizacijos komandinio darbo ir mokymosi disciplinai taip pat turi įtakos mokyklos direktoriaus lyderystė. Direktorius lyderis padeda darbuotojams dalytis žiniomis, patirtimi, kuri padeda įveikti sunkumus ir spręsti problemas, diskutuoti ir tartis dėl mokyklos tobulinimo krypčių.*

## REKOMENDACIJOS

*Remiantis mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, siekiant stiprinti vadovo lyderystės bruožus kuriant besimokančią organizaciją, mokyklos direktoriams rekomenduojama:*

- Mokyklos direktoriui lyderiui stiprinant žmogiškųjų išteklių vystymą, reikėtų demonstruoti mokyklos bendruomenės nariams mokymosi prioritetus asmeniniu pavyzdžiu, t. y. dalyvauti mokymuose, seminaruose kartu su mokytojais, inicijuoti diskusijas mokinių mokymosi rezultatų gerinimu.
- Vadovas, kuriantis mokyklą kaip besimokančią organizaciją, turi turėti aišką viziją ir veiklos kryptį, todėl direktoriui rekomenduojama nuolat diskutuoti su bendruomenės nariais, kur link juda mokykla, ko siekiama, taip pat laiku pastebėti išskylančias problemas ir veiksmingai jas spręsti. Mokyklos vadovas turėtų ne tik kelti aukštus standartus mokytojų mokymuisi, bet ir strateguoti šio tikslo įgyvendinimą: organizuoti paskaitas, seminarus, skatinti mokytojus vykti į konferencijas, stažuotes, kad tobulintų savo mokymo įgūdžius. Turi būti sudaromos sąlygos mokymuisi ir skatinami mokytojai, kurie siekia asmeninio ir profesinio tobulėjimo, kas dera su besimokančios organizacijos disciplinomis: asmeniniu meistriškumu, komandiniu darbu ir mokymuisi, mąstymo modeliais, sisteminiu mąstymu ir pasidalytąja vizija.



## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2011). Expression of managers leadership in the statutory organizations. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 29 (5), 6-13.
2. Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE Publications India.
3. Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership-many theories, but what advice is reliable?. *Strategy & Leadership*, 41 (1), 4-14.
4. Amitay, M., Popper, M., Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12 (1), 57-70.
5. Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85 (2), 92-100.
6. Apie projektą. (2015). Žiūrėta 2015-12-10 per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta>
7. Argyris, C., Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Acton Perspective*. Addison-Wesley.
8. Armstrong, M., Stephens, T. (2005). *A Handbook of Management and Leadership: a guide to managing for results*. Kogan Page Publishers.
9. Atliktas antrasis longitudinalinis Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimas. (2015) Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/tyrimai/projekto/kiti-tyrimai/2988-atliktas-antrasiis-longitudinalinis-lietuvos-vietimo-lyderysts-raikos-kaitos-tyrimas>
10. Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *Am. Psychol.* 62, 25–33
11. Bahreinian, M., Ali, M., Soltani, F. (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers: a case study. *Mustang Journal of Business & Ethics, Edmond*, 3, 94-111.
12. Baronienė, D. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organisation. *Socialiniai tyrimai*, 3 (13), 19–31.
13. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2002). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
14. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire, 2nd ed.* Mind Garden, Redwood City, CA.
15. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
16. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Perseus Books, MA.
17. Bertocci, D. I. (2009). Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers. *University Press of America*.
18. Bilevičienė, T., Jonušauskas S. (2013). *Atvirojo kodo programų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius
19. Birkinshaw, J. (2010). The critical need to reinvent management. *Business Strategy Review*, 21 (1), 4-11.
20. Blanchard, K. H., Hersey, P., Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Management*, 4 (4), 418-428.
21. Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. Kogan Page Publishers.
22. Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
23. Bui, K., Baruch, Y. (2010). Creating learning organization in higher education: Applying a systems perspectives. *Learn Organ.* 17 (3), 208-227.
24. Butkevičienė, E., Vaicekuskaitė, A. (2010). *Antrinė kiekybinių duomenų analizė*. Seminaro medžiaga. Kaunas.
25. Caldwell, B. (2012). Education review leader professor Brian Caldwell claims teacher quality remains key to improving student outcomes.
26. Çelik, V. (2003). *Educational leadership*. Ankara: Pegem Akademi.
27. CH Chan, S., Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43 (2), 272-287.
28. Clarke, A. (2001). *Learning organizations: what they are and how to become one*. Great Britain: National institute of adult continuing education.
29. Cordeiro, P. A., Cunningham, W. G. (2012). *Educational leadership: A bridge to improved practice*. Pearson Higher.
30. Currie, G., Boyett, I., Suhomlinova, O. (2005). Transformational leadership within secondary schools in England. A panacea for organizational ills?. *Public Administration*, 83 (2), 265-296.
31. Čekanavičius, V. (2014) Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Žiūrėta 2015-12-10 per internetą: [http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine\\_Analize\\_soc\\_tyrimuose.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine_Analize_soc_tyrimuose.pdf)
32. Čekanavičius, V. (2011). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Kaunas
33. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I*. Vilnius
34. Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D. (2005). *Developing successful principals*. Stanford Educational Leadership Institute

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

35. DeGroot, T., Kiker, D. S., Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17 (4), 356-372.
36. Denscombe, M. (2010). *The good research guide for small-scale research Project (4 th Editon)*. Open University Press.
37. DeRue, D. S., Barnes, Ch. M., Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership. *Small Group Research*, 41 (5), 621-651.
38. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Dilshad, R. M., Latif, M. I. (2013). Focus Group Interview as a Tool for Qualitative Research: An Analysis. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 33 (1), 191-198.
40. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius
41. Duin, A. H., Baer, L. L. (2010). Shared leadership for a green, global, and Google world. *Planning for Higher Education*, 39 (1), 30-38.
42. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (1), 75-88.
43. Erdem, M., İlğan, A., Uçar, H. İ. (2014). Relationship between learning organization and job satisfaction of primary school teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6 (1), 8-20.
44. Fairholm, M.R. (2006) *Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas*. The George Washington University Center for Excellence in Municipal Management.
45. Garalis, A. (2004). Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*, 3, 8-18.
46. Garavan, T. N., McCarthy, A. (2008). Team Learning and Metacognition: a Neglected Area of HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 509–524.
47. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86 (3)
48. Garza, Jr, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S., Merchant, B. (2014). Leadership for school success: lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28 (7), 798-811.
49. Geer-Frazier, B. (2014). Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. *Emergence: Complexity & Organization*, 16 (3).
50. Goethals, R. G., Sorenson, G. J., Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Berkshire Publishing Group LLC.
51. Gooty, J., Serban, A., Thomas, J. S., Gavin, M. B., Yammarino, F. J. (2012). Use and misuse of levels of analysis in leadership research: An illustrative review of leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 23, 1080–1103.
52. Grenda, J. P., Hackmann, D. G. (2013). *Advantages and challenges of distributing leadership in middle-level schools*. NASSP Bulletin.
53. Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Routledge
54. Gudauskas, R., Jokūbauskienė, S. (2012). Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas. *Socialinis ugdymas* 21 (32).
55. Hay, A., Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: A way forward for teaching leadership?. *Leadership Organiz. Devel. J.*, (272), 144–158.
56. Harris, P. (2010). Leadership role models earn trust and profits. *Human Resource Management International*, 18 (6).
57. Heorhiadi, A., La Venture, K., Conbere, J. P. (2014). What do organizations need to learn to become a learning organization. *OD Practitioner*, 46 (2), 5-9.
58. Holberton, P. (2004). The leadership journey: becoming an enlightened leader. *Handbook of Business Strategy*, 5 (1), 53 – 58.
59. Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba*, (1), 181.
60. Iždonaitė – Medžiūnienė, I., Medžiūnas, R. (2008), Cooperative social competence development: aspect of tourism managers in Lithuania higher education, *IX International Scientific Conference: Social & Economic Challenges for Labour Market Proceedings*, 28-34.
61. Igyvendinimas. (2015) Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta/gyvendinimas>
62. Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall. 542
63. Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.
64. Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R. (2008). *Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA*. Kaunas
65. Johnston, C., Caldwell, B. (2001). Leadership and organisational learning in the quest for world class schools. *International Journal of Educational Management*, 15 (2), 94-103.
66. Judge, T. A., Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85 (5), 751.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

67. Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89 (5), 755.
68. Kan, M. M., Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *Leader. Q.*, 15 (4), 467–491.
69. Kanter, R. M. (2003). *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of management*. Harvard: Harvard Business School Press.
70. Kolb, B. (2008). *Marketing research: A practical approach*. Sage.
71. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73 (2), 59-67.
72. Kurland, H., Hertz-Lazarowitz, R. (2006). Organizational learning as a lever for realizing an educational vision. *Dapim*, 41, 230-71.
73. Kurland, H., Peretz, H., Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48 (1), 7-30.
74. Kvedaraitė, N. (2009). Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose (Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas).
75. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklos pažanga*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras
76. Lapinskas, R. (2010). *Pats trumpiausias taikomosios statistikos kursas*. Vilnius
77. Laurinčiukienė, L., Šiurkienė, V. (2012). Kiek lyderystės surasta Lietuvos mokykloje?. 2015-11-10 per internetą: <http://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Kiek%20lyderystes%20surasta%20Lietuvos%20mokykloje.pdf>
78. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Department for Education and Skills, London.
79. Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*.
80. Leithwood, K.A., Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University.
81. Linley, A. (2009). Strength Coaching with Leaders, *International Coaching Psychology Review: The British Psychological Society*, 4 (1), 20-31.
82. Longitudinis Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimas. (2015) Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/tyrimai/projekto/kiti-tyrimai/2993-longitudinis-lietuvos-vietimo-lyderysts-raikos-kaitos-tyrimas>
83. Lunenburg, C. F. (2003). Emerging perspectives: the usefulness of the construct of transformational leadership in educational organizations. *In the Annual Meeting of the Cational Council of Professors of Educational Administration, Sedona*.
84. Mayrowetz, D., Murphy, J., Seashore Louis, K., Smylie, M. A. (2007). Distributed leadership as work redesign: Retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6 (1), 69-101.
85. Malinauskienė, D., Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas). *Mokytojų ugdymas*, 15 (2), 134–145.
86. Marquis, B. L., Huston, C. J. (2009), *Leadership Roles and Management Functions in Nursing, Theory and Application*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
87. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
88. Mečkauskienė, R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1 (22), 118–126.
89. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija (2010). Ką žinome apie mokyklų lyderystę? Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/551/K%C4%85%20%C5%BEinome%20apie%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%99.pdf>
90. Navickaitė, J. (2012). Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje (Daktaro disertacija, KTU).
91. Ng, F. S. D., Nguyen, T. D., Wong, K. S. B., Choy, K. W. W. (2015). Instructional leadership practices in Singapore. *School Leadership & Management*, 35 (4), 388-407.
92. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice (3rd ed.)*. London: Sage.
93. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage.
94. Ortenbald, A. (2002). A typology of the ideas of learning organization. *Management Learning*, 33 (2), 213–230.
95. Ortenbald, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11 (2/3), 129.
96. Osborn, R., Hunt, J. G., Jauch, R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leader. Q.*, 13 (6), 797–837
97. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Economics & Management*.
98. Perloff, R. (2004). Managing and leading: The universal importance of, and differentiation between, two essential functions. *Talk presented at Oxford University*, 14–15.
99. Petty, G. (2008). *Įrodymais grįstas mokymas*. Vilnius: Tyto alba.
100. Pont., B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). Improving School Leadership. *Policy and Practice. OECD*, 1.

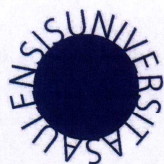
Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

101. Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (2), 58-61
102. Raišienė, A. G. (2014). Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*, 7 (3), 179-193.
103. Rogers, J. L. (1992). Leadership development for the 90s: Incorporating emergent paradigm perspectives. *NASPA Journal*, 29 (4), 243-252.
104. Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Kogan-Page.
105. Saris, W. E., Gallhofer, I. N. (2007). *Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research*. John Wiley & Sons.
106. Schedlitzki, D., Edwards, G. (2014). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. Sage.
107. Sebastian, J., Allensworth, E. (2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning A Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48 (4), 626-663.
108. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York.
109. Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., Kleiner, A. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline resource*. NY: A Currency Book.
110. Simkins, T. (2005). Leadership in Education 'What Works' or 'What Makes Sense'?. *Educational Management Administration & Leadership*, 33 (1), 9-26.
111. Simonaitienė, B. (2001). Besimokancios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje (Daktaro disertacija, Kauno Technologijos universitetas).
112. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
113. Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Sage.
114. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, (83).
115. Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 23-28.
116. Steenekamp, K., Botha, G., Moloi, K. C. (2012). Sustaining change in a learning organization. *Africa Education Review*, 9 (2), 380-394.
117. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
118. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. Vilnius: Margi raštai.
119. Stone, G., Patterson, K. (2004). Servant Leadership: Examining the Virtues of Love and Humility. *Servant Leadership Research Roundtable Retrieved*, 23
120. Šedžiuviene, N., Veinhardt, J. (2012). Besimokančios organizacijos tapimo intelektualia organizacija gairės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1 (30).
121. Švagždienė, B., Jasinskas, E., Fominienė, V. B., Mikalauskas, R. (2013). The Situation of Learning and Prospects for Improvement in a Tourism Organization. *Engineering Economics*, 24 (2), 126-134
122. Švietimo aprūpinimo centras (2012). *Plano šgyvendinimo sėkmės pokyčiai*. Vilnius
123. Thompson, K. N. (2010). Servant Leadership: an effective model for Project management (Daktaro disertacija, Minneapolis: Capella University)
124. Toor, S. U. R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11 (4), 310-320.
125. Trakšėlys, K. (2011). Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika*, (101), 98-106.
126. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas
127. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). *Vadybos pagrindai*. Vilnius
128. Vartanian, T. P. (2010). *Secondary data analysis*. Oxford University Press.
129. Voulalas, Z. D., Sharpe, F. G. (2005). Creating schools as learning communities: Obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43 (2), 187-208.
130. Wagner, M. (2011). What great leaders do in complex times. Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: [http://www.youtube.com/watch?v=OLFtWABAg\\_c](http://www.youtube.com/watch?v=OLFtWABAg_c)
131. Wallace (2013). The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning. Žiūrėta 2015-11-10 per internetą: [www.wallacefoundation.org](http://www.wallacefoundation.org)
132. Watkins, K., Marsick, V. (1992). Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal for Lifelong Learning*, 7 (4), 287-300.
133. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (64), 135-144.
134. Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, (1).
135. Želvys, R., Mečkauskienė, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. *Acta Pedagogica Vilnensia*, (29), 22-34.
136. Žvirdauskas, D., Jucevičienė, P. (2004). School principal as a leader in the evaluation performed by the school community: the search for the prevailing theory of leadership. *Socialiniai mokslai*, 3 (45), 84-94.

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

## **PRIEDAI**

Pažyma, įrodanti dalyvavimą mokslinėje konferencijoje



**ŠIAULIŲ  
UNIVERSITETAS**  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ  
FAKULTETAS

# **DIPLOMAS**

## **Stasei Vyčiūtei**

Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuotoje  
15-ojoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
„EKONOMIKOS IR VADYBOS AKTUALIJOS“

Pranešimo tema: „Lyderystės ir besimokančios organizacijos  
sąsajos: teorinis aspektas“

### **III vieta**

Socialinių mokslų fakulteto  
Dekanas

2015-04-17

Gintaras ŠAPARNIS

Anketa mokiniams

**Mieli mokiniai**, mokykla skirta mokiniams, todėl Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Prašome skirti keletą minučių ir užpildyti klausimyną.

Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką, pildant klausimyną.

**Keletas klausimų apie Tave...**

1. Klasė, kurioje mokaisi (pasirink):

- 7 kl.
- 8 kl.
- 10 kl. (2 gimnazijos)
- 11 kl. (3 gimnazijos)

2. Tu mokaisi (pažymėk):

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Patenkinamai
- Silpnai

3. Kai mokykloje vyksta renginiai, Tu:

- Visur dalyvauji, esi aktyvus, iniciatyvus
- Dalyvauji, kai liepia mokytojai ar kviečia draugai
- Nedalyvauji, nes nepatinka ir nedomina

**O dabar įvertink savo mokyklą... Kaip tu mokykloje jautiesi ir ką apie ją manai?**

Apie pamoką ir mokytojus...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Daugelio mūsų mokytojų pamokos yra įdomios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai tiki, kad kiekvienas iš mūsų gali padaryti pažangą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugelis mokytojų stengiasi, kad klasė suprastų ir išmoktų pamoką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su mokytojais nesudėtinga bendrauti: galime pasiklausti, pasiaiškinti, diskutuoti pamokose ir po jų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai ir mokiniai noriai kartu dalyvauja mokyklos renginiuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didžiuojuosi, kad mokausi šioje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių nuomonė mokytojams svarbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsų mokytojai tariai ir bendradarbiauja norėdami išmokyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai gerbia mokinius kaip asmenybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinius mokytojai sudomina ir įkvepia mokyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MOKYKLOS DIREKTORIUS...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tiki mūsų ir mokyklos ateitimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai klausia visų nuomonės, gilinaisi į kitų požiūrius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja diskusijas su mokiniais ir mokytojais dėl mokymosi gerinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žino, kas vyksta klasėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supranta, kaip mokiniai mokosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitiki mokiniais lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jei nori pakomentuoti savo atsakymus, prašome rašyti čia:

Anketa tėvams

**Gerbiami tėvai / globėjai,**

mokykla skirta mokiniams, todėl Jų tėvų nuomonė yra labai svarbi. Prašome skirti keletą minučių ir užpildyti klausimyną.

Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką.

Keletas klausimų apie Jus...

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Jūsų dukra / sūnus mokosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> 7 kl.</li> <li><input type="radio"/> 8 kl.</li> <li><input type="radio"/> 10 kl. (2 gimnazijos)</li> <li><input type="radio"/> 11 kl. (3 gimnazijos)</li> </ul> <p>2. Mokykla, kurioje mokosi Jūsų vaikas, yra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Didmiestyje</li> <li><input type="radio"/> Rajono centre</li> <li><input type="radio"/> Miestelyje, kaimo vietovėje</li> </ul> <p>3. Jūsų mokyklos tipas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Pradinė mokykla</li> <li><input type="radio"/> Pagrindinė mokykla / progimnazija</li> <li><input type="radio"/> Gimnazija</li> <li><input type="radio"/> Vidurinė mokykla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Kita (jaunimo mokykla, suaugusiųjų mokymo centras, specialioji mokykla)</li> </ul> <p>4. Jūsų dukra / sūnus mokosi (pažymėkite):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Labai gerai</li> <li><input type="radio"/> Gerai</li> <li><input type="radio"/> Vidutiniškai</li> <li><input type="radio"/> Patenkinamai</li> <li><input type="radio"/> Silpnai</li> </ul> <p>5. Jūsų dėmesys mokyklai (pažymėkite):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Man rūpi ir yra įdomus mokyklos gyvenimas</li> <li><input type="radio"/> Kartais domiuosi tuo, kas vyksta mokykloje</li> <li><input type="radio"/> Mane mažai domina mokyklos veikla</li> </ul> |
|--|--|

**Klausimai apie mokyklą ir pamokas. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą**

Apie pamoką ir mokytojus...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Daugelio mokytojų pamokos mano vaikui yra įdomios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai tiki, kad mano vaikas gali padaryti pažangą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daugelis mokytojų stengiasi, kad mano vaikas suprastų ir išmoktų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vaikui su mokytojais nesudėtinga bendrauti: jis gali pasiklausti, pasiaiškinti, tiesiog pasikalbėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai ir vaikai puikiai bendrauja, sutaria mokyklos renginiuose, išvykose, ekskursijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu patenkintas, kad mano vaikas mokosi šioje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių nuomonė mokytojams svarbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, kad mokytojai tariai ir bendradarbiauja tarpusavyje siekdami aukštesnių mokinių rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai gerbia mokinius kaip asmenybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinius mokytojai sudomina ir įkvepia mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man pakanka informacijos apie vaiko mokymąsi ir elgesį mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man įdomūs ir naudingi tėvų susirinkimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykla gerbia tėvus ir vertina jų nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš pasitikiu mokyklos mokytojais kaip dalyko profesionalais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos mokytojai vertina mano vaiko pastangas ir tiki jo sėkme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su tėvais yra tariamasi, ko ir kaip bus mokomas jų vaikas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su tėvais yra diskutuojama, kaip jie gali padėti savo vaikui mokytis ir siekti aukštesnių rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

**Klausimai apie mokyklos direktorių. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

Apie pamoką ir mokytojus...	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Yra įsipareigojęs mokyklos vertybėms ir tiki jos ateitimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarnauja visos mokyklos, o ne savo interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai klausia visų nuomonės, gilinasi į kitų požiūrius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitiki mokytojais lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išmano ir gali diskutuoti apie mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano, kad veiklos prioritetą yra mokymo(si) tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštesnius reikalavimus visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštesnius standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žino, kas vyksta klasėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supranta, kaip mokiniai mokosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitiki tėvais lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius / ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jei norite pakomentuoti savo atsakymus ar išsakyti nuomonę, prašome rašyti čia:

Anketa mokytojams

**Mieli kolegos, mokytojai, mokyklų direktorių pavaduotojai, skyrių vedėjai, mokytojai, soc. pedagogai, logopedai, spec. pedagogai, psichologai,**

maloniai prašome Jūsų pareikšti nuomonę apie projektą „Lyderių laikas“ ir lyderystę mokykloje.

Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką, pildant klausimyną.

**Keletas klausimų apie Jus ir Jūsų mokyklą...**

1. Mokykla, kurioje dirbate, yra:
  - Didmiestyje
  - Rajono centre
  - Miestelyje, kaimo vietovėje
2. Jūsų mokyklos tipas:
  - Pradinė mokykla
  - Pagrindinė mokykla / progimnazija
  - Gimnazija
  - Vidurinė mokykla
  - Kita (jaunimo mokykla, suaugusiųjų mokymo centras, specialioji mokykla)
3. Jūs esate:
  - Vyras
  - Moteris
4. Jūs dirbate:
  - Pradinių klasių mokytoju
  - Dalyko mokytoju
5. Jūs:
  - Esate mokykloje dirbantis specialistas (logopedas, psichologas ir pan.)
  - Direktorius pavaduotojas
  - Skyriaus vedėjas
  - Metodinio būrelio ar kitos mokytojų grupės vadovas
  - Nesate formalus vadovas
6. Jūsų pedagoginio darbo stažas:
  - 1–4 metai
  - 5–10 metų
  - 10–20 metų
  - Daugiau kaip 20 metų
7. Jūsų kvalifikacinė kategorija:
  - Mokytojas
  - Vyr. mokytojas
  - Mokytojas metodininkas
  - Mokytojas ekspertas

**Keletas klausimų apie projektą „Lyderių laikas“ ...**

8. Jūsų mokykla (galima žymėti keletą atsakymo variantų):
  - Yra projekto „Lyderių laikas“ dalyvė
  - Dalyvauja kituose Švietimo ir mokslo ministerijos projektuose
  - Dalyvauja tarptautinių programų projektuose (pvz., SOCRATES, ERASMUS+ ar kt.)
  - Nėra aktyvi projektų dalyvė
9. Kuriose „Lyderių laiko“ veiklose esate asmeniškai dalyvavęs (-usi)? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):
  - Magistrantūros studijose
  - Neformaliose lyderystės studijose
  - Išleistų knygų pristatymuose
  - Rengiant ir įgyvendinant savivaldybės lyderystės modelį
  - Nacionaliniuose ir regioniniuose lyderystės forumuose
  - Mokyklos (-ų) renginiuose, organizuotuose vykdam „Lyderių laiko“ veiklas savivaldybėje

10. Kaip vertinate „Lyderių laiko“ veiklą NAUDINGUMĄ stiprinant lyderystę švietime?

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau, negaliu atsakyti
Virtualią lyderių laiko aplinką (tinklalapį „Lyderių laikas“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knygų vertimą, leidybą ir pristatymą švietimo bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldybių lyderystės modelių kūrimą ir jų įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijimąsi gerąja praktika tarp savivaldybių ir mokyklų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystės studijas magistrantūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalias lyderystės studijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekto dalyvių vizitus į užsienio šalis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

11. Kaip naudojate „Lyderių laiko“ tinklalapį? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):
- Neteko atsiversti šio puslapio
  - Esu kelis kartus užsukęs
  - Reguliariai užsuku, seku naujienas
  - Dalyvauju forume, klausiu, diskutuoju
  - Prenumeruoju tinklalapio naujienas
  - Naudojuosi virtualia „Lyderių laiko“ biblioteka
  - Esu „Lyderių laiko“ draugas socialiniuose tinkluose (pvz., *Facebook'e* ir kt.)
12. Projektas „Lyderių laikas“ leidžia knygas apie lyderystę ir mokymą(si) mokykloje. Jūs:
- Nuolat sekate „Lyderių laiko“ knygų leidybą, skaitote beveik visas knygas
  - Susipažįstate su dauguma knygų, atsirenkate, ką skaityti
  - Esate skaitęs vieną ar keletą „Lyderių laiko“ išleistų knygų
  - Esate vartęs knygas, skaitęs tik Jums įdomias vietas
  - Nesidomite projekto leidiniais
13. Jūsų mokykloje projekto „Lyderių laikas“ idėjos:
- Yra kartu aptariamoms ir įgyvendinamos
  - Bandoma jas taikyti individualiai
  - Yra aptariamoms, tačiau dar neįgyvendinamos
  - Nesidomima šiuo projektu

**Klausimai apie mokyklą ir mokytojus. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MŪSŲ MOKYKLOJE...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl mokyklos tobulinimo krypčių yra diskutuojama ir tariamasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskusijos apie mokinių mokymąsi yra dalykiškos, įgalinančios priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicingi tikslai keliami kiekvienam mokiniui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keliami aukšti reikalavimai visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų komanda dirba sutartinai ir darniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai turi aiškią mokinių mokymo ir mokymosi viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų iniciatyvas mokytojai priima ir palaiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai tobulina savo žinias apie mokinių mokymąsi ir asmenybės ūgtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai prisiima atsakomybę už mokinių mokymo(si) rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai ir mokiniai gerbia ir pasitiki mokyklos vadovais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

MŪSŲ MOKYKLOJE MOKYTOJAI (I)...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Daugelis mokyklos mokytojų gali imtis lyderio vaidmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos palaiko mokytojų iniciatyvas, padeda jas įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujovių įgyvendinimas yra stebimas, vertinamas jų poveikis mokinių mokymuisi ir asmenybės ūgčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai jaučia atsakomybę ne tik už savo, bet ir už kolegų mokinių rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai stebi meistriškai dirbančių kolegų pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra pastebima kiekvieno mokytojo sėkmė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagalba mokytojams sprendžiant ugdymo problemas suteikiama laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su tėvais yra tariamasi, kaip jie gali padėti savo vaikui mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į mokinių nuomonę apie mokyklą ir pamokas žiūrima rimtai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastebimos ir palaikomos mokinių iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MŪSŲ MOKYKLOJE MOKYTOJAI (II)...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Atkakliai siekia gerinti savo mokinių mokymąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taiko mokinius motyvuojančias mokytis strategijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sau kelia ambicingus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo siūlymus imasi patys įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja tarpusavyje ir suderina mokinių ugdymo turinį, metodus ir vertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi metodine medžiaga, pamokų planais ir kitomis mokymo priemonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo iniciatyva buria grupes ir komandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirai diskutuoja apie savo pamokas ir mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažįsta ir gerbia kiekvieno savo kolegos idėją ar siūlymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daro įtaką savo kolegų darbui, padeda vieni kitiems tobulinti pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padeda kolegoms, kuriems sunkiau sekasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ką dar veikia mokytojas lyderis Jūsų mokykloje? Čia galite pareikšti savo nuomonę, parašyti komentarą:

Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

**Klausimai apie mokyklos direktorių. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MOKYKLOS DIREKTORIUS...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Yra išpareigojęs mokyklos vertybėms ir tiki jos ateitimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarnauja visos mokyklos, o ne atskirų mokytojų grupių interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai klausia visų nuomonės, gilinasi į kitų požiūrius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimus apie svarbius mokyklos pokyčius grindžia ugdymo tyrimų rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokosi kartu su mokytojais, kaip pagerinti mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išmano ir gali diskutuoti apie mokinių mokymą(si) ir didaktines sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano, kad vadybinės veiklos prioritetas yra mokymo(si) tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žino, kas vyksta klasėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supranta, kaip mokiniai mokosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitiki mokytojais lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius / ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kas dar yra svarbu, jei apie mokyklos direktorių galvojama kaip apie visų mokymąsi mokykloje palaikančių lyderių?

**Klausimai apie Švietimo skyrių. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

ŠVIETIMO SKYRIUS...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Turi aiškia viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aiškius, vienijančius tikslus, skatinančius mokyklas veikti kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja ir tariasi su mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švietimo skyriaus specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimamos ir palaikomos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ką savo veikloje turėtų tobulinti Švietimo skyrius, kad būtų švietimo politikos įgyvendinimo lyderis?

Anketa mokyklos direktoriams

**Gerbiamas MOKYKLOS DIREKTORIAU,**

maloniai prašome Jūsų pareikšti nuomonę apie projektą „Lyderių laikas“ ir lyderystę mokykloje. Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką, pildant klausimyną.

**Keletas klausimų apie Jus...**

- |   |  |
|---|--|
| <p>6. Jūs esate:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Vyras</li><li><input type="radio"/> Moteris</li></ul> <p>7. Mokykla, kurioje dirbate, yra:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Didmiestyje</li><li><input type="radio"/> Rajono centre</li><li><input type="radio"/> Miestelyje, kaimo vietovėje</li></ul> <p>8. Jūsų mokyklos tipas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Pradinė mokykla</li><li><input type="radio"/> Pagrindinė mokykla / progimnazija</li><li><input type="radio"/> Gimnazija</li><li><input type="radio"/> Vidurinė mokykla</li><li><input type="radio"/> Kita (jaunimo mokykla, suaugusiųjų mokymo centras, specialioji mokykla)</li></ul> | <p>9. Jūsų pedagoginio darbo stažas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> 1–4 metai</li><li><input type="radio"/> 5–10 metų</li><li><input type="radio"/> 10–20 metų</li><li><input type="radio"/> Daugiau kaip 20 metų</li></ul> <p>10. Jūsų vadybinio darbo stažas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> 1–4 metai</li><li><input type="radio"/> 5–10 metų</li><li><input type="radio"/> 10–20 metų</li><li><input type="radio"/> Daugiau kaip 20 metų</li></ul> <p>11. Jūsų vadybinė kategorija:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Pirma</li><li><input type="radio"/> Antra</li><li><input type="radio"/> Trečia</li></ul> |
|---|--|

**Keletas klausimų apie projektą „Lyderių laikas“...**

12. Jūsų mokykla (galima žymėti keletą atsakymo variantų):
- Yra projekto „Lyderių laikas“ dalyvė
  - Dalyvauja kituose Švietimo ir mokslo ministerijos projektuose
  - Dalyvauja tarptautinių programų projektuose (pvz., SOCRATES, ERASMUS+ ar kt.)
  - Nėra aktyvi projektų dalyvė
8. Kuriose „Lyderių laiko“ veiklose esate asmeniškai dalyvavęs (-usi)? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):
- Magistrantūros studijose
  - Neformaliose lyderystės studijose
  - Išleistų knygų pristatymuose
  - Rengiant ir įgyvendinant savivaldybės lyderystės modelį
  - Nacionaliniuose ir regioniniuose lyderystės forumuose
  - Mokyklos (-ų) renginiuose, organizuotuose vykdant „Lyderių laiko“ veiklas savivaldybėje

9. Kaip vertinate „Lyderių laiko“ projekto veiklą NAUDINGUMĄ stiprinant lyderystę švietime?

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau, negaliu atsakyti
Virtualią lyderių laiko aplinką (tinklapi „Lyderių laikas“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knygų vertimą, leidybą ir pristatymą švietimo bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldybių lyderystės modelių kūrimą ir jų įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijimąsi gera praktika tarp savivaldybių ir mokyklų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystės studijas magistrantūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalias lyderystės studijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekto dalyvių vizitus į užsienio šalis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kaip naudojate „Lyderių laiko“ tinklalapį? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):

- Neteko atsiversti šio puslapio
- Esu kelis kartus užsukęs
- Reguliariai užsuku, seku naujienas
- Dalyvauju forume, klausiu, diskutuoju
- Prenumeruoju tinklalapio naujienas
- Naudojuosi virtualia „Lyderių laiko“ biblioteka
- Esu „Lyderių laiko“ draugas socialiniuose tinkluose (pvz., *Facebook'e* ir kt.)

11. Projektas „Lyderių laikas“ leidžia knygas apie lyderystę ir mokymą(si) mokykloje. Jūs:

- Nuolat sekate „Lyderių laiko“ knygų leidybą, skaitote beveik visas knygas
- Susipažįstate su dauguma knygų, atsirenkate, ką skaityti
- Esate skaitęs vieną ar keletą „Lyderių laiko“ išleistų knygų
- Esate vertęs knygas, skaitęs tik Jums įdomias vietas
- Nesidomite projekto leidiniais

12. Jūsų mokykloje projekto „Lyderių laikas“ idėjos:

- Yra kartu aptariamoms ir įgyvendinamos
- Bandoma jas taikyti individualiai
- Yra aptariamoms, tačiau dar neįgyvendinamos
- Nesidomima šiuo projektu

**Klausimai apie mokyklą ir mokytojus. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MŪSŲ MOKYKLOJE...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl mokyklos tobulinimo kryptių yra diskutuojama ir tariamasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskusijos apie mokinių mokymąsi yra dalykiškos, įgalinančios priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambicingi tikslai keliami kiekvienam mokiniui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keliami aukšti reikalavimai visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų komanda dirba sutartinai ir darniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai turi aiškią mokinių mokymo ir mokymosi viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų iniciatyvas mokytojai priima ir palaiko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai tobulina savo žinias apie mokinių mokymąsi ir asmenybės ūgtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai prisiima atsakomybę už mokinių mokymo(si) rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

iniciatyvas					
Mokytojai ir mokiniai gerbia ir pasitiki mokyklos vadovais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>MŪSŲ MOKYKLOJE MOKYTOJAI (I)...</b>	<b>Tikrai TAIP</b>	<b>TAIP</b>	<b>NE</b>	<b>Tikrai NE</b>	<b>NEŽINAU, negaliu atsakyti</b>
Daugelis mokyklos mokytojų gali imtis lyderio vaidmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos palaiko mokytojų iniciatyvas, padeda jas įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujovių įgyvendinimas yra stebimas, vertinamas jų poveikis mokinių mokymuisi ir asmenybės ūgčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai jaučia atsakomybę ne tik už savo, bet ir už kolegų mokinių rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai stebi meistriškai dirbančių kolegų pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra pastebima kiekvieno mokytojo sėkmė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagalba mokytojams sprendžiant ugdymo problemas suteikiama laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su tėvais yra tariamasi, kaip jie gali padėti savo vaikui mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Į mokinių nuomonę apie mokyklą ir pamokas žiūrima rimtai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pastebimos ir palaikomos mokinių iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>MŪSŲ MOKYKLOJE MOKYTOJAI (II)...</b>	<b>Tikrai TAIP</b>	<b>TAIP</b>	<b>NE</b>	<b>Tikrai NE</b>	<b>NEŽINAU, negaliu atsakyti</b>
Atkakliai siekia gerinti savo mokinių mokymąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taiko mokinius motyvuojančias mokytis strategijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sau kelia ambicingus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo siūlymus imasi patys įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja tarpusavyje ir suderina mokinių ugdymo turinį, metodus ir vertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi metodine medžiaga, pamokų planais ir kitomis mokymo priemonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo iniciatyva buria grupes ir komandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirai diskutuoja apie savo pamokas ir mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažįsta ir gerbia kiekvieno savo kolegos idėją ar siūlymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daro įtaką savo kolegų darbui, padeda vieni kitiems tobulinti pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padeda kolegoms, kuriems sunkiau sekasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Ką dar veikia mokytojas lyderis Jūsų mokykloje? Čia galite pareikšti savo nuomonę, parašyti komentarą:



--

**Klausimai apie Švietimo skyrių. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

ŠVIETIMO SKYRIUS...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aiškius, vienijančius tikslus, skatinančius mokyklas veikti kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja ir tariasi su mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švietimo skyriaus specialistai dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimamos ir palaikomos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ką savo veikloje turėtų tobulinti Švietimo skyrius, kad būtų švietimo politikos įgyvendinimo lyderis?

--

Anketa Švietimo skyriaus specialistams

**GERBIAMI ŠVIETIMO SKYRIŲ SPECIALISTAI,**

maloniai prašome Jūsų pareikšti nuomonę apie projektą „Lyderių laikas“ ir lyderystę mokykloje.

Dėkojame už bendradarbiavimą ir sugaištą laiką, pildant klausimyną.

**Keletas klausimų apie Jus...**

13. Jūs esate:
- Vyras
  - Moteris
14. Jūsų savivaldybė (įrašykite)  
.....
15. Jūsų darbo savivaldybėje stažas:
- 1–4 metai
  - 5–10 metų
  - 10–20 metų
  - Daugiau kaip 20 metų

**Keletas klausimų apie projektą „Lyderių laikas“**

4. Kuriose „Lyderių laiko“ veiklose esate asmeniškai dalyvavęs (-usi)? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):

- Magistrantūros studijose
- Neformaliose lyderystės studijose
- Išleistų knygų pristatymuose
- Rengiant ir įgyvendinant savivaldybės lyderystės modelį
- Nacionaliniuose ir regioniniuose lyderystės forumuose
- Mokyklų renginiuose, organizuotuose vykdam „Lyderių laiko“ veiklas savivaldybėje

5. Kaip vertinate „Lyderių laiko“ veiklų NAUDINGUMĄ stiprinant lyderystę švietime?

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau, negaliu atsakyti
Virtualią lyderių laiko aplinką (tinklalapį „Lyderių laikas“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knygų vertimą, leidybą ir pristatymą švietimo bendruomenei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldybių lyderystės modelių kūrimą ir jų įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijimąsi gerąja praktika tarp savivaldybių ir mokyklų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyderystės studijas magistrantūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalias lyderystės studijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projekto dalyvių vizitus į užsienio šalis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kaip naudojate „Lyderių laiko“ tinklalapį? (galima žymėti keletą atsakymo variantų):

- Neteko atsiversti šio puslapio
- Esu kelis kartus užsukęs
- Reguliariai užsuku, seku naujienas
- Dalyvauju forume, klausiu, diskutuoju
- Prenumeruoju tinklalapio naujienas
- Naudojuosi virtualia „Lyderių laiko“ biblioteka
- Esu „Lyderių laiko“ draugas socialiniuose tinkluose (pvz., *Facebook'e* ir kt.)

7. Projektas „Lyderių laikas“ leidžia knygas apie lyderystę ir mokymą(si) mokykloje. Jūs:

- Nuolat sekate „Lyderių laiko“ knygų leidybą, skaitote beveik visas knygas
- Susipažįstate su dauguma knygų, atsirenkate, ką skaityti
- Esate skaitęs vieną ar keletą „Lyderių laiko“ išleistų knygų
- Esate vartęs knygas, skaitęs tik Jums įdomias vietas
- Nesidomite projekto leidiniais

8. Jūsų skyriuje projekto „Lyderių laikas“ idėjos:

- Yra kartu aptariamoms ir įgyvendinamos
- Bandoma jas taikyti individualiai
- Yra aptariamoms, tačiau dar neįgyvendinamos
- Nesidomima šiuo projektu

**Klausimai apie savivaldybės mokyklas. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MŪSŲ SAVIVALDYBĖS MOKYKLOSE...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Bendri tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti	○	○	○	○	○
Dėl tobulinimo kryptių yra diskutuojama ir tariamasi	○	○	○	○	○
Vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai	○	○	○	○	○
Diskusijos apie mokinių mokymąsi yra dalykiškos, įgalinančios priimti sprendimus	○	○	○	○	○
Ambicingi tikslai keliama kiekvienam mokiniui	○	○	○	○	○
Keliama aukšti reikalavimai visų mokytojų darbui	○	○	○	○	○
Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi	○	○	○	○	○
Vadovų komandos dirba sutartinai ir darniai	○	○	○	○	○
Vadovai turi aiškią mokinių mokymo ir mokymosi viziją	○	○	○	○	○
Vadovų iniciatyvas mokytojai priima ir palaiko	○	○	○	○	○
Vadovai tobulina savo žinias apie mokinių mokymąsi ir asmenybės ūgtį	○	○	○	○	○
Vadovai prisiima atsakomybę už mokinių mokymo(si) rezultatus	○	○	○	○	○
Vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais	○	○	○	○	○
Vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas	○	○	○	○	○
Mokytojai ir mokiniai gerbia ir pasitiki mokyklų vadovais	○	○	○	○	○

MŪSŲ SAVIVALDYBĖS MOKYKLOSE MOKYTOJAI...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Daugelis mokyklų mokytojų gali imtis lyderio vaidmens	○	○	○	○	○
Kolegos palaiko mokytojų iniciatyvas, padeda jas įgyvendinti	○	○	○	○	○
Naujovių įgyvendinimas yra stebimas, vertinamas jų poveikis mokinių mokymuisi ir asmenybės ūgčiai	○	○	○	○	○
Mokytojai jaučia atsakomybę ne tik už savo, bet ir už kolegų mokinių rezultatus	○	○	○	○	○
Mokytojai stebi meistriškai dirbančių kolegų pamokas	○	○	○	○	○
Mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas	○	○	○	○	○
Pastebima kiekvieno mokytojo sėkmė	○	○	○	○	○
Nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai	○	○	○	○	○
Pagalba mokytojams sprendžiant ugdymo problemas suteikiama laiku	○	○	○	○	○
Suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau	○	○	○	○	○
Su tėvais yra tariamasi, kaip jie gali padėti savo vaikui mokytis	○	○	○	○	○
Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos	○	○	○	○	○
Į mokinių nuomonę apie mokyklą ir pamokas žiūrima rimtai	○	○	○	○	○
Pastebimos ir palaikomos mokinių iniciatyvos	○	○	○	○	○

**Klausimai apie savivaldybės mokytojus. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MŪSŲ MOKYKLŲ MOKYTOJAI...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Atkakliai siekia gerinti savo mokinių mokymąsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taiko mokinius motyvuojančias mokytis strategijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sau kelia ambicingus tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo siūlymus imasi patys įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja tarpusavyje ir suderina mokinių ugdymo turinį, metodus ir vertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi metodine medžiaga, pamokų planais ir kitomis mokymo priemonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo iniciatyva buria grupes ir komandas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atvirai diskutuoja apie savo pamokas ir mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažįsta ir gerbia kiekvieno savo kolegos idėją ar siūlymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daro įtaką savo kolegų darbui, padeda vieni kitiems tobulinti pamokas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padeda kolegoms, kuriems sunkiau sekasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Ką dar veikia mokytojai lyderiai Jūsų savivaldybės mokyklose? Čia galite pareikšti savo nuomonę, parašyti komentarą:

**Klausimai apie savivaldybės mokyklų direktorius. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

MŪSŲ MOKYKLŲ DIREKTORIAI...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Yra įsipareigoję mokyklos vertybėms ir tiki jos ateitimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarnauja visos mokyklos, o ne atskirų mokytojų grupių interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyviai klausia visų nuomonės, gilinasi į kitų požiūrius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimus apie svarbius mokyklos pokyčius grindžia ugdymo tyrimų rezultatais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokosi kartu su mokytojais, kaip pagerinti mokinių mokymą(si)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išmano ir gali diskutuoti apie mokinių mokymą(si) ir didaktines sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano, kad vadybinės veiklos prioritetams yra mokymo(si) tobulinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žino, kas vyksta klasėse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supranta, kaip mokiniai mokosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitiki mokytojais lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius / ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kas dar yra svarbu, jei apie mokyklos direktorių galvojama kaip apie visų mokymąsi mokykloje palaikantį lyderį?

**Klausimai apie mūsų švietimo skyriaus specialistus. Kiekvieną teiginį prašome įvertinti vieną kartą.**

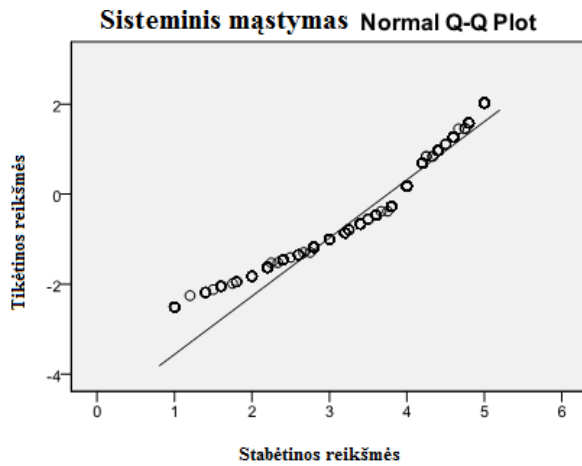
MŪSŲ ŠVIETIMO SKYRIAUS SPECIALISTAI...	Tikrai TAIP	TAIP	NE	Tikrai NE	NEŽINAU, negaliu atsakyti
Turi aiškią viziją, ko siekiama gerinant švietimą rajone / mieste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švietimo skyriaus tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys mokyklas veikti kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inicijuoja pokyčius mokyklose, kuriose jie reikalingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaiko mokyklų ir mokytojų iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iškelia mokinių mokymo interesus aukščiau už politinius siekius ir ambicijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiki kiekvienos mokyklos sėkme ir pažanga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teikia paramą gerinant mokymą ir mokymąsi mokyklose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskutuoja ir tariasi su mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisiima atsakomybę už mokyklų veiklos rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirba ir ieško sprendimų kartu su mokyklų lyderiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skyriaus iniciatyvos mokyklose yra priimanamos ir palaikomos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Ką savo veikloje turėtų tobulinti Švietimo skyrius, kad būtų švietimo politikos įgyvendinimo lyderis?

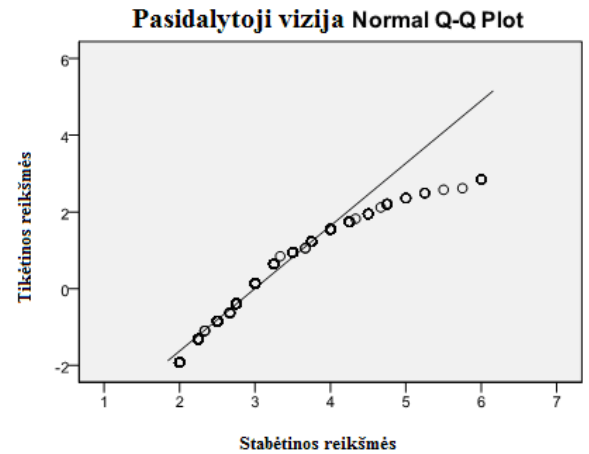
Besimokančios organizacijos disciplinų ir mokyklos direktoriaus lyderio bruožų teiginių skalės

Skalės	Teiginių skaičius	Teiginiai
<b>Besimokančios organizacijos disciplinos</b>		
<b>Sisteminis mąstymas</b>	5	Vadovai prisiima atsakomybę už mokinių mokymo(si) rezultatus
		Vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais
		Mokytojai ir mokiniai gerbia ir pasitiki mokyklos vadovais
		Nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai
		Suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau
<b>Asmeninis meistriškumas</b>	8	Keliami aukšti reikalavimai visų mokytojų darbui
		Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi
		Vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas
		Vadovai tobulina savo žinias apie mokinių mokymąsi ir asmenybės ūgtį
		Skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose
		Daro įtaką savo kolegų darbui, padeda vieni kitiems tobulinti pamokas
		Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos
Pastebimos ir palaikomos mokinių iniciatyvos		
<b>Mąstymo modeliai</b>	4	Diskusijos apie mokinių mokymąsi yra dalykiškos, įgalinančios priimti sprendimus
		Vadovų iniciatyvas mokytojai priima ir palaiko
		Gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis
		Ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus
<b>Pasidalytoji vizija</b>	4	Bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti
		Ambicingi tikslai keliami kiekvienam mokiniui
		Vadovai turi aiškią mokinių mokymo ir mokymosi viziją
		Diskutuoja tarpusavyje ir suderina mokinių ugdymo turinį, metodus ir vertinimą
<b>Komandinis darbas / mokymasis</b>	6	Dėl mokyklos tobulinimo krypčių yra diskutuojama ir tariamasi
		Vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai
		Vadovų komanda dirba sutartinai ir darniai
		Mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas
		Komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus
Dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis		
<b>Mokyklos direktoriaus lyderio bruožai</b>		
<b>Žmogiškųjų išteklių vystymas</b>	4	Išmano ir gali diskutuoti apie mokinių mokymą(si) ir didaktines sistemas
		Žino, kas vyksta klasėse
		Asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu
		Pasitiki mokytojais lyderiais
<b>Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis</b>	4	Yra įsipareigojęs mokyklos vertybėms ir tiki jos ateitimi
		Tarnauja visos mokyklos, o ne atskirų mokytojų grupių interesams
		Sprendimus apie svarbius mokyklos pokyčius grindžia ugdymo tyrimų rezultatais
		Iškelia mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius / ambicijas
<b>Mokymas ir mokymasis</b>	3	Mano, kad vadybinės veiklos prioritetas yra mokymo(si) tobulinimas
		Kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui
		Kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams
<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas</b>	4	Aktyviai klausia visų nuomonės, gilinasi į kitų požiūrius
		Inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo
		Mokosi kartu su mokytojais, kaip pagerinti mokinių mokymą(si)
		Supranta, kaip mokiniai mokosi

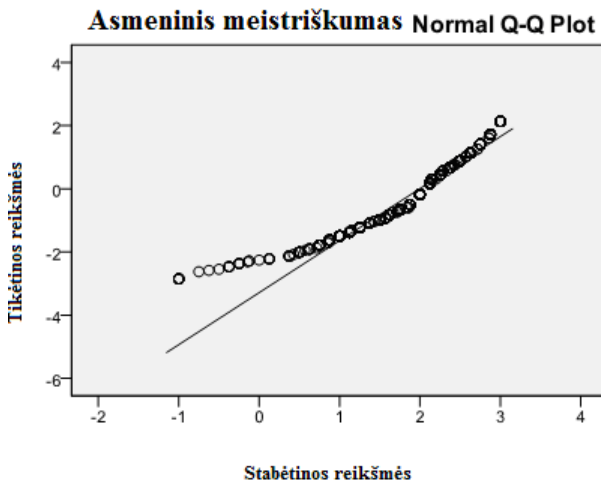
Kvantiliniai (Normal Q-Q Plot) atskirų skalių grafikai



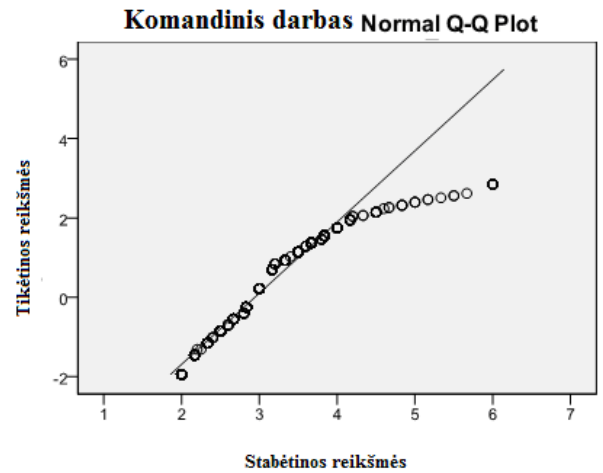
Shapiro-Wilk testas 0,913, df=1815, p<0,0001



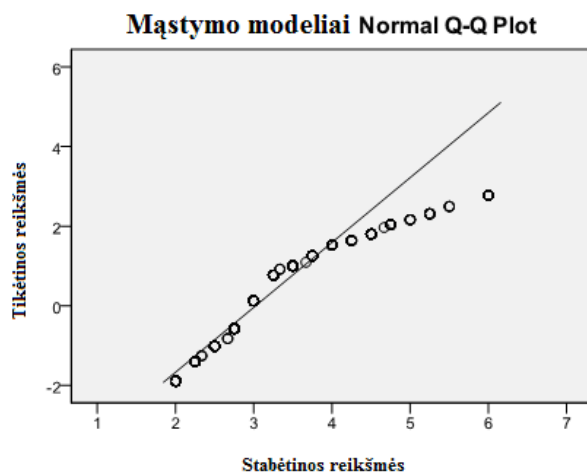
Pasidalytoji vizija Shapiro-Wilk testas 0,922, df=1815, p<0,0001



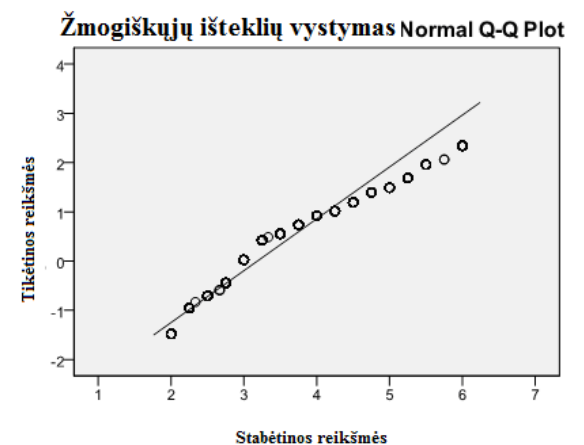
Shapiro-Wilk testas 0,921, df=1815, p<0,0001



Komandinis darbas Shapiro-Wilk testas 0,911, df=1815, p<0,0001



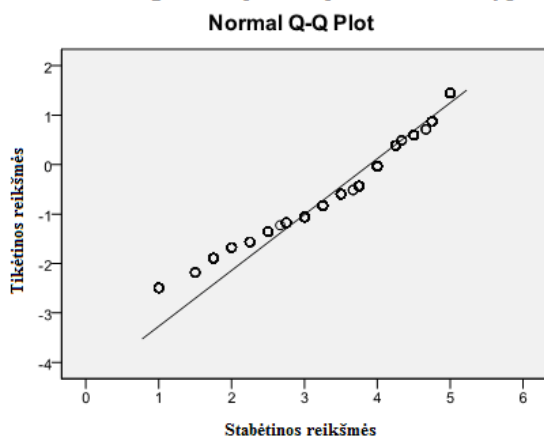
Mąstymo modeliai Shapiro-Wilk testas 0,866, df=1815, p<0,0001



Žmogiškųjų išteklių vystymas Shapiro-Wilk testas 0,902, df=1815, p<0,0001

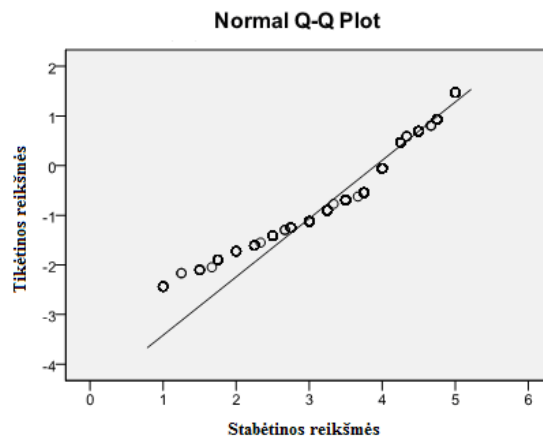
Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.

### Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis



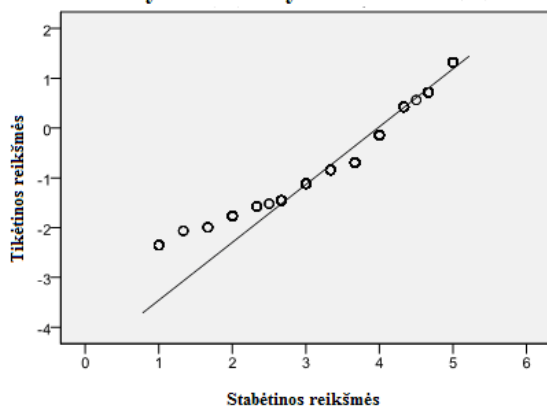
Aiški vizija ir veiklos kryptis Shapiro-Wilk testas 0,913, df=1815,  $p < 0,0001$

### Bendradarbiavimas / komandiškumas



Bendradarbiavimas Shapiro-Wilk testas 0,895, df=1815,  $p < 0,0001$

### Mokymas ir mokymasis



Mokymas ir mokymasis Shapiro-Wilk testas 0,876, df=1815,  $p < 0,0001$



Besimokančios organizacijos disciplinų ir direktoriaus lyderio bruožų skalių vienmatiškas ir patikimumas

**Sisteminio mąstymo teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

Sisteminio mąstymo teiginiai	Skalės vienmatiško rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Vadovai prisiima atsakomybę už mokinių mokymo(si) rezultatus	<b>0,61</b>	2,87/ 0,72	46,93	0,54	0,74	0,81
Vadovai pripažįsta ir pasitiki mokytojų profesiniais gebėjimais	<b>0,75</b>			0,65	0,77	
Mokytojai ir mokiniai gerbia ir pasitiki mokyklos vadovais	<b>0,73</b>			0,64	0,74	
Nuomonė apie kolegų darbą išsakoma etiškai ir argumentuotai	0,69			0,61	0,76	
Suklydus, patyrus nesėkmę, mažai kalbama apie kaltę, o sprendžiama, ką daryti toliau	0,64			0,57	0,77	

**Asmeninio meistriškumo teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

Asmeninio meistriškumo teiginiai	Skalės vienmatiško rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Keliami aukšti reikalavimai visų mokytojų darbui	<b>0,48</b>	3,51/ 0,99	36,04	0,43	0,81	0,81
Sudaromos sąlygos kiekvieno mokytojo profesiniam tobulinimuisi	<b>0,64</b>			0,56	0,79	
Vadovai skatina ir paremia mokymo ir mokymosi tobulinimo iniciatyvas	<b>0,72</b>			0,63	0,76	
Vadovai tobulina savo žinias apie mokinių mokymąsi ir asmenybės ūgtį	0,63			0,56	0,79	
Skatina kolegas dalyvauti mokymuose, projektuose	0,55			0,53	0,79	
Daro įtaką savo kolegų darbui, padeda vieni kitiems tobulinti pamokas	0,59			0,54	0,8	
Pastebimos ir palaikomos tėvų iniciatyvos	0,58			0,49	0,79	
Pastebimos ir palaikomos mokinių iniciatyvos	0,59			0,53		

**Mąstymo modelių teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

Mąstymo modelių teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Diskusijos apie mokinių mokymąsi yra dalykiškos, įgalinančios priimti sprendimus	0,62	2,2/0,7	40,15	0,51	0,67	0,73
Vadovų iniciatyvas mokytojai priima ir palaiko	0,66			0,53	0,66	
Gali eksperimentuoti, keisti nusistovėjusius metodus ir tvarką, jei tai padeda mokiniams mokytis	<b>0,68</b>			0,55	0,64	
Ieško mokyklos veiklos tobulinimo sprendimų, aktyviai diskutuoja ir teikia siūlymus	<b>0,58</b>			0,48	0,69	

**Pasidalytosios vizijos teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

Pasidalytosios vizijos teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Bendri mokyklos tikslai yra aiškūs, vienijantys, skatinantys veikti	0,66	2,1/0,71	37,67	0,52	0,61	0,69
Ambicingi tikslai keliami kiekvienam mokiniui	0,53			0,44	0,66	
Vadovai turi aiškią mokinių mokymo ir mokymosi viziją	<b>0,73</b>			0,55	0,57	
Diskutuoja tarpusavyje ir suderina mokinių ugdymo turinį, metodus ir vertinimą	<b>0,51</b>			0,42	0,66	

**Komandinio darbo mokymosi teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

Komandinis darbas / mokymasis teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Dėl mokyklos tobulinimo kryptių yra diskutuojama ir tariamasi	<b>0,72</b>	3,01/0,88	41,7	0,61	0,75	0,79
Vyrauja mokymąsi palaikanti atmosfera ir santykiai	0,71			0,61	0,75	
Vadovų komanda dirba sutartinai ir darniai	0,63			0,54	0,77	
Mokytojai ir vadovai dirba kartu, sprenddami mokinių mokymo(si) ir elgesio problemas	0,71			0,62	0,75	
Komandose tariasi, planuoja, kaip įveikti mokinių mokymosi sunkumus	<b>0,52</b>			0,47	0,79	
Dalijasi naujomis idėjomis ir mokymo metodais su kolegomis	0,56			0,52	0,77	

9.6 lentelė

**Žmogiškųjų išteklių vystymo teiginių skalių vienmatiškumas ir patikimumas**

Žmogiškųjų išteklių vystymo teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Išmano ir gali diskutuoti apie mokinių mokymą(si) ir didaktines sistemas	<b>0,69</b>	2,53/ 0,53	51,05	0,61	0,77	0,81
Žino, kas vyksta klasėse	0,71			0,62	0,76	
Asmeniškai domisi kiekvieno mokytojo profesiniu tobulėjimu	<b>0,76</b>			0,66	0,74	
Pasitiki mokytojais lyderiais	0,70			0,61	0,76	

9.7 lentelė

**Aiškos organizacijos vizijos ir veiklos krypties teiginių skalių vienmatiškumas ir patikimumas**

Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Yra įsipareigojęs mokyklos vertybėms ir tiki jos ateitimi	0,73	2,47/ 0,59	49,39	0,61	0,72	0,78
Tarnauja visos mokyklos, o ne atskirų mokytojų grupių interesams	<b>0,79</b>			0,65	0,69	
Sprendimus apie svarbius mokyklos pokyčius grindžia ugdymo tyrimų rezultatais	0,66			0,57	0,73	
Iškelia mokinių interesus aukščiau už savo asmeninius ar politinius siekius / ambicijas	<b>0,63</b>			0,56	0,76	

9.8 lentelė

**Mokymo ir mokymosi teiginių skalių vienmatiškumas ir patikimumas**

Mokymas ir mokymasis teiginiai	Skalės vienmatiškumo rodikliai			Skalės patikimumo rodikliai		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Mano, kad vadybinės veiklos prioritetą yra mokymo(si) tobulinimas	<b>0,57</b>	2,01/ 0,62	51,84	0,50	0,75	0,72
Kelia aukštus reikalavimus visų mokytojų darbui	0,72			0,57	0,63	
Kelia aukštus standartus mokinių mokymuisi ir rezultatams	<b>0,85</b>			0,63	0,54	

**Bendradarbiavimo / komandiškumo teiginių skalių vienmatiškas ir patikimumas**

<b>Bendradarbiavimas / komandiškumas teiginiai</b>	<b>Skalės vienmatiškumo rodikliai</b>			<b>Skalės patikimumo rodikliai</b>		
	Faktorių svoris	$\chi^1/\chi^2$	Bendros sklaidos dalis proc.	ritt	$\alpha$ , jei teiginys pašalinamas	Cronbach $\alpha$ reikšmė
Aktyviai klausia visų nuomonės, gilina si į kitų požiūrius	0,75	2,66/ 0,56	55,95	0,67	0,78	0,83
Inicijuoja produktyvias diskusijas dėl mokymo(si) gerinimo	<b>0,82</b>			0,72	0,76	
Mokosi kartu su mokytojais, kaip pagerinti mokinių mokymą(si)	0,80			0,68	0,78	
Supranta, kaip mokiniai mokosi	<b>0,64</b>			0,58	0,82	

Vadovo lyderystės kuriant besimokančių organizaciją antrinės analizės duomenys

10.1 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinos pagal respondento lytį**

Skalės	Lytis (N=1822) vidurkis (mean)		Kurskal-Wallis testas	
	Vyras (N=189)	Moteris (N=1633)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	3,74	<b>3,75</b>	0,05	0,823
Asmeninis meistriškumas	1,92	<b>2</b>	1,90	0,168
Mąstymo modeliai	<b>3,07</b>	3,02	1,81	0,179
Pasidalytoji vizija	<b>3,03</b>	2,99	0,4	0,527
Komandinis darbas / mokymasis	<b>3</b>	2,94	1,16	0,282

10.2 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinos pagal darbo pobūdį**

Skalės	Darbo pobūdis (N=1824) vidurkis (mean)			Kurskal-Wallis testas	
	Pradinių klasių mokytojas (N=255)	Dalyko mokytojas (N=1411)	Dirbantis specialistas (N=158)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	3,76	3,74	<b>3,77</b>	0,21	0,901
Asmeninis meistriškumas	<b>2,07</b>	1,98	1,98	3,42	0,181
Mąstymo modeliai	3,00	3,02	<b>3,07</b>	2,01	0,366
Pasidalytoji vizija	3,00	3,00	<b>3,03</b>	0,17	0,918
Komandinis darbas / mokymasis	2,93	<b>2,95</b>	2,95	0,10	0,949

10.3 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinų vertinimas pagal pedagoginio darbo stažą**

Skalės	Pedagoginio darbo stažas (N=1827) vidurkis (mean)				Kruskal-Wallis testas	
	1-4 metai (N=69)	5-10 metų (N=173)	10-20 metų (N=491)	Daugiau nei 20 metų (N=1094)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	<b>3,81</b>	<b>3,76</b>	3,75	3,75	1,177	0,555
Asmeninis meistriškumas	<b>2,05</b>	2,00	1,99	<b>1,99</b>	1,295	0,523
Mąstymo modeliai	2,95	3,09	3,03	3,01	2,884	0,236
Pasidalytoji vizija	2,97	<b>3,02</b>	3,02	2,99	0,346	0,841
Komandinis darbas / mokymasis	2,88	2,94	2,94	<b>2,95</b>	1,314	0,518

10.4 lentelė

**Besimokančios organizacijos disciplinos pagal kvalifikacinę kategoriją**

Skalės	Kvalifikacinė kategorija (N=1825) vidurkis (mean)				Kurskal-Wallis testas	
	Mokytojas (N=198)	Vyr. mokytojas (N=803)	Mokytojas metodininkas (N=769)	Mokytojas ekspertas (N=55)	Chi kv.	p
Sisteminis mąstymas	3,80	3,75	3,73	<b>4,01</b>	1,197	0,550
Asmeninis meistriškumas	2,04	1,97	2,00	2,14	0,790	0,674
Mąstymo modeliai	<b>3,03</b>	<b>3,03</b>	3,01	2,97	0,036	0,982
Pasidalytoji vizija	2,97	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	2,90	0,934	0,627
Komandinis darbas / mokymasis	2,92	2,94	2,96	2,82	0,991	0,609

Vadovo bruožų vertinimas pagal lytį

Skalės	Lytis (N=1822) vidurkis (mean)		Kurskal-Wallis testas	
	Vyras (N=189)	Moteris (N=1633)	Chi kv.	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	3,14	<b>3,19</b>	0,65	0,420
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	<b>3,93</b>	3,88	0,97	0,325
Mokymas ir mokymasis	<b>3,99</b>	3,97	0,13	0,715
Bendradarbiavimas / komandiškumas	3,90	3,90	0,85	0,358

Vadovo bruožų vertinimas pagal darbo pobūdį

Skalės	Darbo pobūdis (N=1824) vidurkis (mean)			Kurskal-Wallis testas	
	Pradinių klasių mokytojas (N=255)	Dalyko mokytojas (N=1411)	Dirbantis specialistas (N=158)	Chi kv.	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	3,12	<b>3,21</b>	<b>3,10</b>	1,80	0,406
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	<b>3,95</b>	<b>3,87</b>	3,93	1,35	0,509
Mokymas ir mokymasis	<b>4,03</b>	3,97	<b>3,91</b>	0,82	0,664
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>4,02</b>	<b>3,87</b>	3,99	6,6	0,037

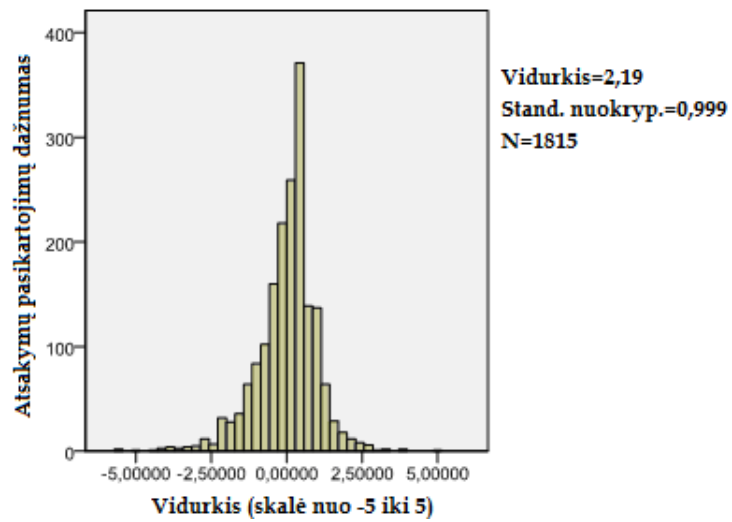
Vadovo bruožų vertinimas pagal pedagoginio darbo stažą

Skalės	Pedagoginio darbo stažas (N=1827) vidurkis (mean)				Kurskal-Wallis testas	
	1-4 metai (N=69)	5-10 metų (N=173)	10-20 metų (N=491)	Daugiau nei 20 metų (N=1094)	Chi kv.	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	3,01	3,14	3,23	3,18	2,428	0,297
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	<b>4,05</b>	3,86	<b>3,92</b>	3,87	1,887	0,389
Mokymas ir mokymasis	<b>4,10</b>	3,88	3,96	<b>3,99</b>	2,561	0,278
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>4,09</b>	<b>3,96</b>	3,86	3,91	4,191	0,123

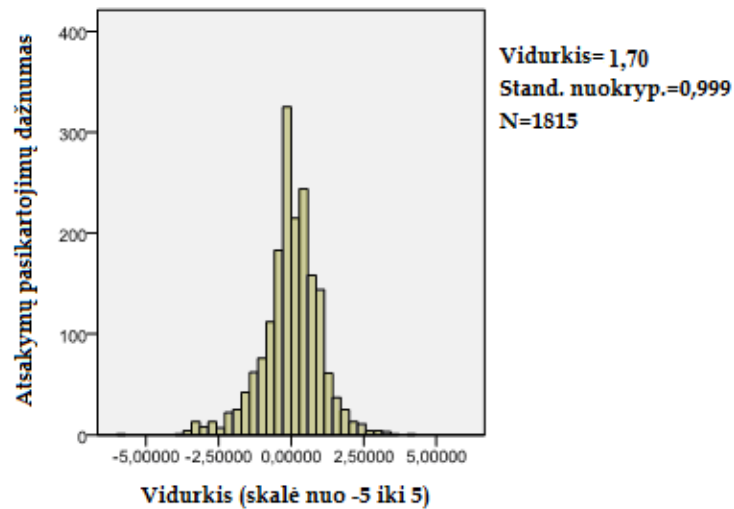
Vadovo bruožų vertinimas pagal kvalifikacinę kategoriją

Skalės	Kvalifikacinė kategorija (N=1825) vidurkis (mean)				Kurskal-Wallis testas	
	Mokytojas (N=198)	Vyr. mokytojas (N=803)	Mokytojas metodininkas (N=769)	Mokytojas ekspertas (N=55)	Chi kv.	p
Žmogiškųjų išteklių vystymas	3,07	<b>3,21</b>	3,19	2,99	3,115	0,211
Aiški organizacijos vizija ir veiklos kryptis	3,95	3,87	3,90	<b>4,04</b>	1,115	0,573
Mokymas ir mokymasis	4,03	3,95	3,98	<b>4,25</b>	0,956	0,620
Bendradarbiavimas / komandiškumas	<b>4,02</b>	3,89	3,89	4,01	4,107	0,128

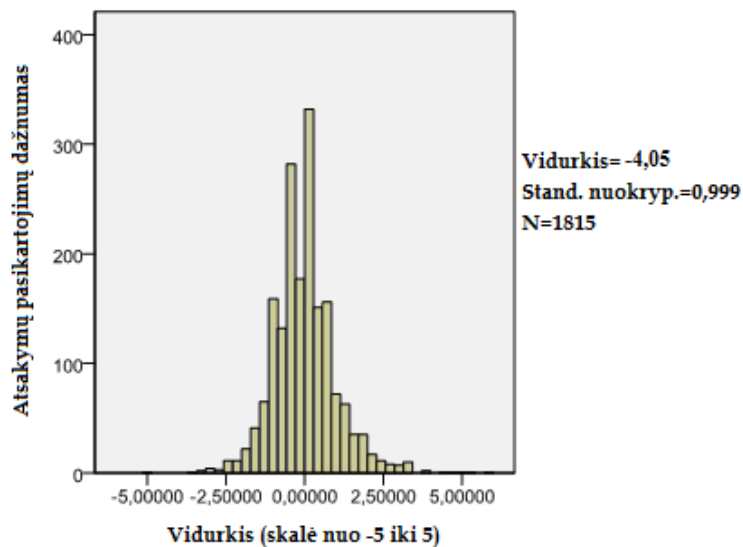
Stasė VYČIŪTĖ. Vadovo lyderystė kuriant besimokančią organizaciją.



10.1 pav. Vadovo bruožų įtaka sisteminiam mąstymui



10.2 pav. Vadovo bruožų įtaka asmeniniam meistriškumui



10.3 pav. Vadovo bruožų įtaka pasidalytosios vizijos disciplinai