

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Aušra LUKŠAITĖ-LAPINSKIENĖ
Vadybos studijų programos studentė

**PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ KAIP MOKYKLOS
KULTŪROS KEITIMO PRIELAIDA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Aušra LUKŠAITĖ-LAPINSKIENĖ

PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ KAIP MOKYKLOS
KULTŪROS KEITIMO PRIELAIDA

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)

Šiauliai, 2016

SANTRAUKA

Lukšaitė-Lapinskienė, A., Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida. Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 85 p. (92 p.).

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida.

Darbo *tikslas* – nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros kaitos sąsajas. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*: atskleisti pasidalytosios lyderystės bruožus; nustatyti pagrindines pasidalytosios lyderystės raiškos sąlygas; iširti, kokie pasidalytosios lyderystės elementai gali daryti didžiausią įtaką mokyklos kultūros kaitai. *Darbo objektas*: pasidalytoji lyderystė.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Pateikiami šeši priedai. Darbe panaudoti 96 šaltiniai, iš kurių 45 užsienio kalba.

Teorinėje dalyje atskleidžiamos pasidalytosios lyderystės apibrėžtys, samprata ir bei raiškos sąlygos. Taip pat analizuojamos pasidalytosios lyderystės dimensijos, nusakomi mokytojų lyderių bruožai. Šioje dalyje aptariama ir organizacijos kultūros samprata, analizuojami kultūros formavimosi veiksniai bei kultūros lygmenys. Remiantis mokslo šaltinių analizės rezultatais, teigiama, kad organizacijos kultūra didele dalimi priklauso nuo lyderių. Lyderyste besidalinantys mokyklos vadovai turi daugiau galimybių keisti švietimo įstaigos kultūrą.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija: pristatomos metodologinės tyrimo nuostatos, pagrindžiama pasirinkta tyrimo strategija bei pristatomi tyrimo instrumentai. Empiriniu tyrimu siekiama nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros kaitos sąsajas Joniškio r. Žagarės gimnazijoje. Šiam tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Taip pat apibūdinamas tyrimo laukas, pateikiamos tyrimo imties charakteristikos bei tyrimo etika.

Empirinė darbo dalis skirta kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatams. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės rezultatai, analizuojami sutelktos diskusijos grupių turinio analizės duomenys bei pusiau struktūruoto interviu su mokyklos vadovu rezultatai.

Tyrime nustatyta, kad pasidalytoji lyderystė stipriausiai reiškiasi mokytojų asmeninio bei profesinio tobulėjimo, bendravimo ir bendradarbiavimo bei komandinio darbo aspektais. Aktyviai bendraudami, efektyviai bendradarbiaudami ir siekdami tobulinti savo profesinę veiklą

mokytojai teigiamai veikia ir mokyklos kultūrą. Mokytojų iniciatyvos skatina naujų tradicijų kūrimą, teigiamų nuostatų formavimąsi.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip stiprinti pasidalytą lyderystę mokykloje, kad ji padėtų keisti mokyklos kultūrą. Siūloma daugiau dėmesio skirti mokytojų iniciatyvų palaikymui ir skatinimui, nes tikėtina, jog tai gali skatinti mokytojų kaip lyderių mokymuisi veiklą bei padėti keisti mokyklos kultūrą.

Raktiniai žodžiai: mokytojų lyderystė, pasidalytoji lyderystė, mokyklos kultūra, kultūros charakteristikos.

SUMMARY

Lukšaitė-Lapinskienė, A. Shared Leadership as a Prerequisite of the Change of the School Culture. Thesis of Management study programme. Research advisor – Lect. Dr. J. Valuckienė. Šiauliai University. Department of Management, 85 pages (92).

The aim of the master's thesis is to identify the connection between the expression of the shared leadership and the change of school culture. To achieve this goal the following objects are designed: to reveal the features of shared leadership; to identify the main conditions for the expression of shared leadership; and to investigate which elements of shared leadership can have the most impact on the change of school culture.

The master's thesis consists of the following parts: theoretical, methodological and empirical, conclusions and recommendations. Six annexes are included in the paper. The total number of references used are 96 and 45 of them are in a foreign language.

The theoretical part introduces the analysis of scientific literature topics related to shared leadership and school culture. In this part of the work the definitions, conception and conditions of shared leadership have been analyzed. In the theoretical part of the master's thesis dimensions of shared leadership have been described and the features of the teachers as leaders have been analyzed. Shared leadership is treated as the prerequisite for the change of the school culture. For that reason the concept of the organizational culture have been analyzed, the main factors of the formation of the school culture and its levels have been described. According to the results of the analysis of the scientific sources it is stated that organizational culture partly depends on the leaders. The school principals who share leadership have got more opportunities to change the culture of educational organization.

The second part of this paper is devoted to the methodology of research. In this part methodological guidelines, research strategy and the measurement instruments have been introduced. The aim of the empirical research is to empirically test the linkage between the shared leadership and the change of school culture. In order to achieve this aim qualitative research method has been chosen. In the methodological part of the master's thesis the scheme for document analysis is introduced as well as questionnaires for the group discussion and interview with the school principal are designed. The research field and the ethics are described in the second part of the paper as well.

The third part of the master's paper is devoted to the qualitative research data analysis. In this part the results of document analysis are presented, the data of a partly structured in-depth

qualitative interview with the school principal and the data of the discussions of the focus groups are analyzed.

At the end of the paper conclusions and recommendations are presented. Recommendations provide information based on the results of the empirical research how to foster and strengthen shared leadership at school in order to assist the change of the school culture.

Key words: teachers' leadership, shared leadership, school culture, characteristics of school culture.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR MOKYKLOS KULTŪROS SĄSAJŲ ASPEKTAI	
1.1. Lyderystės apibrėžtys	13
1.2. Lyderystės koncepcijų nuostatos	14
1.3. Lyderystės projekcijos švietime	17
1.4. Pasidalytosios lyderystės principai	20
1.5. Mokyklos kultūros charakteristikos	26
1.6. Mokyklos kultūrą lemiantys veiksniai: pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros sąsajos	30
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS	
2.1. Metodologinės tyrimo nuostatos	35
2.2. Tyrimo metodologija	35
2.3. Tyrimo imtis	39
2.4. Interviu ir sutelktos diskusijos grupių tyrimo instrumentai ir jų pagrindimas	42
3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS KAIP MOKYKLOS KULTŪROS KEITIMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI	
3.1 Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos kultūros charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai	46
3.2 Vadovavimo mokyklai praktika: pusiau struktūruoto interviu turinio analizės rezultatai ...	59
3.3 Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos kultūros charakteristikos: sutelktos diskusijos grupių turinio analizės rezultatai	64
IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	78
LITERATŪRA	79
PRIEDAI	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1.1 lentelė. Transformacinės lyderystės dimensijos
- 1.2 lentelė. Mokytojų lyderystės apibrėžimai
- 1.3 lentelė. Mokytojo lyderio veikla
- 1.4 lentelė. Klasikinės lyderystės ir pasidalytosios lyderystės palyginimas
- 1.5 lentelė. Pasidalytosios lyderystės elementai
- 1.6 lentelė. Pasidalytosios lyderystės modeliai
- 1.7 lentelė. Pasidalytosios lyderystės dimensijos
- 2.1 lentelė. Pirmos sutelktos diskusijos grupės (FG1) imties charakteristikos
- 2.2 lentelė. Antros sutelktos diskusijos grupės (FG2) imties charakteristikos
- 2.3 lentelė. Dokumentų analizės matrica
- 2.4 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu klausimai mokyklos vadovui
- 2.5 lentelė. Sutelktos diskusijų grupės klausimai
- 3.1 lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės vertinimo lygiai, vertinimai ir išvados
- 3.2 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška: asmeninis mokymasis ir tobulėjimas
- 3.3 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška: parama kolegoms
- 3.4 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška: veikimo krypties numatymas
- 3.5 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška: veikla grupėse
- 3.6 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška: lyderių bendradarbiavimo dimensija
- 3.7 lentelė. Mokyklos kultūros charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai
- 3.8 lentelė. Mokyklos valdymo praktika: pusiau struktūruoto interviu rezultatai
- 3.9 lentelė. Asmeninio tobulėjimo dimensija
- 3.10 lentelė. Asmeninio pavyzdžio dimensija
- 3.11 lentelė. Veikimo krypties numatymo dimensija
- 3.12 lentelė. Veiklos įvairiose mokyklos darbo grupėse dimensija
- 3.13 lentelė. Bendradarbiavimo dimensija

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1.1 pav.** Leithwood (2007) lyderystės modelis
- 1.2 pav.** Pasidalytosios lyderystės kontinuumas
- 1.3 pav.** Kultūros lygiai
- 1.4 pav.** Pasidalytosios lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajų teorinis modelis
- 2.1 pav.** Pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros sąsajų Žagarės gimnazijoje tyrimo dizainas
- 2.2 pav.** Empirinio tyrimo etapai
- 3.1 pav.** Pasidalytosios lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajų empirinio tyrimo rezultatai

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Lyderystės tema socialiniuose moksluose analizuojama ir tyrinėjama jau gana seniai. Ypač daug dėmesio lyderystei skiriama verslo organizacijose. Įvairiais aspektais lyderystę juose tyrinėja Stoner, Freeman, Gilbert (2000), Robertson (2008), Northouse (2009), Taylor (2010), Griffin (2011) ir daugelis kitų mokslininkų.

XX amžiaus pabaigoje mokslininkai ėmė akcentuoti lyderystės svarbą ir švietimo sistemoje, kuriai, prisitaikanti prie besikeičiančių visuomenės poreikių, tenka ieškoti naujų veiklos būdų, inicijuoti bei įgyvendinti reformas. Lyderystės tyrimams švietimo organizacijose daug dėmesio skiria Senge (2005), Spillane (2006), Fullan (2007), Fink ir Hargreaves (2008), Leithwood (2008), Harris (2010), Lambert, (2011), Marzano (2012) ir daugelis kitų mokslininkų.

Dauguma lyderystės švietime tyrimų yra skirti mokyklų vadovų lyderystės kompetencijų, lyderiavimo būdų, stilių nustatymui arba atskleisti lyderystės raiškos skirtingose mokyklos personalo grupėse charakteristikas. Taip pat šiais tyrimais bandoma nustatyti mokyklos bendruomenės atstovų požiūrį į vadovų lyderystę ir atskleisti, kokių savybių, būdo bruožų, veiksmų tikimasi iš lyderio, kokia jo savybių raiška ir kaita. Šiuose tyrimuose dėmesys kreipiamas į lyderystės raiškos formas, lyderystės gebėjimų ugdymą, plačiai analizuojama lyderystės įtaka mokymosi pasiekimams.

Lietuvoje lyderystės klausimus tyrinėja Jucevičienė (1996), Želvys (2006), Baronienė (2008), Navickaitė (2008), Rupšienė ir Skarbalienė (2010), Bujokaitė (2010), Kainauskienė (2014), Valuckienė ir kt. (2015) ir kt. Jie apima labai platų lyderystės tematikos spektrą: mokyklos vadovo lyderystę švietimo pokyčių kontekste, mokytojų lyderystės kompetencijas bei savybes, lyderystės ir mokinių mokymosi sėkmės sąsajas, lyderystės mokymuisi raišką.

Šiuo metu pripažįstama, jog sėkmingam švietimo įstaigos darbui įtakos turi ne tik mokyklos vadovo lyderystė. Lambert (2009), Hargreaves ir Fink (2008) bei kiti mokslininkai (Leithwood, (2008), Marzano (2005), Spillane (2006) pabrėžia ne vieno, bet daugelio lyderių švietimo organizacijoje poveikumą bei reikšmę mokinių pasiekimams. Pasak Hargreaves ir Fink (2008), mokytojai lyderiai vaidina svarbų vaidmenį įstaigos gyvenime. Lambert (2011) teigia, jog mokytojai tapo pokyčių skatintojais ir konsultantais, pagalbinkais ir patarėjais bei vadovais tiek mokiniams, tiek naujiems pedagogams.

Švietimo įstaigai, siekiančiai prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių, reikšminga ir jos kultūra. Daft (2003) pabrėžia, kad įstaigos kultūra didele dalimi priklauso nuo lyderių. Lyderyste besidalinantys mokyklos vadovai turi daugiau galimybių formuoti norimą įstaigos kultūrą. Švietimo organizacijos kultūrą tyrinėja Dalin (1999), Rolff, Kleekamp (1999), Hargreaves (1999 ir kt. Ši tema įvairiais aspektais yra nagrinėta ir Lietuvos mokslininkų.

Mokyklos kultūrą analizuoja Targamadžė (1999), Kasiulis (2001), Vanagas (2008), Pruskus (2009), Lukoševičius (2009) ir kt.

Ir mokslinių tyrinėjimų rezultatai atskleidžia lyderystės bei organizacijos kultūros svarbą sėkmingam įstaigos darbui. Vis dėlto lyderystės ir mokyklos kultūros tarpusavio ryšiai dar nėra plačiai ištirti. Todėl šiame darbe nagrinėjamos pasidalytosios lyderystės raiškos sąsajos su mokyklos kultūros kaita.

Tyrimo mokslinė problema. Kadangi mokyklose nuolat mažėja moksleivių skaičius, tarp mokymo įstaigų aštrėja konkurencija. Jei švietimo įstaiga nori išlikti patraukti, pritraukti kuo daugiau mokinių, jai labai svarbu kurti tokią kultūrą, kurioje ir mokiniai, ir darbuotojai jaustųsi esą įstaigos dalis, siektų tų pačių tikslų, išgyventų tapatumo jausmą. Yra žinoma, kad konkurencinėje kovoje pranašumą įgyja savitos kultūros mokymo įstaigos, kuriose dirba ne tik gerai savo dėstomą dalyką išmanantys, bet ir aktyviai dalyvaujantys mokyklos gyvenime, inicijuojantys kaitos procesus mokytojai. Tyrimu siekiama nustatyti, kokią reikšmę pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos kultūros kūrimui ir kaitai.

Tyrimo mokslinė problema išreiškiama šiais probleminiais klausimais:

- Kokia pasidalytosios lyderystės raiška bendrojo ugdymo mokykloje?
- Kokie mokyklos kultūros veiksniai skatina pasidalytąją lyderystę?
- Kaip pasidalytoji lyderystė veikia mokyklos kultūrą?

Tyrimo objektas

Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida.

Tyrimo tikslas

Nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros kaitos sąsajas.

Uždaviniai

1. Atskleisti pasidalytosios lyderystės bruožus.
2. Nustatyti pagrindines pasidalytosios lyderystės raiškos sąlygas.
3. Ištirti, kokie pasidalytosios lyderystės elementai gali daryti didžiausią įtaką mokyklos kultūros kaitai.

Metodai

- Mokslinės literatūros analizė.
- Kokybinis tyrimas (dokumentų analizė, sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruotas interviu). Duomenų apdorojimui taikomas turinio analizės (ang. *content*) metodas.

Rezultatų sklaida. 2016 m. balandžio 14 d. magistro baigiamojo darbo autorė dalyvavo Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto organizuojamoje jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Socialinių ir humanitarinių mokslų aktualijos“, kurioje pristatė pranešimą „*Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida*“ (žr. 1 priedas). Tyrimo rezultatai taip pat pristatyti Joniškio r. Žagarės gimnazijos Kalbų ir menų mokytojų metodikos grupėje (žr. 2 priedas).

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Teorinėje darbo dalyje analizuojama pasidalytosios lyderystės raiška bei mokyklos kultūros elementai, apibūdinamos pasidalytosios lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajos. Metodologinėje dalyje pagrindžiama tyrimo strategija, metodai bei instrumentai. Empirinę darbo dalį sudaro gautų duomenų analizės rezultatai ir interpretacija.

Šiame magistro darbe panaudoti 96 literatūros šaltiniai, iš jų 45 užsienio kalba. Darbe pateikiami 6 priedai.

Mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Šiame darbe siekiama atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką bei nustatyti, kokią įtaką pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos kultūros keitimui ir tobulinimui. Kadangi šiuo aspektu pasidalytoji lyderystė dar mažai tyrinėta, tyrimas gali praplėsti šio koncepto analizės lauką. Be to, tyrimo rezultatai gali būti naudingi švietimo įstaigoms, siekiančioms tobulinti savo veiklą, būti konkurencingomis. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus, bus galima inicijuoti tyrime dalyvavusios švietimo įstaigos kaitos projektus, skatinančius pasidalytąją lyderystę.

1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR MOKYKLOS KULTŪROS ASPEKTAI

1.1. Lyderystės apibrėžtys

Lyderystei kaip fenomenai skiriama labai daug dėmesio. To priežastis – *suvokimas, jog lyderiai turi įtakos visuomenei, organizacijai, grupei*. Nepaisant didžiulio susidomėjimo bei mokslinių tyrimų, skirtų įvairiems lyderystės aspektams, gausos, visuotinai pripažįstamo lyderystės apibrėžimo nėra. Apibrėžti lyderystę nėra lengva, nes neįmanoma šio reiškinių įsprausti į formalius, aiškius ir griežtus rėmus.

Moksliniuose šaltiniuose gausu įvairių lyderystės apibrėžimų. Paprastai teigiama, jog lyderystė – tai menas ar net talentas (Albrecht, 1995). Stoner, Freeman, Gilbert (2000) lyderystę apibrėžia kaip grupės narių veiklą tam tikrai užduočiai atlikti ir lyderio įtakos jiems procesą. Northouse (2009) lyderyste vadina procesą, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Smith (2010) pabrėžia, jog lyderystė – tai gebėjimas veikti, pasitelkiant savo talentus ir įgūdžius. Griffin (2011) *lyderystę traktuoja kaip vaidmenį, kurio svarbiausias uždavinys – išsaugoti grupės ar organizacijos nuolatinį tapatumą ir tikslą*. Van Wart (2012) lyderystę vadina sudėtingu procesu, sudarytu iš daugybės skirtingų veiksmų. Analizuodamas lyderystės definiciją, šis mokslininkas teigia, jog lyderystė apima keletą esminių veiksmų: lyderystės gebėjimų bei lyderiui reikalingų savybių ugdymą, aplinkos vertinimą, lyderystės stiliaus pasirinkimą atsižvelgiant į situaciją, tikslų siekimą bei savo pasiekimų vertinimą. Žvirdauskas (2006) teigia, jog lyderystė – tai vadovavimo viršūnė, kai apie lyderį buriasi žmonės, patikėję suformuluota organizacijos vizija ir tikslais, bei norintys ir galintys juos įgyvendinti. Tai kūrybinė ir dvasinė galia, tokie tarpasmeniniai santykiai, kai vadovui paklūstama dėl to, kad to norima, o ne todėl, kad tai privaloma.

Juozaitis (2015) išskiria dar vieną svarbų lyderystės sampratos aspektą – mokymąsi. Jis pabrėžia, jog *lyderystė apima ne tik bendrą veiklą, bet ir organizacijos narių tobulėjimą, jų mokymąsi, reikalingą organizacijos veiklos rezultatams*: „Mokymasis kartu yra ir dalijimasis įgyjama (sukaupta) asmenine patirtimi, ir bendras dalyvavimas tose pačiose mokymosi patirtyse, ir bendrų išvadų dėl kitokio bendro veikimo darymas“ (Juozaitis, 2015).

Goleman (1995) požiūriu, vienas iš svarbiausių geros lyderystės raiškos veiksnių yra emocinis intelektas. Emociškai intelektualus vadovas yra veiklus, turi tvirtą nuomonę, atkakliai siekia tikslo ugdyti visus, valdo jausmus ir įtampą, stengdamasis nepaminti svarbiausių vertybių ir laikytis įpareigojimų, o, ko gero, visų svarbiausia – stengiasi niekada neprarasti vilties. Tokios asmenybės sugeba sukurti palankią organizacijos aplinką, jos kultūrą, kurioje vyrauja

pasitikėjimas, keičiamasi informacija, drąsiai prisiimama atsakomybė ir nuolat mokomasi. Aukšto emocinio intelekto lyderiams būdingos tokios savybės, padedančios kurti ir palaikyti organizacijos kultūrą:

- jie geba susidoroti su šiuolaikinio gyvenimo iššūkiais bei problemomis,
- jie užmezga efektyvius bendradarbiavimu grįstus santykius,
- jie geba išsikelti tiek asmeninius, tiek profesinius tikslus, kurie dera su kitų žmonių tikslais,
- pirmiausia jie siekia suprasti, o tada, – kad juos suprastų,
- jie atkakliai veikia, kai reikia priimti sunkius ir drąsius sprendimus,
- jie nusiteikę pozityviai, tampa pavyzdžiu kitiems,
- jie optimistiškai, tačiau realiai vertina savo galimybes tobulėti bei skatina kitus tai daryti. (Perks, 2010).

Analizuojant lyderystės apibrėžimus išryškėja pasikartojantys elementai: *grupė, poveikis, įtaka, tikslas, pozityvus požiūris*. Vadinasi, lyderio veikla reiškiasi tam tikroje grupėje, kurią sieja tie patys tikslai, vizija, vertybės. Lyderis geba suburti aplink save organizacijos narius, paskatinti juos siekti bendrų tikslų. Lyderystė neįmanoma be pasekėjų, kuriuos Hargreaves (2008) vadina lyderystės dalyviais. Lyderystė taip pat grindžiama efektyviu bendravimu ir bendradarbiavimu, siekiant bendro tikslo, tobulinant organizaciją ir jos darbą bei įgyvendinant pokyčius.

1.2. Lyderystės koncepcijų nuostatos

Kadangi lyderystė – tai platus ir sudėtingas visuomenės gyvenimo fenomenas, jam paaiškinti ir analizuoti yra sukurta nemažai įvairių teorijų ir modelių. Skirtingoms teorijoms būdingas ir skirtingas lyderystės fenomeno traktavimas. Vienos teorijos pabrėžia lyderio asmenybės charakteristikas, kitos dėmesį sutelkia į lyderio žinias bei gebėjimus, dar kitos akcentuoja lyderiavimo stiliaus bei veiksmų pobūdį. Pasak Beerel (2013), lyderystės konceptualizavimo skirtumus nulemia ne tik žmogiškasis faktorius, bet ir laikmečio poreikiai. Lyderystės teorijos gali būti sugrupuotos į keturias grupes (pagal Northouse, 2009; Marzano, 2012; Van Wart, 2012 ir kt.): *bruožų teorijos, elgesio teorijos, socialinės sąveikos teorijos, naujosios lyderystės teorijos*.

Bruožų teorijos atstovai (Stogdill, 1974; Lord, DeVader ir Alliger, 1986; Kirkpatrick ir Locke, 1991) akcentuoja tam tikrą asmenybės bruožų svarbą tapsmo lyderiu ir lyderiavimo procese. Tačiau bruožų teorijos šalininkai nurodo šiek tiek varijuojančius lyderių bruožus bei jų skaičių. Northouse (2009), apibendrinamas įvairių mokslininkų pateikiamus lyderiui svarbių bruožų sąrašus, išskiria penkias svarbiausias savybes: *intelektą, pasitikėjimą savimi, ryžtingumą,*

garbingumą ir socialumą. Nepaisant to, jog bruožų teorijos yra pagrįstos keletą dešimtmečių vykdomais moksliniais tyrimais, nors jos atitinka visuomenėje gajų stereotipą, jog lyderiai – ryškios, ypatingos asmenybės, šios teorijos sulaukia daug kritikos. Pirmiausia jos kritikuojamos dėl to, kad akcentuoja lyderio asmenybės bruožus, tačiau neatsižvelgia į aplinkybes, taip pat neįvertina bruožų santykio su lyderystės rezultatais (Northouse, 2009).

Elgesio teorijos akcentuoja ne lyderio bruožus, o jo elgesio darbe aspektą. Šios teorijos analizuoja ir lyderystės stilių, kurių apibrėžia kaip lyderio *asmenybės bruožų, gebėjimų ir elgsenos kombinaciją, darančią įtaką sekėjams*. Jose kalbama apie autokratinę, demokratinę, liberalią, orientuotą į žmogų ir orientuotą į užduotį lyderystę. Šios lyderystės teorijos akcentuoja, jog lyderystei reikalingus įgūdžius galima lavinti, tobulinti, jos iškelia lyderio elgesio svarbą, tačiau neapima lyderio veiklos konteksto, kurie gali būti labai reikšmingas.

Socialinės sąveikos teorijų šalininkai (Goleman, 2000; Harris, 2010; Spillane, 2006 ir kt.) iškelia lyderio ir pasekėjų tarpusavio santykius. Šių teorijų atstovai teigia, jog *geri lyderio ir sekėjų santykiai labai pagerina organizacijos veiklą, padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų*, taigi organizacija klesti (Northouse, 2009). Nors ir pripažinta, jog tokia lyderystė gali būti siejama su teigiamais organizacijos veiklos rezultatais, tačiau ji taip pat susilaukia kaltinimų dėl diskriminacijos bei privilegijuotų grupių kūrimo organizacijoje.

Prie socialinės sąveikos lyderystės teorijų galima priskirti ir transakcinę bei transformacinę lyderystę. **Transakcinė** lyderystė (Hersey ir Blanchard, 1972; Blake ir Mounton, 1985) svarbi organizacijos darbų atlikimui, tačiau silpnai skatina organizacijos tobulėjimą, nes lyderis nustato, ką kiti turi daryti, išaiškina jų vaidmenis ir užduotis. Transakcinė lyderystė pagrįsta mainais tarp lyderio ir jo pasekėjų. Lyderio pasekėjai skatinami už tam tikrus darbus materialiai. Transakcinės lyderystės teorija akcentuoja vadovo vaidmenį organizacijai bei jos darbuotojams: būtent vadovas laikomas lyderiu, jo rankose sutelkiama galia, jis kontroliuoja darbuotojus. Šiuo metu pripažįstama, jog tokia lyderystė slopina darbuotojų kūrybiškumą, neskatina tobulėti, įgyvendinti pokyčių. Svarbiausiais transakcinės lyderystės požymiais laikytinos taisyklės, procedūros, standartai, o lyderio santykiai su darbuotojais yra pagrįsti įtaka, kontrole ir atlygiu.

Transformacinė lyderystė (Kauzes, Posner, 2002; Bass, Riggio, 2006; Burns, Bass, 2008) remiasi skatinimu, stengiamasi taip išplėsti poreikių ribas, kad lyderiu sekantys nuveiktų daugiau negu iš jų reikalaujama, siekiama ne tenkinti lūkesčius, bet juos transformuoti. Northouse (2009) teigia, jog transformacinė lyderystė yra procesas, kuris sukuria ir sekėjo, ir lyderio motyvaciją didinantį ryšį. Labiausiai transformacinės lyderystės modelį išstobulinęs Bass (2008) pabrėžia, kad transformacinė lyderystė sudaro sąlygas sekėjams maksimaliai išnaudoti savo galias, gerinti sekėjų veiklos rezultatus. Bass ir Avolio (1999) išskiria keturis

transformacinės lyderystės dimensijas. Tai *idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas, individualusis dėmesys* (žr. 1.1 lentelę):

1.1 lentelė

Transformacinės lyderystės dimensijos

Lyderystės dimensija	Raiškos bruožai
Idealizuota įtaka	Lyderis rodo pavyzdį sekėjams, suteikia vizijos ir misijos pojūtį; lyderis pasižymi aukštais moralinio ir etinio elgesio standartais, kelia pasitikėjimą
Įkvepiantis motyvavimas	Lyderiai dalinasi savo lūkesčiais su sekėjais, juos įkvepia padaryti daugiau dėl organizacijos, atskleidžia sekėjams darbo prasmę, sustiprina komandinę dvasią
Intelektualusis skatinimas	Sekėjai raginami būti kūrybiškais, nebijoti naujovių, drąsiai priimti iššūkius; skatinamas sekėjų savarankiškas mąstymas, problemų sprendimas
Individualusis dėmesys	Lyderiai kuria tarpusavio pagalba ir parama pagrįstą klimata, jie skatina sekėjus realizuoti save, atskleisti savo sugebėjimus; į sekėjus žvelgiama kaip į savitų bruožų turinčius asmenis

Sudaryta autorės, remiantis Northouse (2009)

Naujausiuose mokslo šaltiniuose, tarp jų ir skirtuose švietimo sistemos **tyrimams**, pateikiamos ir naujos lyderystės teorijos: kalbama apie *autentiškąją, tvariąją, tarnaujančią, dvasinę, emocinę, pasidalytąją* ir kt. lyderystę. Naujosios paradigmos teorijos praplečia lyderystės sampratą emociniais, socialiniais, psichologijos ir kt. aspektais (Šilingienė, 2012). Šios teorijos taip pat pripažįsta lyderio ir sekėjo tarpusavio sąveiką, daug dėmesio skiria vertybėms, akcentuojamas gebėjimas inicijuoti pokyčius bei juos įgyvendinti.

Autentiškoji lyderystė (Avolio, 2003) yra siejama su ilgalaikiais pokyčiais, nes yra grindžiama vertybėmis (George, 2003). Norint būti autentišku lyderiu mokykloje ar bet kurioje organizacijoje, reikia pažinti save ir sekti savo vertybėmis, įsitikinimais. Tuomet organizacijoje gali vyrauti santykiai, paremti atvirumo, pasitikėjimo, pagarbos kūrimu, reikšmingi ilgalaikiais pokyčiais ir nuolatinio asmeninio tobulėjimu. Tokie santykiai gali tapti pagrindu aukštai vidinei organizacijos kultūrai.

Tvარიąją lyderystę Fink ir Hargreaves (2003) apibūdina kaip kuriančią ir palaikančią darnų mokymąsi. Jos esmę sudaro sugebėjimas paskirstyti lyderystę tarp organizacijos profesinės bendruomenės narių, kad būtų išlaikytos ir toliau puoselėjamos idėjos, išėjus buvusiam direktoriui, – taip sušvelninama padėtis bendruomenėje keičiantis vadovams.

Tarnaujančios lyderystės teorijos šalininkas Greenleaf (1970, cit. Marzano ir kt., 2011) teigia, jog organizacijos lyderis yra kartu su visais darbuotojais, o ne hierarchijos viršūnėje, rūpinasi darbuotojais, stengiasi suprasti jų poreikius, betarpiškai bendrauja, išklauso, teikia grįžtamąjį ryšį. Tarnaujantieji lyderiai daug dėmesio skiria bendravimui su darbuotojais, jie siekia sukurti tokią aplinką, kurioje vyrautų aukšta morale pagrįsti santykiai, pasitikėjimas,

atsidavimas bendram tikslui. Tarnaujanti lyderystė glaudžiai siejama su tobulinimu, darbuotojų įgalinimu.

Dvasinės lyderystės teoretikas Fry (2003) savo teorijoje sujungia keturis žmogaus elementus: *kūną, protą, širdį ir dvasią*. Dėmesys skiriamas lyderio sąmoningumui, dvasiniam brandumui. Toks lyderis gebės įkvėpti ir sekėjus siekti tikslų, nukreips jų veiklą tinkama linkme. Fry (2003) pabrėžia, jog bet kurioje organizacijoje labai svarbus dvasingumo pradai, kurį sukuria tarpusavio ryšiai, o darbo vietos dvasingumas yra labai glaudžiai persipynęs su kultūrinėmis ir asmeninėmis vertybėmis.

Pasidalytosios lyderystės teorija (Spillane, 2006) pabrėžia visų darbuotojų indėlį į lyderystės praktiką, nepaisant to, ar lyderiai yra formalūs, ar neformalūs. Pasidalytoji lyderystė reiškia, jog ją taikant atsiranda keli lyderiai, kurie nebūtinai yra organizacijos vadovai. *Lyderiu gali tapti bet kuris bendruomenės narys, pasiruošęs prisiimti atsakomybę, siekiantis tobulinti organizaciją, spręsti iškilančias problemas bei inicijuoti pokyčius.*

Apibendrinant naujas lyderystės teorijas reikia atkreipti dėmesį, jog jų kūrėjai akcentuoja lyderio sąveiką su kitais organizacijos nariais, yra pabrėžiamas bendravimo aspektas, gebėjimas įkvėpti veiklai siekiant bendrų tikslų, tam reikalingos ir lyderio asmenybės savybės. Mokslininkai iškelia atsakingumo, dvasingumo, pasitikėjimo savimi ir kitais bei kitus asmenybės aspektus. Naujosios lyderystės teorijos akcentuoja lyderių vertybinių nuostatų svarbą. Taigi galima teigti, jog naujosios lyderystės teorijos, analizuojančios lyderystės fenomeną šiuolaikinėse organizacijose, pabrėžia ir asmenybės svarbą, ir bendravimo reikšmę, kuriuo siekiama įkvėpti kitus organizacijos narius, sukurti palankią kultūrinę terpę. Naujos vertybės, naujos kokybės santykiai yra prielaidos ir sąlygos organizacijos kultūros kaitai.

1.3 Lyderystės projekcijos švietime

Kadangi lyderystės fenomenas pirmiausia imtas aktualizuoti verslo sektoriuje, anksčiau pateiktos lyderystės definicijos suformuluotos remiantis daugiausiai verslo organizacijų praktika. Švietimo organizacija nėra pelno siekianti įmonė, jos veiklos pobūdis yra specifinis, nors bet kuri švietimo įstaiga, kaip ir kiekviena organizacija, vadovaujasi tam tikromis vertybėmis, turi išsikėlusius tikslus, joje dirba žmonės, siekiantys tuos tikslus įgyvendinti. Mokykloje, kitaip nei verslo organizacijoje, tikslai yra pagrįsti tam visuomenės keliamais reikalavimais individo išsilavinimui ir asmenybės brandai. Mokyklos kaip organizacijos, jos vadovų ir lyderių veikla pirmiausia yra fokusuota į mokinio asmenybės ugdymo aspektus (Hargreaves ir Fink, 2008; Harris, 2010; Lambert, 2011 ir kt.).

Verslo sektoriaus organizacijų vadovai, kurie dažnai kartu yra ir lyderiai, pirmiausia siekia kuo geresnių finansinių rezultatų. Vadovų profesiniai gebėjimai ir įgūdžiai padeda įveikti prieštaravimus ir nuomonių įvairovę, lyderis siekia rasti optimalų sprendimą (Šimanskienė, Seilius, 2009). Verslo organizacijos lyderis turi sukūręs tam tikrą vertybių sistemą, sudarančią organizacijos kultūros pagrindą.

Tuo tarpu švietimo įstaigos sėkmė nematuojama pelno matais, todėl ir vadovų veikla yra specifinė. Šiuolaikinės švietimo įstaigos reformomis siekiama suteikti mokyklai daugiau savarankiškumo, sprendimų priėmimo laisvę. Moderni mokykla neapsiriboja tik vadovo lyderyste. Siekiama, jog į mokyklos tobulinimo procesą, kūrybiškų, savarankiškai mąstančių ir iššūkiams pasirengusių mokinių ugdymą aktyviai įsitrauktų kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių: mokytojų, mokinių, tėvų. Harris (2010) akcentuoja, jog politiniais sprendimais taip pat būtina mokyklose keisti struktūras ir pašalinti tas kliūtis, kurios trukdo daugeliui asmenų dalyvauti lyderystės veikloje.

Leithwood ir Jantzi (1998) nuomone, **mokyklos lyderis yra jos vadovas**, kurio svarbiausias uždavinys – padėti mokyklos personalui suvienodinti požiūrį į mokyklą ir apsispręsti dėl mokyklos veiklos tikslų, uždavinių ir vizijos. Spillane (2006) pabrėžia, jog mokyklos vadovų lyderystė – tai tarp lyderių ir jų šalininkų pasidalyta veikla, susijusi su konkrečia situacija, apimanti kelių asmenų grupių veiklą. Tokia *lyderystė apima ne vieno organizacijos nario, o daugelio asmenų atliekamą darbą, kai užduotys vykdomos, problemas sprendžiamos ir pokyčiai įgyvendinami tarpusavyje bendradarbiaujant keliems lyderiams*.

Mokytojų lyderystė taip pat apibūdinama įvairiai. Pasak Lambert (2011), mokytojų lyderystė – tai pastangos bendradarbiauti. Hargreaves ir Fink (2008) teigia, jog mokytojų lyderystė pasireiškia didesniu mokytojų įsitraukimu į *sprendimų priėmimą* mokykloje, *bendradarbiavimu*, kuris stiprina ne tik mokinių, bet ir pačių mokytojų *mokymąsi*, taip pat veiksmams, prisidedančiais prie *mokyklos pažangos*. Toliau lentelėje pateikiama dar keletas aktualių tyrimo temai mokytojų lyderystės apibrėžimų:

1.2 lentelė

Mokytojų lyderystės apibrėžimai

Autorius ir metai	Apibrėžimas
Fullan ir Hargreaves (1996)	Galimybė ir įsipareigojimas veikti už klasės ribų.
Danielson (2006)	Mokytojų lyderystė susideda iš gebėjimų, kuriuos demonstruoja mokytojai, darantys mokiniams įtaką už klasės ribų
Bredfeldt (2006)	Mokytojai yra puikūs lyderiai dėl trijų pagrindinių priežasčių: jie daro stiprią įtaką kitiems, inicijuoja reikšmingus pokyčius ir skatina pasekėjus tobulintis
Youitt (2007)	Mokytojai lyderiai vadovauja mokymuisi, įsisavindami naujus mokymo ir mokymosi metodus. Jie supranta mokytojų ir mokinių (bei jų šeimų) santykių svarbą. Jie taip pat dažnai naudojami naujomis technologijomis ir supranta lanksčių išteklių reikalingumą tam, kad būtų vystomas inovatyvus švietimas
Wilmore (2007)	Mokytojai lyderiai yra tie, kurie dalinasi profesine patirtimi, asmeninėmis

	Žiniomis vesdami pamokas, kuruoja naujai atėjusius mokytojus ir skatina bendradarbiavimą. Jie rūpinasi mokinių gerove ir stengiasi padaryti taip, kad mokyklos misija ir jos vykdoma veikla sutaptų. Dėl to jie gali būti laikomi mokyklos sąžine
Donskis (2009)	Lyderystė – tai žavesys ir jėga
Lambert (2011)	Lyderystė – tai abipusis tikslingas mokymasis bendruomenėje
Miller, Moon, ir Elko (2000)	Tai mokytojų atsakingi veiksmai už klasės ribų, kurie padeda tobulėti kolegoms, daro įtaką profesinėms mokytojų bendruomenėms ar rajono švietimo politikai

Sudaryta darbo autorės (2016)

Apibendrinant lyderystės švietime apibrėžimus, galima teigti, jog mokslininkai akcentuoja įvairius mokytojų lyderių veiklos aspektus: charakterio savybes, gebėjimus, įgūdžius. Vis dėlto dažniausiai mokslininkų minimas švietimo lyderių veiklos ypatumas – *jų įtaka kitiems: mokiniams, kolegoms mokykloje ir už mokyklos ribų.*

Fink ir Hargreaves (2008) pateikia mokytojų lyderių charakteristikas. Jie teigia, jog mokytojams lyderiams būdingi tokie veiklos ypatumai:

- jie prisideda prie mokyklos tobulinimo ir pokyčių klasėje,
- propaguoja bendradarbiavimą tarp mokytojų mokykloje ir tarp mokyklų. Toks bendradarbiavimas leidžia pasiekti didesnio veiksmingumo, pažangos ir tobulinimo,
- gerina sprendimų priėmimo procesą mokykloje,
- didina mokytojų darbo veiksmingumą, kelia jų dvasią ir ilgina aktyvaus mokytojavimo laiką,
- lyderystę laiko ne vieno asmens funkcija, o iš grupės vidaus kylančia iniciatyva,
- gerina mokinių pasiekimus.

Lambert (2011) nurodo, kas atskleidžia, jog mokytojas yra lyderis. Ji išskiria pavyzdžio rodymą, ugdomąjį konsultavimą, minčių reiškimą, refleksiją bei tyrinėjimą (žr. 1.3 lentelę):

1. 3 lentelė

Mokytojo lyderio veikla

Veikla	Mokytojas lyderis
Pavyzdžio rodymas	Rodo lyderio pavyzdį. Jeigu norime, kad kiti taptų lyderiais, turime parodyti, kaip elgiasi lyderis
Ugdomasis konsultavimas	Padeda kitiems apgalvoti savo veiklą. Mokytojai užduoda vieni kitiems klausimus, o ne nurodo, ką daryti
Parama	Pateikia užuominų, padedančių atlikti užduotį, užduodamas tinkamus klausimus ir suteikdamas kitiems asmenims (ypač naujiems mokytojams) galimybę išanalizuoti užduotį ir ją atlikti
Minčių reiškimas	Atskleidžia bendradarbiams ir mokinių tėvams savo mintis, kad jie žinotų, ką jis galvoja
Refleksija	Apsvarsto ir apmąsto savo veiklą. Užduoda sau tokius klausimus: „Kas šiandien gerai sekėsi? Kodėl? Jeigu tai daryčiau dar kartą, ką daryčiau kitaip?“
Tyrinėjimas	Rodo mokiniams pavyzdį, kad reikia prisiimti atsakomybę, kad jie suprastų, jog neapibrėžtumo yra kiekvienoje naujoje mokymosi veikloje

Šaltinis: L. Lambert, (2011)

Šioje lentelėje pateikti mokytojo veiklos aspektai rodo, jog lyderis siekia bendruomenės tikslų, dalijasi idėjomis bei informacija, atidžiai išklauso kito nuomonės, galiausiai pats geba mokytis tam, kad padėtų organizacijai pasiekti tikslų. Be to, tokia lyderystė taip pat teigiamai veikia ir mokinių mokymosi rezultatus, keičia mokytojų ir mokinių bendravimą, formuoja naują mokyklos kultūrą. Pasak Skarbalienės (2015) *mokytojų lyderystė yra reiškinys, kuriuo nusakoma santykiuose su mokyklos bendruomene ir kitais švietimo sistemos dalyviais atsirandanti mokytojo įtaka, skatinanti imtis veiklos, skirtos bendriems mokyklos ir švietimo sistemos tikslams įgyvendinti ir lemiančios švietimo kokybės augimą.*

Harris, 2010; Lambert, 2010; Wilmore, 2007; Hargreaves ir Fink, 1998; Cibulskas, 2012 ir kt. pabrėžia, jog ateities mokykloje svarbiausią vaidmenį vaidins tokie mokytojai, kurie bus laikomi lyderiais. *Būtent lyderiai mokytojai gali padėti pagerinti mokinių mokymąsi, pakeisti jų pažangumą, skatinti mokyklos kultūros kaitą, įgyvendinti pokyčius švietimo sistemos segmentuose, o kartu ir didinti švietimo organizacijos konkurencingumą.* Kai mokykloje dirba mokytojai lyderiai, o formalusis lyderis yra pasiruošęs pripažinti jų iniciatyvas, skatinti jų dalyvavimą priimant mokyklai svarbius sprendimus, susiformuoja palankios sąlygos pasidalytajai lyderystei reikštis.

1.4 Pasidalytosios lyderystės principai

Švietimo sistemoje, kaip ir kitose veiklos sferose, nuolat kyla pokyčių būtinybė, pati sistema sudėtingėja, todėl reikalingos tokios lyderystės formos, kurios leistų greitai ir lanksčiai reaguoti ir prisitaikyti prie naujų reikalavimų. Pasak Senge (2005), mokyklų tobulinimui svarbu išsiugdyti naują lyderystės formą, kuri nepriklausytų nuo neeilinių asmenybių. Priešingu atveju organizacijos sėkmę galės užtikrinti tik lyderystės bruožų teorijoje įvardijamas „didysis žmogus“, o kiti organizacijos nariai tik vykdys vadovo nurodymus. Harris (2010) teigia, jog būtent lyderystė ir yra ta galinga jėga, kuri gali pakeisti ne tik mokyklas, bet ir švietimo sistemą, tačiau tokia didžiule atsakomybe būtina pasidalinti. Toks požiūris reiškia, jog mokyklose didelę reikšmę įgyja didelio masto bendradarbiavimas ir komandinis darbas.

Pasidalytoji lyderystė įtraukia daug švietimo organizacijos narių, jie daro įtaką vieni kitų veiksmams, drauge priima sprendimus. Lambert (2011) pabrėžia, jog *bendruomenėje, kurioje dalijamasi lyderyste, yra kuriami abipuse pagarba bei pasitikėjimu pagrįsti santykiai, jos nariai mokosi vieni iš kitų, kolegialiai dalijasi ne tik pareigomis, bet ir atsakomybe.* Tokioje bendruomenėje vyrauja palanki aplinka, įgalinanti jos narius siekti bendro tikslo, bei skatinanti imtis problemų sprendimo.

Hargreaves ir Fink (2008) teigia, jog pasidalytoji lyderystė prasideda direktoriaus kabinete. Būtent direktorius padalija lyderystę arba palaiko tokią mokyklos kultūrą, kuri leidžia atsirasti ir veikti neformaliems lyderiams. Pasidalytosios lyderystės atveju didžiausią reikšmę įgyja būtent neformaliųjų lyderių veikla (žr. 1. 4 lentelę):

1. 4 lentelė

Klasikinės lyderystės ir pasidalytosios lyderystės palyginimas

Klasikinė lyderystė	Pasidalytoji lyderystė
Sąlygota pareigų ar padėties organizacijos hierarchijoje	Sąlygojama žmonių sąveikos organizacijoje ir už jos ribų
Lyderystė vertinama pagal tai, kaip lyderis sprendžia problemas	Lyderystė vertinama pagal tai, kaip žmonės dirba kartu
Sprendimus ir atsakymus parodo lyderis	Dirbama kartu, kad būtų tobulinamas procesas ir siekiama pasitenkinimo
Ryškūs lyderių ir pasekėjų skirtumai: charakteris, kompetencijos ir kt.	Žmonės tarpusavyje susiję, jie visi yra lyderystės proceso dalyviai
Bendravimas dažniausiai formalus	Bendravimas labai svarbus, didelis dėmesys skiriamas pokalbiams
Remiasi slaptumu, apgaule, nauda	Vertinami demokratiniai procesai, sąžiningumas, etika. Siekiama bendrų interesų

Šaltinis: Nemerowicz ir Rosi (1997)

Kaip matyti iš lentelėje nurodytų tradicinės ir pasidalytosios lyderystės skirtumų, pasidalytoji lyderystė akcentuoja *sąveiką, bendradarbiavimą, veiklos tobulinimą, bendrų interesų siekimą*. Šie pasidalytosios lyderystės principai glaudžiai susiję ir su švietimo organizacijos kultūros charakteristikomis. Harris (2010) nurodo aštuonis pasidalytosios lyderystės elementus (žr. lentelę):

1. 5 lentelė

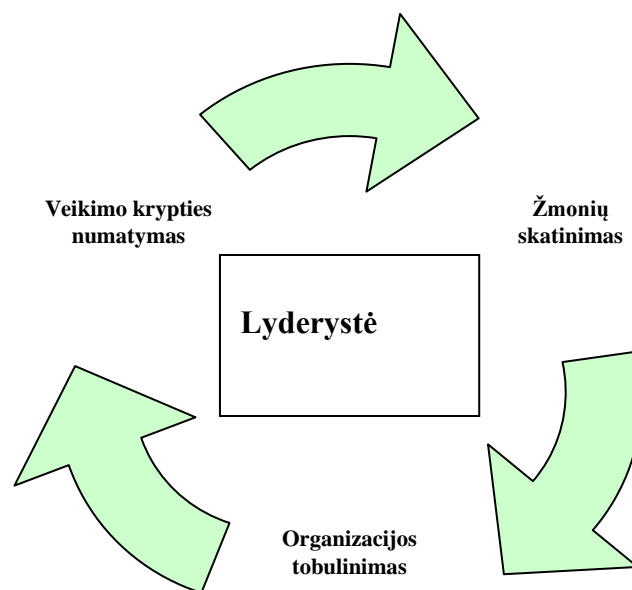
Pasidalytosios lyderystės elementai

Pasidalytosios lyderystės elementai	Pasidalytosios lyderystės elementų charakteristika
Vizija – vienijanti jėga	Vizija suformuluota aiškiai, ją palaiko visi bendruomenės nariai, dėl to pažanga daroma nuosekliai, nenukrypstant nuo tikslo
Įgaliojimai lyderiams	Lyderystė kinta pagal poreikį, lyderio pozicija kinta, ją užima tas asmuo, kuris išmano užduotį, yra tam tikros veiklos specialistas. Lyderiams įgaliojimai suteikiami kaip specialistams, o ne kaip oficialiems vadovams
Grupių sudarymas	Grupės sudaromos turint konkretų tikslą, jų sudėtis gali kisti, atsižvelgiant į užduotis, funkcijas ir reikiamus gebėjimus. Šios grupės trumpalaikės
Praktikų bendruomenės	Tai į praktinių klausimų sprendimą orientuotos grupės, jos išlieka susitelkusios ir po užduoties atlikimo, palaiko tarpusavio ryšius, aptaria ateities poreikius bei galimus sprendimus
Asmuo – suinteresuota šalis	Prireikus kiekvienas grupės narys gali užimti lyderio poziciją
Organizacijos tikslų išskaidymas	Siekiant tikslo atliekamas užduotis galima padalyti toms grupėms, kurios jas gali atlikti geriausiai
Pasidalytos funkcijos ir užduotys	Jos gali būti vykdomos skirtingose vietose skirtingu laiku skirtingomis sąlygomis
Tobulinimas	Tai svarbiausias organizacijos atsinaujinimo ir naujovių diegimo elementas. Galutinis pasidalytosios lyderystės tikslas – žinių kūrimas ir organizacijos tobulinimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Harris (2010)

Harris (2010) pasidalytosios lyderystės elementai dar kartą pagrindžia ir kitų mokslininkų teiginius, jog šios lyderystės esmė – žmonių sąveika, bendravimas ir bendradarbiavimas siekiant įgyvendinti mokyklos tikslus, inicijuojant pokyčių procesus bei juos įgyvendinant. Pasidalytosios lyderystės viena iš svarbiausių idėjų – daryti poveikį. Spillane (2006) pabrėžia, jog *pasidalytoji lyderystė yra suprantama kaip lyderių ir pasekėjų tinklas, kaip padalyta veikla, pasireiškianti mokyklos socialinėje ir situacinėje aplinkoje*. Carson (2007) pasidalytąją lyderystę vadina organizacijos nuosavybe, kuri jai padeda efektyvinti veiklą ir siekti tikslų. Analizuojant pasidalytąją lyderystę pabrėžiama, jog svarbiausias mokyklos vadovo darbo aspektas – sudaryti tinkamas sąlygas pasireikšti kitų darbuotojų lyderystės gebėjimams. Tai galima traktuoti kaip formalios ir neformalios lyderystės sąveiką.

Leithwood (2007) teigia, kad pasidalytąją lyderystę skatinančios mokyklos taip pat pasižymi tokia kultūra, kuriai būdingas profesinis pasitikėjimas bei pozityvus bendravimas ir bendradarbiavimas. Jose pasidalytosios lyderystės modelis apima tris dimensijas: *veikimo krypties numatymą, žmonių skatinimą bei organizacijos tobulinimą* (Leithwood, 2007):



1.1 pav. Leithwood (2007) lyderystės modelis

Numatant *veikimo kryptį*, formuluojamas tikslas, planuojami veiksmai ir priemonės jam pasiekti. Ši dimensija gali būti palyginama su Bass ir Avolio (1999) lyderystės modelio (žr.1.1 lentelę 12 psl.) komponentu – idealizuota įtaka ir įkvėpiančiu motyvavimu, kadangi dėmesys sutelkiamas į vizijos, misijos įsisąmoninimą, tikslų siekimą.

Žmonių skatinimo dimensija modelyje gali būti prilyginta įkvėpiančio motyvavimo bei individualaus dėmesio elementui Bass ir Avolio (1999) modelyje. Lyderis skatina sekėjų

pasitikėjimą, suteikia jiems galios, o drauge stiprina komandinę dvasią. Žmonių skatinimas, arba ugdymas, apima mokyklos darbuotojų gebėjimų ugdymą, jų stiprybių panaudojimą.

Organizacijos tobulinimo dimensija akcentuoja pertvarkos svarbą. Pabrėžiama, jog būtina pakeisti tas organizacijos ypatybes, kurios trukdo jos nariams veiksmingai dirbti, slopina motyvaciją bei gerus ketinimus. Leithwood (2007) nurodo, jog **tobulinant organizaciją reikia stiprinti mokyklos kultūrą bei skatinti bendradarbiavimą.**

Pasidalytosios lyderystės rezultatas ir poveikis organizacijai priklauso nuo lyderystės pasidalijimo modelio. Leithwood (2006) išskiria tris pasidalytosios lyderystės modelius pagal tai, kaip: 1) neformalieji lyderiai sąveikauja su formaliais, 2) pagal tai, koks formalus lyderio požiūris į neformalius mokyklos lyderius ir 3) pagal jų veiklą. *Tai planuota, savaiminė ir išsireikalauta pasidalytoji lyderystė*, kurių charakteristikos pateikiamos 1. 6 lentelėje:

1. 6 lentelė

Pasidalytosios lyderystės modeliai

Pasidalytosios lyderystės modelis	Charakteristika
Planuota	Suburtos grupės nariai ne tik paskirsto funkcijas ir atsakomybę, tačiau tampa ir priimtų sprendimų vykdymo organizatoriais bei atstovais kitose grupėse ir struktūriniuose padaliniuose
Savaiminė	Kilus būtinybei, mokykloje susikuria neformalios lyderių grupės, kurios imasi spręsti iškilusias problemas. Tai būdinga mokykloms, turinčioms tvirtą bendradarbiavimu grįstą kultūrą.
Išsireikalauta	Vadovo sprendimai neatitinka pokyčių krypties, todėl susiburia iniciatyvinės grupės, kurios išsireikalauja sprendimų priėmimo ir vykdymo teisių

Šaltinis: Leithwood (2006)

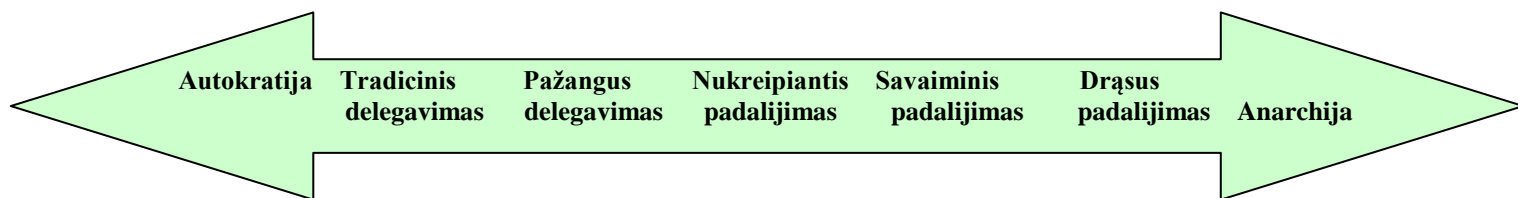
Kuris pasidalytosios lyderystės modelis pasirenkamas konkrečioje mokykloje, priklauso nuo jos situacijos. Modelio pasirinkimą lemia ir mokykloje susiformavusi kultūra. Pasidalytoji lyderystė veiksminga, nes 1) gali išlaisvinti mokyklas iš dabartinių griežtų lyderystės struktūrų, 2) leidžia lengviau suderinti lyderystę su mokymu ir mokymusi (Harris, 2010).

Pasidalytosios lyderystės lygmenys. Pasidalytosios lyderystės atveju svarbiais tampa du aspektai: *lyderystės procesas*, t.y. kaip lyderystė pasireiškia organizacijoje, ir *lyderių veikla*, t. y. tai, ką žmonės daro savo pačių lyderystei tobulinti ir plėtoti. Yra trys pasidalintosios lyderystės lygmenys:

1. *Paviršinis lygmuo* – delegavimas. Sprendimai priimami formaliųjų lyderių veiklos lygmenyje, užduotys deleguojamos iš „viršaus į apačią“, neskatinant iniciatyvų bei asmeninės atsakomybės.
2. *Vidurinis lygmuo* – nauji vaidmenys, naujos atsakomybės sritys, naujos komandos. Mokyklos mokytojai gali imtis užduočių, atitinkančių jų kompetencijas, sudaromos sąlygos išsakyti savo nuomonę bei pateikti pasiūlymų. Skatinamas profesinis tobulėjimas.

3. *Giluminis lygmuo (kultūrinis)* – kaip įprasta dirbti, kokia egzistuoja darbo kultūra. Akcentuojama bendradarbiavimu, abipusiu pasitikėjimu, tapatumo suvokimu grįsta organizacijos narių veikla. Mokyklos vizija formuluoja jos bendruomenės nariai, jie taip pat vadovaujasi bendromis vertybėmis. Mokytojai ir kiti mokyklos bendruomenės nariai įtraukiami į sprendimų priėmimą, dalijasi savo žiniomis ir patirtimi. *Pasidalytoji lyderystė giluminiame lygmenyje labiau suvokiama kaip veikla, kaip žinių kūrimo procesas, pokyčių įgyvendinimas, o ne kaip tam tikrų griežtai apibrėžtų vaidmenų, pareigų ar kompetencijų rinkinys.*

Pasidalytosios lyderystės raiška. Spillane (2006) teigia, jog pasidalytosios lyderystės požymių turi net tokia organizacijos valdymo forma kaip autokratija. Hargreaves ir Fink (2008) pateikia pasidalytosios lyderystės kontinuumą, iliustruojantį galimas pasidalijimo lyderyste formas: *tradicinį delegavimą, pažangų delegavimą, nukreipiantį padalijimą, savaiminį padalijimą ir drąsų padalijimą* (žr. 1. 2 pav.).



1. 2 pav. Pasidalytosios lyderystės kontinuumas (Hargreaves, Fink, 2008).

Padalytoji lyderystė pirmiausia reiškiasi per tokius struktūrinius vienetus kaip *komitetai, formalios grupės ir procedūros*, vėliau atsiranda kitų veiksmų, kurie apima *komunikaciją ir santykius*. Kontinuumo dešinėje didėja drąsios lyderystės stiprumo laipsnis, o jo skalę abiejose pusėse užbaigia radikaliai priešingos kontinuumo dalys: *anarchija ir autokratija*. Toliau lentelėje pateikiamos Hargreaves ir Fink (2008) išskirtų pasidalytosios lyderystės kontinuumo dalių charakteristikos (žr. 1. 7 lentelę):

1. 7 lentelė

Pasidalytosios lyderystės dimensijos

Pasidalytosios lyderystės dimensijos	Charakteristika
Autokratija	Visus sprendimus priima mokyklos vadovas, kiti bendruomenės nariai nėra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, jų lyderystės gebėjimai neišnaudojami, jiems nesuteikiamos galimybės aktyviai dalyvauti sprendžiant problemas ar inicijuojant pokyčius
Tradicinis delegavimas	Konkrečių užduočių delegavimas konkrečioms organizacijos nariams, užduotims atlikti kuriami komitetai, grupės, kurios gauna nurodymus ir yra atsakingos už užduočių atlikimą. Kiti darbuotojai neįtraukiami į šias veiklas, ignoruojami
Pažangus delegavimas	Pokyčių link organizacijos narius nukreipia formalus lyderis, tačiau mokytojai tuos pokyčius remia, nors aktyvaus jų įsitraukimo taip pat nepageidaujama, užduotys skiriamos formalioms komandoms
Nukreipiantis padalijimas	Į veiklą įtraukiamos ne tik formaliosios mokyklos struktūros, bet ir kiti organizacijos nariai. Aktyviai dirbama darbo grupėse, vizija kuriama bendrai, kartu formuluojami

	tiksłai ir uždaviniai, tačiau padalijimas yra nukreipiančio pobūdžio, t. y. iš viršaus į apačią. Toks padalijimas skatina kurtis stiprias profesines bendruomenes, kurios pasiryžusios mokytis bendro tikslo vardan
Savaiminis padalijimas	Lyderystė kyla iš asmenų ar grupių, kurios imasi iniciatyvos, įkvepia kolegas, daro jiems įtaką, patys imasi naujovių ir skatina tai daryti kitus. Tokios lyderystės atsiradimas nuo direktoriaus nepriklauso, tačiau jis gali palaikyti optimistinę, kitų iniciatyvas remiančią kultūrą, besimokančių bendruomenių radimąsi ir tobulėjimą
Drąsus padalijimas	Mokytojai gali drąsiai ginčyti mokyklos vadovo sprendimus ir veiksmus, jeigu šie veiksmai menkina pažangą, prieštarauja vizijai. Formalūs lyderiai drąsiai dalijasi lyderyste, skatina mokytojus aktyviai veikti siekiant mokyklos ir visos švietimo sistemos tikslų. Mokytojai tampa kaitos iniciatoriais ir katalizatoriais
Anarchija	Vadovai negeba išlaikyti aiškaus, bendruomenę vienijančio tikslo, yra silpni, vengia atsakomybės patys, neturi aiškos vizijos

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hargreaves ir Fink (2008)

Apibendrinant reikia pažymėti, jog pasidalytoji lyderystė pasireiškia įvairiomis formomis. Vienareikšmiškai teigti, kad viena forma pranašesnė už kitą, negalima, nes kiekviena mokykla yra unikali, turi susiformavusią savitą kultūrą, veikia tam tikroje aplinkoje. Vienai mokyklai gali labiau tikti vienokia pasidalytosios lyderystės forma, kitai – kitokia. Pavyzdžiui, tradicinė, pokyčiams besipriešinanti organizacija, kurioje ilgus metus vyravo autokratija, gali imtis delegavimo, kuris skatins lyderystės atsiradimą ir raidą. Novatoriškos, stipria kultūra pasižyminčios mokyklos gali diegti drąsų ar savaiminį pasidalijimą lyderyste, kuris sudaro sąlygas pasireikšti ne tik formaliems, bet ir neformaliems lyderiams.

Bet kuri mokykla yra švietimo sistemos vienetas, veikiantis ne izoliuotai, o tam tikroje aplinkoje. Mokykla kuria pasidalytosios lyderystės praktiką, kuri gali išeiti iš konkrečios organizacijos ribų. Yra trys pasidalytosios lyderystės raškos švietimo sistemoje būdai (Valuckienė ir kt., 2015): *pasidalytoji lyderystė mokykloje, pasidalytoji lyderystė tarp mokyklų ir pasidalytoji lyderystė už mokyklos ribų.*

Pasidalytoji lyderystė mokykloje gali pasireikšti funkcijų ir *pareigų restruktūrizavimu, komandiniu darbu bei naujų mokymo(si) grupių sudarymu.* Mokytojai lyderiai aktyviai dalyvauja mokyklos gyvenime, savo asmeniniu pavyzdžiu skatina kitus tobulėti bei įsitraukti į bendrą veiklą, dalijasi savo žiniomis ir patirtimi su kolegomis, aktyviai teikia pasiūlymus bei inicijuoja pokyčius, planuoja tiek savo, tiek darbo grupių veiklą.

Pasidalytoji lyderystė tarp mokyklų pasireiškia *per bendradarbiavimą, tinklų kūrimą bei jų patirties sklaidą tarp įvairių mokymo įstaigų.* Mokytojai lyderiai neapsiriboja savo darbu klasėje, jie matomi kitose mokyklose, kur organizuoja seminarus, kitus renginius, patys skleidžia savo patirtį ir skatina tai daryti kitus.

Pasidalytoji lyderystė už mokyklos ribų reiškiasi *per lyderių veiklą vietos bendruomenėje, įvairiose organizacijose, rengiant ir vykdant įvairius projektus, organizuojant popamokinę veiklą.* Mokytojai lyderiai įsitraukia į aktyvią veiklą ne tik mokykloje, bet ir už jos

ribų, bendradarbiaudami su kitomis įstaigomis tiek miesto, tiek rajono ar net respublikos lygmeniu.

Svarbu pažymėti, jog pasidalytosios lyderystės nevaržo organizaciniai ar struktūriniai apribojimai, todėl mokyklose gali reikštis visų trijų pasidalijimo modelių deriniai. Būtent dėl laisvo šių modelių derinių taikymo mokykla gali turėti daugiausia naudos, kadangi didėja veiklos efektyvumas, plėtojamas bendradarbiavimas ir skatinama saviraiška (Valuckienė ir kt., 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog pasidalytoji lyderystė švietimo organizacijoje atsiskleidžia kaip sudėtingas socialinis procesas, kuris reiškiasi asmeniniu tobulėjimu, komunikaciniu aspektu, pagalba kolegoms ir grįžtamojo ryšio siekiu. Siekiant stiprinti pasidalytą lyderystę būtina tam tikra aplinka, kuri susiformuoja aplink tam tikrą vertybių, įsitikinimų ir nuostatų derinį (Hanson, 2001). Pasak Griffin (2011), sėkmingai lyderių veiklai svarbi organizacijos kultūra. Kiekviena mokykla turi susiformavusią savitą kultūrą, kuri gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką mokyklos veiksmingumui. Todėl kitame skyriuje analizuojamos mokyklos kultūros charakteristikos, aptariami kultūros formavimosi veiksniai bei funkcijos, taip pat išskiriami mokyklos kultūros elementai.

1.5 Mokyklos kultūros charakteristikos

Organizacijos kultūra – labai svarbus bet kokios organizacijos veiklos aspektas. Kultūra, suprantama plačiąja etnografinė prasme, yra ta kompleksinė visuma, kuri apima žinias, tikėjimą, meną, morale, teisę, papročius ir visus kitus gebėjimus ir įpročius, įgytus žmogaus, kaip visuomenės nario (Harris, 1998).

Mokslinėje literatūroje organizacijos kultūra apibrėžiama įvairiai. Vieni mokslininkai labiau sieja organizacijos kultūrą su vertybių dimensija (Reilly, 1983; Quinn, 1988; Robbins, 1993 ir kt.), kiti akcentuoja sąveikas ir elgesį (Spender, Deal, Kennedy, 2000). Schuler (1992) kultūrą apibrėžia kaip organizacijos vertybių sistemą, akcentuojančią darbuotojų svarbą joje. Robbins (1993) organizacijos kultūra vadina esmines vertybes, ideologiją ir nuostatas, kurios nukreipia ir formuoja žmonių, o kartu ir visos organizacijos, veiklą. Jucevičienė (1996) teigia, jog **organizacijos kultūra – tai nuostatų ir vertybių visuma, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir spręsdama iškilusias problemas.** Guščinskienė (2002) pateikia išsamią šio fenomeno definiciją: „*Organizacijos kultūra – tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t. t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų*“. Šimanskienė (2008) nurodo, jog organizacijos kultūra apima visų darbuotojų

pastangas, jų moralės ir kultūros vertybes. Šios mokslininkės nuomone, organizacinė kultūra – **tai savotiška ideologija, kuri padeda pasiekti tikslų.**

Organizacijos kultūros esmę sudaro tai, kad naudojantis savitais simboliais, sukūrus tam tikras vertybes ir normas, atspindimos visos organizacijos narių bendros nuostatos, kaip reikia dirbti, kad organizacija klestėtų ir patenkintų visų jos narių poreikius. Daft (2003) **organizacijos kultūrą laiko esminiu veiksmu, padedančiu įgyvendinti organizacijos strategiją, stiprinančiu jos struktūrą, padedančiu produktyviau dirbti.** Anot šio mokslininko, būtent organizacijos kultūra veikia kiekvieną jos narį, ji gali būti laikoma mąstymo ir pasaulio suvokimo būdu, siejančiu visus organizacijos narius.

Vadybos moksle labiausiai paplitusi Schein (2010) organizacijos kultūros definicija, kur *organizacijos kultūra apibūdinama kaip bendra organizacijos narių vertybių, prielaidų, normų ir įsitikinimų visuma, susiformavusi žmonių grupėje, jiems kartu sprendžiant problemas.*

Organizacijos kultūros formavimosi veiksniai. Kiekvienos organizacijos kultūros formavimasis priklauso nuo tam tikrų veiksnių. Schein (2010) nurodo dvi veiksnių rūšis:

- *Išorinės adaptacijos* ir išlikimo problemas (misijos, vizijos, strategijos numatymą, priemonių joms pasiekti įvertinimą);
- *Vidinės integracijos* problemas (grupių pasirengimą veiklai, valdžią ir statusą, bendravimą, socialinių santykių nuostatas, skatinimą ir bausmes ir kt.).

Kadangi skirtingas organizacijas veiksniai veikia nevienodai, organizacijos formuojasi skirtingas kultūras. Kad ir kokia kultūra pasižymi organizacija, ji vaidina svarbų vaidmenį organizacijos veikloje. Ji nurodo darbuotojams tam tikrus elgesio standartus, formuoja jų elgseną bei išskiria organizaciją iš kitų. Robbins (1999) nurodo šias **organizacijos kultūros funkcijas:** organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų; sukuria jos narių vienybės jausmą; lemia jos narių apsisprendimą organizacijos tikslus priimti kaip asmeninius; palaiko socialinės sistemos stabilumą.

P. Vanagas (2006) išskiria septynias organizacijos kultūros funkcijas. Kultūra:

1. Lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus;
2. Nurodo, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
3. Apibrėžia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
4. Nurodo, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimami, o kurie – ne;
5. Apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su tais, kurie nepriklauso organizacijai;
6. Nustato narių elgesio normas, baudymo ir apdovanojimo būdus;
7. Informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka.

Organizacijos kultūra gali teigiamai veikti darbuotojų atsidavimą darbui, tikslų siekimą, kadangi organizacijos tikslus jos nariai priima kaip savus. Robbins (1999) teigia, jog *kuo stipresnė organizacijos kultūra, tuo mažesnis poreikis kontroliuoti jos darbuotojus*. Todėl organizacijos kultūra sudaro tinkamas sąlygas reikštis pasidalytajai lyderystei.

Mokyklos kultūros apibrėžtis. Mokslininkai, tyrinėjantys mokyklos kultūrą (Dalin, Rolff, Kleekamp (1999), Peterson ir Deal, 2002; Hargreaves ir Fink, 2008; Marzano, 2011; Targamadžė, 2006; Juodaitytė, 2007 ir kt.), nurodo tuos pačius kultūros elementus bei funkcijas, kaip ir nagrinėjantieji verslo organizacijų kultūrą. Survutaitė (2015) teigia, jog mokyklos kultūra gali būti traktuojama kaip bet kurios kitos organizacijos kultūra. „Mokyklų savęs vertinimo instrumentų naudojimo rekomendacijose“ pateikiama tokia mokyklos kultūros definicija: „*Mokyklos kultūra yra normų, vertybių, įsitikinimų, nuostatų, ritualų ir ceremonijų, simbolių ir istorijų visuma, kuria apibūdinama mokykla ir kuri yra standartas tikėtinam mokyklos bendruomenės narių elgesiui.*“ Palyginus ją su Schein (2010), Robbins (1999) ir kitų mokslininkų kultūros apibrėžtimis, galima teigti, jog esminių skirtumų juose nėra, todėl mokyklos kultūrą analizuoti galima remiantis bendrais organizacijos kultūros modeliais, kurie trumpai pristatomi toliau.

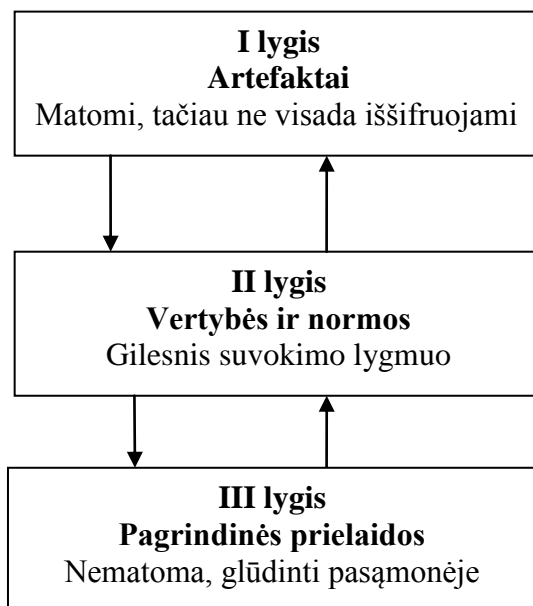
Tradicinis kultūros modelis. Organizacijos kultūra – daugiasluoksnis ir sunkiai išmatuojamas reiškinys. Siekdami kuo išsamiau ir tiksliau atskleisti kultūros esmę mokslininkai išskiria jos lygmenis. Kotter ir Heskett (1992) nurodo du kultūros lygius: *matomą ir nematomą*. *Matomas kultūros lygmuo* apima darbuotojų elgsenos modelius bei stilių. Šis lygmuo yra lengviau pakeičiamas, o pakeitimai gali sąlygoti ir įsitikinimų kaitą. *Nematomas kultūros lygmuo* – tai kartu priimtos vertybės ir nuostatos bei įsitikinimai. Jie padeda orientuotis aplinkiniame pasaulyje ir yra sunkiai pakeičiami. Schermerhorn, Hunt ir Osborn (1994) išskiria tris organizacijos kultūros lygius: tai pastebima kultūra, persidengusios vertybės ir bendri susitarimai.

Pastebima kultūra apima mitus, herojus, simbolius, ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurie sudaro organizacijos istorijos pagrindą. Ritualai ir ceremonijos atspindi pagrindines vertybes bei suteikia darbuotojams saugumo jausmą. Jie nubrėžia organizacijos nariams elgesio standartus (Šimanskienė, 2002). Pastebima kultūra yra žmonių kuriamos išorinės kultūros išraiškos.

Persidengusios vertybės – tai organizacijoje priimti bendri susitarimai, kurių laikosi jos nariai. Persidengusios vertybės padeda kasdienę veiklą paversti prasminga ir svarbia veikla, susieja organizaciją su visuomenės vertybėmis bei gali tapti pranašumo šaltiniu.

Bendri susitarimai – tai nesąmoningas ir gana abstraktus lygmuo, kurį pakeisti yra itin sunku. Bendriems susitarimams priskiriamos fundamentalios tiesos, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai. Šiam lygmeniui priskiriama ir vizija bei misija.

Schein (2010) pateikia tris organizacijos kultūros esmę atspindinčius lygius: *artefaktus*, *vertybes ir normas bei pagrindines prielaidas*. Toliau pateiktame paveiksle vaizduojami kultūros lygiai bei jų sąveika:



1.4 pav. Kultūros lygiai. Šaltinis: Schein (2010)

Artefaktų lygmuo geriausiai matomas organizacijos kultūros elementas. Jį sudaro organizacijos struktūra, aprangos stilius, tarpusavio bendravimo pobūdis, simboliai, organizacijos archyvai.

Gilesniame suvokimo lygmenyje glūdi *vertybės ir normos*, kuriomis vadovaujasi organizacija. Deal ir Kenedy (2000) teigia, jog organizacijos kultūros pagrindą sudaro būtent vertybės. Viena svarbiausių bendrų vertybių funkcijų yra suteikti jos nariams tapatumo jausmą, kuris sąlygoja įsipareigojimą organizacijai. Kai organizacijos nariai pripažįsta jos vertybes ir priima kaip savas, sumažėja konfliktų tikimybė (Šimanskienė, Seilius, 2009). Aiškiai suvokiamos, įsisąmonintos vertybės gali tapti veiklos orientyru, tam tikra filosofija. Šis Schein išskirtas organizacijos kultūros lygmuo sutampa su Schermerhorn, Hunt ir Osborn (1994) pateiktu persidengusių vertybių lygmeniu. Vertybės ir normos yra susijusios su organizacijos nuostatomis ir įsitikinimais.

Pagrindinių prielaidų, arba nuostatų ir įsitikinimų, lygmuo sunkiausiai pastebimas, jų kaita pareikalauja nemažai laiko ir pastangų. Tai bendri susitarimai, kurie apibrėžia organizacijos narių santykius su aplinka. Šis lygmuo atitinka Schermerhorn, Hunt ir Osborn (1994) nurodomą bendrų susitarimų lygmenį. V. Pruskus (2003) pateikia šiuos kultūros lygius: vertybės, santykiai, elgsenos normos, elgsena. Šie kultūros lygmenys yra labai panašūs į užsienio mokslininkų pateiktus kultūros modelius. Kaip pabrėžia Peterson ir Deal (2002), organizacijos, taip pat ir mokyklos, kultūra veikia jos narų elgseną bei nurodo, kas yra svarbu ir vertintina.

Mokyklos kultūra turi įtakos jos narių veiklai, sėkmei, pasitenkinimui, kurį atskleidžia stiprus tapatumo jausmas.

Hargreaves (2008) teigia, jog XX amžiaus pabaigoje ir XXI amžiaus pradžioje siekiant sukurti tinkamą mokymosi aplinką visiems besimokantiems, nepaisant jų socialinės padėties, rasės, ir pan., radosi didelio masto pastangų perkurti kultūrą mokyklose. Imta akcentuoti bendradarbiavimo reikšmė. Kultūros perkūrimas yra daug žadanti tobulinimo strategija, bet pats savaime jis dažnai nepajėgia iš tikro pagerinti mokinių pasiekimų ir jo sklaida yra sunki plačioje sistemoje. Schein (2010) pabrėžia, jog **organizacijos kultūra labai glaudžiai susijusi su lyderyste**. Jis teigia, jog būtent *lyderiai turi geriausiai suvokti veiksmingus ir neveiksmingus organizacijos kultūros elementus ir vadovauti pokyčiams bei kultūros raidai*. Lyderiai turėtų pasitelkti kultūros pokyčius ir užtikrinti organizacijos stabilumo poreikius.

Pasidalytosios lyderystės įtaka mokyklos kultūros kaitai dar nėra plačiai ištyrinėta. Tyrėjai daugiausiai dėmesio skiria mokyklos vadovo lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajoms. Tačiau galima būtų teigti, jog pasidalytoji lyderystė gali veikti mokyklos kultūrą, tad toliau bus analizuojamos pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros sąsajos.

1.6. Mokyklos kultūrą lemiantys veiksniai: pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros sąsajos

Mokyklos, kaip ir kitų organizacijų, kultūrą lemia daug veiksnių: žmonės, istorija, aplinka, vietos ir valstybės švietimo politika, visuomenės permainos, politinės ir ekonominės jėgos. Veikiama šių veiksnių, kiekviena mokykla susiformuoja savitą kultūrą, kuri ją išskiria iš kitų švietimo įstaigų. Survutaitė (2015) teigia, jog **mokyklos kultūra – tai jos vertybių sistema, ne tik sudaranti sąlygas asmenybei bręsti, bet ir lemianti ugdymo ypatumus, mokymosi pasiekimus, žyminti mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuojanti**. Stipri mokyklos kultūra mažina kontrolės poreikį, skatina darbuotojų įsitraukimą į veiklą, jų savarankiškumą bei kūrybiškumą. **Tokioje terpėje susidaro palankios sąlygos reikštis pasidalytajai lyderystei.**

Vieni mokyklos kultūros elementai yra lengviau ir greičiau pastebimi, kiti – kur kas sunkiau. Mokyklos kultūrą tyrinėjantys mokslininkai (Targamadžė, 2002; Survutaitė, 2015; ir kt.) pabrėžia, jog mokyklos kultūrą galima suskirstyti į dvi grupes, kalbama apie *išorinę ir vidinę mokyklos kultūrą*.

Išorinę kultūrą pastebėti yra daug lengviau negu vidinę. Ji pasireiškia per ceremonijas, apeigas, simbolius, fizinę aplinką, herojus. **Vidinė mokyklos kultūra** reiškiasi per įsitikinimus, nuostatas, jos narių tarpusavio santykius. Vidinės kultūros šerdį sudaro vertybės, kurios

įprasmina kasdienę rutininę veiklą, susieja bendruomenės narius bei sutelkia juos bendro tikslo siekimui.

Vertybės lemia mokyklos bendruomenės narių elgesį, be to, jos gali tapti stipriu motyvatoriumi. Mokyklos vertybes pripažįstantys ir palaikantys bendruomenės nariai aktyviai reiškiasi planuojant mokyklos veiklą, formuluojant viziją, numatant tikslus. Ši veikla yra labai svarbus lyderystės raiškos elementas. Leithwood (2007), Harris (2010), Lambert (2011) pasidalytosios lyderystės modeliuose ši veikla atitinka veikimo krypties numatymo, žmonių skatinimo ar įgalinimo, pavyzdžio rodymo dimensijas. P. Dalin, H.G. Rolff, B. Kleekamp (1999) teigia, kad mokykloje glaudžiai yra susiję keletas kintamųjų, kurie turi įtakos kultūrai – *aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija*.

Aplinka – tai ryšiai ir santykiai su kitomis švietimo įstaigomis, taip pat ryšiai su bendruomene, įvairiomis organizacijomis. Mokytojai lyderiai, pasižymintys iniciatyvumu, kūrybiškumu, gebantys užmegzti ir išlaikyti santykius su kitais mokyklos bendruomenės nariais: administracijos atstovais, kolegomis, mokinių tėvais ir kt., kuriantys efektyvius ryšius su kitomis mokyklomis ir organizacijomis, formuoja teigiamą mokyklos aplinką. Savo pavyzdžiu jie skatina ir kitus bendruomenės narius dalyvauti bendradarbiavimo tinklų veikloje.

Vertybės paprastai priskiriamos prie esminių kintamųjų, nes jos buria žmones, motyvuoja, bendros vertybės mokyklos bendruomenės nariams sudaro sąlygas išgyventi tapatumo jausmą. Mokyklos vertybės, drauge su kitais kultūros elementais, gali prisidėti prie mokytojo pasaulėžiūros formavimo. Mokytojai lyderiai pirmiausia pasižymi bendražmogiškomis vertybėmis, kurios reikšmingos brandžios asmenybės veiklai. Sullivan (2010) išskiria mokytojams lyderiams svarbias vertybes: tai atsakingumas, pasitikėjimas, pagarba, atvirumas, empatija, bendradarbiavimas ir kt. Šios vertybės sudaro lyderio asmenybės pagrindą, jos nustato žmonių veiklos kryptį, lemia pasirinkimus. Mokyklos vertybės atsispindi vizijoje, misijoje, filosofijoje, tiksluose bei uždaviniuose. Mokytojai lyderiai geba perimti mokyklos vertybes, jos tampa lyderių savastimi. Vertybių, kaip mokyklos kultūros, dimensija gali būti siejama su Harris (2010) pasidalytosios lyderystės modelyje įvardintu vizijos, kaip vienijančios jėgos, elementu, taip pat Leithwood (2007) pasidalytosios lyderystės modelyje išskirta veikimo krypties numatymo dimensija.

Struktūra apibūdina, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan. Kaip matyti Hargreaves ir Fink (2008) pateiktame pasidalytosios lyderystės kontinuume (žr. 2 pav., 20 psl.), pasidalijimo formos gali būti labai įvairios: nuo tradicinio delegavimo iki drąsaus pasidalijimo. Užduotys gali būti paskirstytos įvairiems komitetams, grupėms, taryboms, tačiau jų imtis gali ir patys mokytojai savo iniciatyva. Mokykla, kurioje skatinamos mokytojų iniciatyvos, kuria palankią aplinką pasidalytajai lyderystei reikštis.

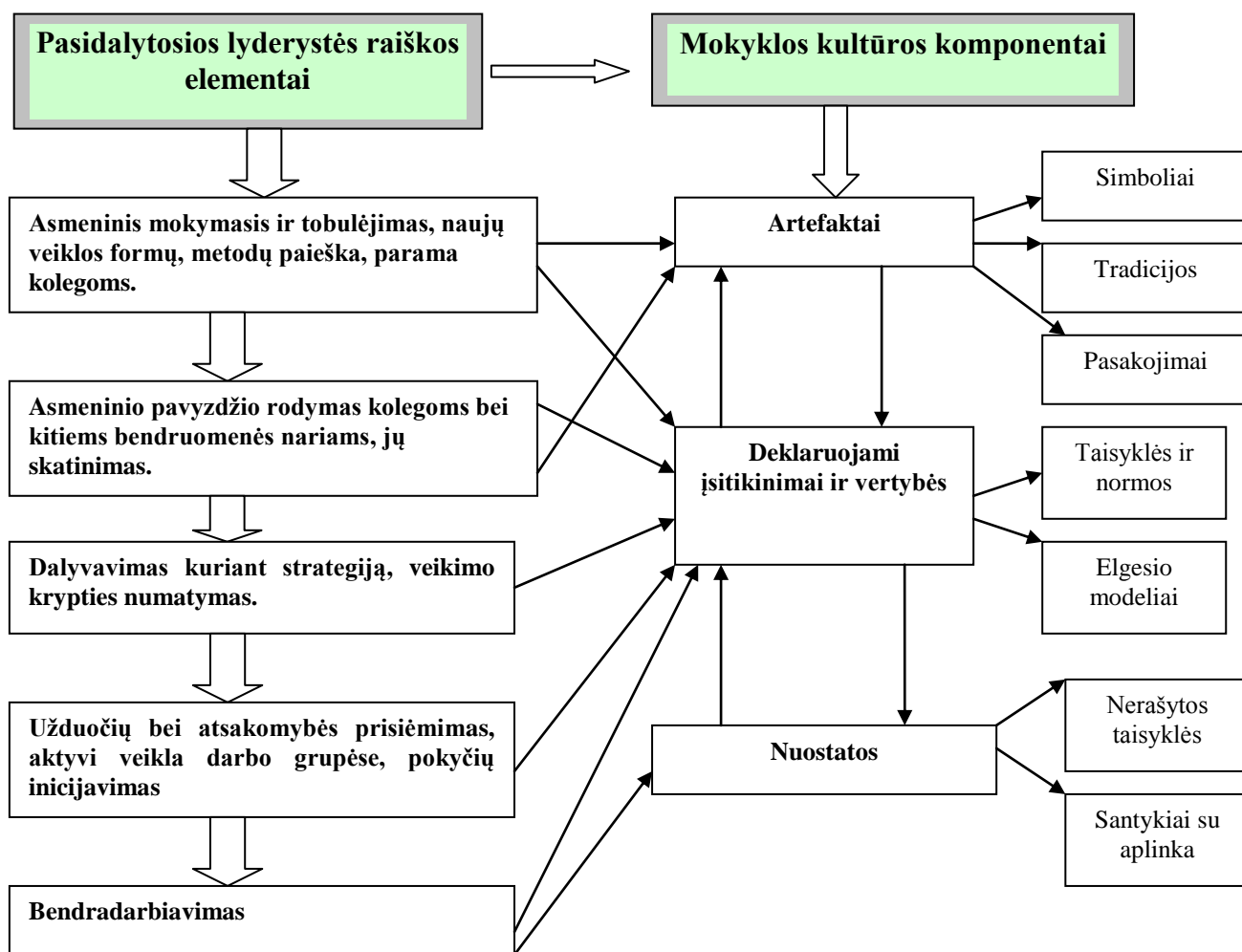
Tokioje mokykloje svarbų vaidmenį vaidina neformalios struktūros, tam tikram tikslui siekti sukurtos komandos, į tam tikrą veiklą orientuotos praktikų bendruomenės. Tokiose komandose lyderio vaidmens gali imtis bet kuris jos narys, tad skatinama pasidalytoji lyderystė. Grupių sudarymas, praktikų bendruomenės, žmonių skatinimas, ugdomasis konsultavimas bei parama kolegoms – tai Leithwood (2007), Harris (2010) bei Lambert (2011) modeliuose išskirti pasidalytosios lyderystės elementai. Šie pasidalytosios lyderystės elementai gali turėti įtakos mokyklos kultūrai tiek vertybių, tiek ir pagrindinių prielaidų lygmenyse. Vertybės sutelkia bendrai veiklai siekiant to paties tikslo, sutelkia bendruomenės narius. *Sutelkta bendruomenė, besivadovaujanti pasidalytosios lyderystės paradigma, gali inicijuoti pokyčius pagrindinių prielaidų lygmenyje: koreguoti susitarimus dėl narių santykių ar bendruomenės santykių su aplinka.*

Kultūrą gali atskleisti **žmonių santykiai**, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius. Santykiai reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų (Survutaitė, 2015). Pasidalytoji lyderystė taip pat akcentuoja santykių vaidmenį. Tokia lyderystės forma pirmiausia ir suvokiama kaip bendradarbiavimu grįsta veikla, kur formalusis lyderis kuria ir puoselėja tokį bendravimo stilių, kuris ne tik padeda pačiam atskleisti savo lyderystės gebėjimus, bet skatina tai daryti ir kitus. Mokytojai lyderiai skatina bendruomenės dialogą, padeda kitiems apmąstyti savo veiklą. Bendradarbiavimu grįsti santykiai kuria palankų psichologinį klimatą. *Taigi šis mokyklos kultūros aspektas glaudžiai susijęs su pasidalytosios lyderystės, suvokiamos kaip žmonių sąveika, raiška.*

Strategija apima lėšų skirstymo būdus, bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipą. Ji atspindi ir vadovavimo pobūdį, problemų sprendimą, žmonių išteklių plėtrą ir kt. (Survutaitė, 2015). Šis kintamasis labiausiai susijęs su formalia lyderyste. Būtent mokyklos vadovas yra atsakingas už žmonių išteklių plėtrą, lėšų paskirstymą. Nuo mokyklos formalaus lyderio vadovavimo pobūdžio priklauso ir pasidalytosios lyderystės raiška. Pavyzdžiui, autokratinis vadovas bus linkęs svarbiausius sprendimus priimti pats, o ne perduoti sprendimo teisę mokytojams. Tačiau reikia pažymėti, jog efektyviai veikiantis formalusis mokyklos lyderis suteikia galimybę kitiems bendruomenės nariams atskleisti savo lyderystės gebėjimus, kuria bendrą, bet ne asmeninę viziją, buria kūrybines komandas įvairiems klausimams svarstyti bei problemoms spręsti, skatina komunikacinius procesus tiek mokykloje, tiek tarp mokyklų bei su kitomis organizacijomis ir institucijomis.

Hargreaves ir Fink (2008) teigia, jog mokyklos kultūrai svarbi yra ir pasidalytoji lyderystė. Pasak šių mokslininkų, **svarbiausias aukštesniojo rango administracijos darbuotojų indėlis į savaiminės padalytosios lyderystės atsiradimą pasireiškia kuriant visa apimančią, tikslingą ir optimistinę kultūrą bei palankią dirvą iniciatyvoms atsirasti.** Vadovas yra

atsakingas už sukūrimą organizacijos, kurioje žmonės nuolat plėstų savo gebėjimus suvokti, grynintų viziją ir tobulintų turimus bendrus idėjinius modelius (Fullan, 1998). Toks vadovas suteikia galimybę mokykloje pasireikšti kitų organizacijos narių lyderystės gebėjimams, perleidžia kai kurias savo funkcijas, įtraukia į mokyklos tobulinimo veiklas mokytojus ir kitus bendruomenės narius. Pasidalytą lyderystę praktikuojančiai mokyklai būdingas aukštas bendradarbiavimo lygis, pasitikėjimas, aukšta motyvacija bei stipri kultūra. Visgi kultūra nėra statiškas dalykas, ji kinta, o mokyklos kultūros kaitą lemia ne tik išorės veiksniai, tokie kaip politiniai, ekonominiai ar socialiniai pokyčiai, bet ir joje dirbantys žmonės. Šiame darbe keliami prielaida, jog pasidalytoji lyderystė gali prisidėti prie mokyklos kultūros keitimo, jos tobulinimo. Remiantis teorinės analizės rezultatais galima sudaryti tokį pasidalytosios lyderystės ir mokyklos kultūros sąsajų modelį (žr. 1.4 pav.).



4 pav. Pasidalytosios lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajų teorinis modelis (sudaryta autorės, 2016)

Apibendrinant teorinę dalį galima teigti, jog:

- Šiandieninėje mokykloje, siekiančioje sukurti palankią mokymo(si) aplinką, svarbų vaidmenį vaidina ne tik formalūs, bet ir neformalūs lyderiai. Pasidalytosios lyderystės

atveju mokykloje lyderiu gali tapti bet kuris bendruomenės narys, kuris yra pasirengęs prisiimti atsakomybę, siekia tobulėti pats ir tobulinti organizaciją, spręsti iškylančias problemas bei inicijuoti pokyčius.

- *Pasidalytoji lyderystė yra suvokiama kaip procesas, kurio metu ne tik formalūs lyderiai daro poveikį pasekėjams. Visi lyderiai geba motyvuoti, įkvėpti kitus bendruomenės narius siekti organizacijos tikslų, kuria bendradarbiavimu grįstus santykius ne tik savo mokyklos bendruomenėje, bet ir su kitomis mokyklomis, įstaigomis, organizacijomis.*
- *Pasidalytoji lyderystė mokykloje gali reikšti įvairiomis formomis: tradiciniu delegavimu, pažangiu delegavimu, nukreipiančiu padalijimu, savaiminiu padalijimu ir drąsiu padalijimu.*
- *Mokyklos kultūra – tai jos vertybių sistema, kuri sudaro sąlygas asmenybei bręsti, lemia ugdymo ypatumus, mokymosi pasiekimus, žymi mokyklos išskirtinumą ir ją reprezentuoja. Stipri mokyklos kultūra mažina kontrolės poreikį ir sukuria puikią terpę bendruomenės nariams dalintis lyderyste.*
- *Pasidalytosios lyderystės atveju užduočių bei atsakomybės prisiėmimas, pokyčių iniciavimas, aktyvi veikla darbo grupėse ir bendradarbiavimas gali turėti įtakos mokyklos kultūros kaitai. Aktyvi pasidalytosios lyderystės veikėjų sąveika gali padėti sustiprinti silpnas mokyklos kultūros tradicijas, iškelti herojus, skatinti įsitikinimų bei nuostatų kaitą.*

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Šioje darbo dalyje pateikiamos metodologinės tyrimo nuostatos, pagrindžiama tyrimo strategija, pristatomi duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai bei tyrimo etika.

2.1 Metodologinės tyrimo nuostatos

Empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokią reikšmę pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos kultūros kaitai, mokyklos kultūros kūrimui, kartu ir švietimo organizacijos konkurencingumo didėjimui.

Empirinio tyrimo **tikslas** – *nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros kaitos sąsajas* Joniškio r. Žagarės gimnazijoje. Šiam tikslui pasiekti suformuluoti **uždaviniai**:

1. Nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi Joniškio r. Žagarės gimnazijoje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos kultūros kaitai.
2. Parengti tyrimo metodologiją pasidalytosios lyderystės raiškos ir jos sąsajų su mokyklos kultūra analizei.
3. Empiriškai įvertinti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos kultūros sąsajas.

Pasidalytoji lyderystė empiriniame tyrime traktuojama kaip mokyklos bendruomenės sąveikos procesas, kuriame, mokyklos vadovui sudarius sąlygas, mokytojai lyderiai mokosi plėtodami savo kompetencijas, daro įtaką savo kolegoms, rodo iniciatyvą, imasi veiklų, nukreiptų į mokyklos veiklos tobulinimą, savo pavyzdžiu įgalina ir kitus aktyviau įsitraukti į įvairias veiklas. Plačiai dalijantis lyderyste sudaromos prielaidos mokyklos kultūros tobulinimui.

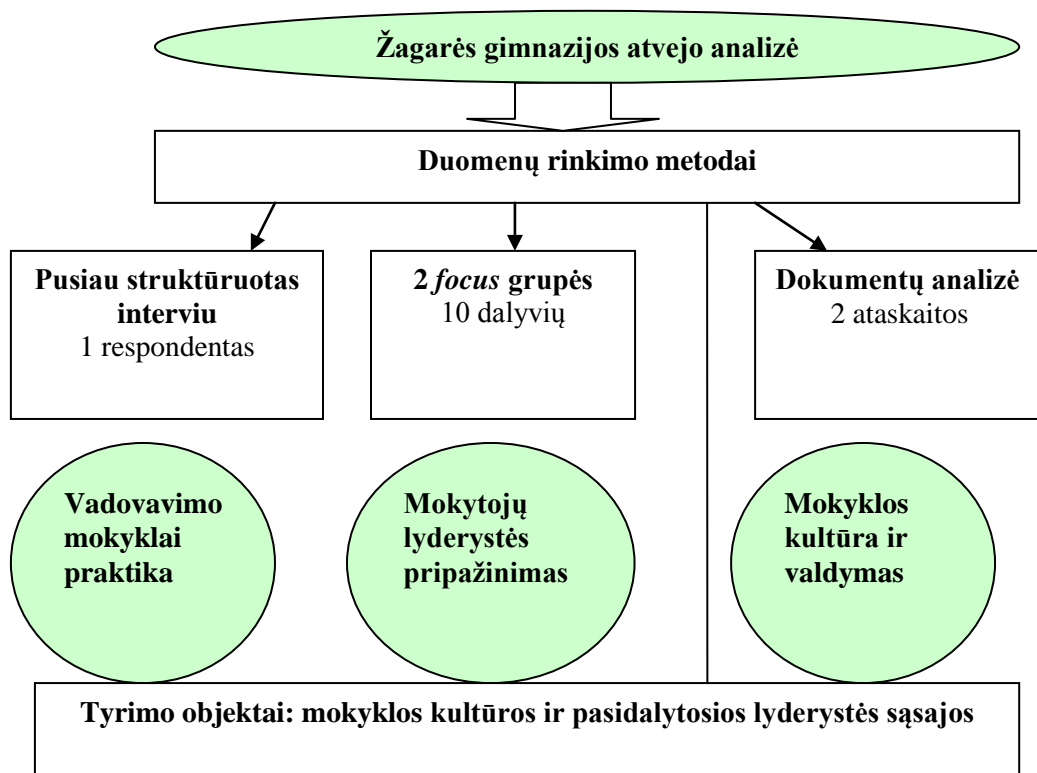
2.2 Tyrimo metodologija

Tyrimo strategija. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta *atvejo tyrimo* strategija. Kaip teigia Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) pagrindinis atvejo tyrimo privalumas tas, jog tyrėjas gilinasi į žmonių ar organizacijos elgsenos ir veiklos subtilumus, analizuoja santykius, įvairių veiksnių raišką, kurių neįmanoma nustatyti kitomis socialinio tyrimo strategijomis.

Baigiamajame darbe tiriamas vienos mokyklos atvejis, kadangi siekiama kuo giliau ir išsamiau išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės reikšmę mokyklos kultūrai bei jos kaitai. Tyrime taikoma imčių ir metodų trianguliacija: iš skirtingų šaltinių skirtingais metodais gaunama informacija padeda visapusiškai atskleisti ir analizuoti tyrimo objektą – pasidalytąją lyderystę kaip mokyklos kultūros keitimo prielaidą.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas *kokybinis tyrimo metodas*. Kokybiniai tyrimai reiškia, jog duomenys renkami žodine forma, reiškiami teiginiais ar kategorijomis ir vertinami subjektyviai (Bitinas ir kt., 2008). Kaip pažymi kai kurie metodologai (Creswell, 2009; Greene, 2007 ir kt.), kokybinis tyrimo metodas tinkamas siekiant atskleisti patirties atvejų prasmę ir interpretaciją. Kokybinis tyrimas paprastai yra kamerinio pobūdžio, jo problema nėra labai plati, o į suformuluotus klausimus galima atsakyti ir be masinių duomenų. Kokybinis tyrimas pravartus tuomet, kai siekiama iliustruoti apibendrintus duomenis apie socialinį objektą, apibūdinti teorinį modelį, atskleisti jo komponentų sąveikos detales (Bitinas ir kt., 2008).

Tiriant tokius subtilus mokyklos veiklos aspektus kaip lyderystė ir kultūra, kokybinis tyrimas sudaro sąlygas gauti išsamesnių duomenų, kadangi tyrimo dalyviai nėra ribojami griežtų iš anksto pateiktų atsakymų pasirinkimų, jie gali atskleisti savo patirtį apie lyderystės plėtojimą mokykloje, lyderių galimybes keisti mokyklos kultūrą (žr. 2.1 paveikslą).



2.1 pav. Pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros sąsajų Žagarės gimnazijoje tyrimo dizainas

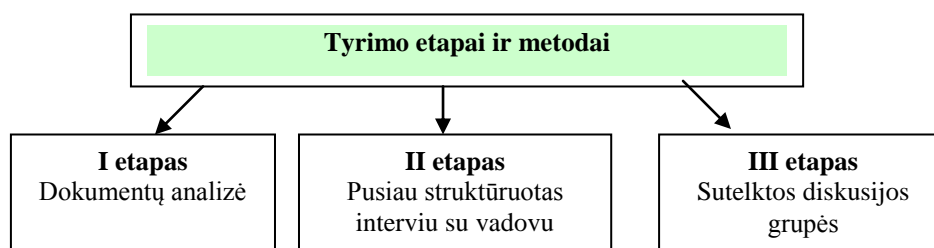
Tyrimo lauko charakteristikos: Joniškio r. Žagarės gimnazijos situacija. Tai labiausiai nuo rajono centro nutolusi bendrojo ugdymo mokykla, turinti savo skyrių Gaižaičių kaime. 2015 – 2016 mokslo metais gimnazijoje mokosi 295 moksleiviai, iš kurių Gaižaičių skyriuje – 34. Pagal pradinio ugdymo programą ugdomi 67 mokiniai, pagal pagrindinio ugdymo programą –

196 moksleiviai, vidurinio ugdymo klasėse mokosi 32 mokiniai. Mokinių skaičius kasmet mažėja. Kiekvienais mokslo metais į gimnaziją ateina apie 30 mokinių mažiau negu ankstesniais metais.

Gimnazijoje ir jos skyriuje dirba 46 mokytojai, švietimo pagalbą teikiantys specialistai (socialinė pedagogė, specialioji pedagogė, logopedė ir psichologė) ir neformaliojo ugdymo mokytoja. Trylikai iš jų suteikta metodininko kvalifikacinė kategorija, 22 mokytojai ir švietimo pagalbos specialistai turi vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, 10 – mokytojo kvalifikacinę kategoriją ir 1 mokytojai kvalifikacinė kategorija nesuteikta. Visi mokytojai dirba mokykloje daugiau negu penkerius metus, šiek tiek daugiau nei pusė (57,4 proc. pedagogų) – gimnazijoje dirba jau daugiau kaip 15 metų.

Gimnazija vadovaujasi bendrąjį išsilavinimą teikiančiu ugdymo planu, bendrosiomis programomis, Valstybės nustatytu išsilavinimo standartu. Gimnazijoje veikia savivaldos institucijos: *gimnazijos taryba* – aukščiausia savivaldos institucija, jungianti mokinių, jų tėvų (globėjų ar rūpintojų) ir pedagogų atstovus svarbiausių mokyklos veiklos uždavinių sprendimui; *mokytojų taryba* – nuolat veikianti mokyklos savivaldos institucija, svarstanti mokinių ugdymo rezultatus, pedagoginės veiklos tobulinimo formas ir metodus; *mokinių taryba* – nuolat veikianti mokinių savivaldos institucija, turinti savo nuostatus; *tėvų taryba* – nuolat veikianti klasių tėvų atstovų savivalda, turinti savo nuostatus. Gimnazijos struktūra pateikiama 3 priede (žr. priedus).

Tyrimo etapai ir duomenų rinkimo metodai. Tyrimas pradėtas parengus tyrimo instrumentus ir sudarius tyrimo planą. Joniškio rajono Žagarės gimnazijos atvejo analizę sudaro trys etapai (žr. 2.2 paveikslą):



2.2 pav. Empirinio tyrimo etapai

Pirmasis tyrimo etapas – dokumentų analizė, kaip pirminis socialinės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra organizacijos dokumentai, liudijantys socialinę tikrovę (Bruzgelevičienė, Žadeikaitė, 2007). Kaip teigia Denscombe (2003), Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008), moksliniuose tyrimuose naudojami būtent tekstiniai dokumentai. Tekstiniai dokumentai gali suteikti naudingų žinių apie organizacijos kultūrą, joje dirbančius žmones, tiriamųjų asmenines nuostatas ir vertybes (Bitinas ir kt., 2008).

Organizacijos dokumentai tyrėjui padeda nustatyti vertybes, interesus, atmosferą, nuostatas, leidžia pastebėti laikui bėgant vykčius pokyčius, be to, tai mažiau materialinių sąnaudų reikalaujantis būdas, nes paprastai dokumentai yra laisvai prieinami, kai kurie skelbiami organizacijų internetiniuose tinklapiuose. Be to, renkant duomenis iš dokumentų tyrėjui daug lengviau laikytis neįkyrumo pozicijos (Bitinas ir kt., 2008).

Naudojantis šiuo metodu nustatyta reali mokyklos kultūros ir lyderystės raiškos sąsają situacija tyrime dalyvaujančioje gimnazijoje. Pagrindiniais informacijos šaltiniais pasirinkta Joniškio rajono Žagarės gimnazijos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros išorinio vertinimo ataskaita (toliau – IVA) bei mokyklos veiklos įsivertinimo ataskaitos (toliau – VIA).

Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA) gimnazijos veiklos kokybę vertino 2015 metų spalio 12 – 16 dienomis. NMVA vertino visas mokyklos veiklos sritis: *mokyklos kultūrą, ugdymą ir mokymąsi, pasiekimus, pagalbą mokiniui bei strateginį valdymą.*

Atliekant empirinį tyrimą, analizuojamos tos mokyklos veiklos įsivertinimo bei išorės vertinimo ataskaitų dalys, kurios yra skirtos *lyderystės bei mokyklos kultūros aspektams.* Kadangi tyrimas neapima lyderystės raiškos mokymuisi bei mokinių pasiekimams, todėl atsiribojama nuo veiklos temų bei rodiklių, skirtų mokinių santykiams, mokymuisi, pagalbos mokiniui, mokinių mokymosi pasiekimų ir pan.

Antrasis tyrimo etapas – tai **pusiau struktūruotas interviu** su mokyklos direktoriumi. Šis duomenų rinkimo metodas sudaro sąlygas tyrėjui tiesiogiai bendrauti su pašnekovu pagal teminį iš anksto sudarytą interviu planą. Tokiam pokalbiui su tyrime dalyvaujančiu asmeniu skiriama 1 – 1,5 valandos. Kokybinio tyrimo interviu metodas apima ne tik klausinėjimą, klausymąsi, bet ir stebėjimą. Tyrėjas ne tik girdi, ką informantas jam sako, bet ir mato, kaip kalba ir elgiasi. Kaip pažymi Bitinas ir kt. (2008), interviu metodas suteikia gana plačių galimybių tyrimo organizatoriui, o svarbiausia, jis padeda suvokti ir tyrimo dalyvių patirtis, nuomones, vertinimus, įsitikinimus.

Šiam tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, iš anksto apgalvoti esminiai klausimai, leidžiantys atskleisti tyrimo objektą. Tačiau pusiau struktūruotas interviu suteikia ir šiek tiek laisvės tyrėjui: klausimų tvarką galima keisti, atsižvelgiant į pašnekovo atsakymus, yra galimybė pateikti papildomų klausimų. Frechtling ir Sharp (1997) pateikia tokius interviu privalumus:

- interviu padeda surinkti daugiau informacijos, išsiaiškinti naujas įžvalgas nulemiančių detalių;
- su informantu bendraujama tiesiogiai;
- yra galimybė nuodugniai iširti problemą;
- matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymo aspektai;

- tyrėjas turi galimybę paaiškinti savo klausimus, dėl to didėja tikimybė gauti daugiau informacijos;
- tyrėjas gali lanksčiau bendrauti su žmonėmis.

Kadangi pusiau struktūruotas interviu padeda gauti išsamios, labiau susistemintos informacijos, jo metu išlaikoma nuoširdaus bendravimo – pokalbio – forma, jis tinkamas kokybiniam tyrimui atlikti. Toliau pateikimas *atvejo tyrimo dizainas* (žr. 2.1 pav.):

Trečias tyrimo etapas – sutelktos grupinės diskusijos (angl. *focus grupės*), kuriose dalyvavo gimnazijos mokytojai bei švietimo pagalbą teikiantys specialistai. Sutelktos grupinės diskusijos metodas leidžia sutrinkti unikalius duomenis, kurie iliustruoja pasidalytosios lyderystės sampratą, atskleidžia pasidalytosios lyderystės raiškos formas, mokyklos kultūros elementų svarbą bei jų sąsajas su pasidalytosios lyderystės raiška.

Gimnazijoje organizuotos dvi grupinės diskusijos, kuriose dalyvavo po penkis gimnazijos mokytojus bei švietimo pagalbą teikiančius specialistus. Maža sutelktos diskusijos grupė, kaip metodas, pasirinkta dėl to, kad ji tinka, kai siekiama kruopščiai iširti tam tikrą problemą, išanalizuoti pasirinktą organizacijos veiklos aspektą (Hague *kr kt.*, 2004). Be to, bendras gimnazijoje dirbančių mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų skaičius nėra didelis, tik 46 darbuotojai.

Viena sutelktos diskusijos grupė sudaryta iš gimnazijoje veikiančių metodikos grupių, metodinės tarybos, mokyklos tarybos pirmininkų arba jų pavaduotojų.

Kitos grupės dalyviai – atsitiktinės atrankos būdu atrinkti mokytojai ir švietimo pagalbos specialistai. Iš viso sutelktos grupės diskusijose dalyvavo 10 mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų, turinčių didelę praktinio darbo patirtį bei gana ilgai dirbančių toje pačioje mokykloje.

2.3 Tyrimo imtis

Tyrimo iš viso apklausta 11 gimnazijos bendruomenės narių: 10 mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų bei vienas mokyklos vadovas – gimnazijos direktorius.

Pusiau struktūruoto interviu imties charakteristikos. Pusiau struktūruotame interviu dalyvavo gimnazijos direktorius. Mokyklos vadovas patenka į 51 – 60 metų amžiaus grupę. Jo vadybinio darbo stažas šioje mokykloje yra 25 metai, o bendras pedagoginio darbo stažas – 31 metai. Vadovui yra suteikta II kvalifikacinė kategorija. Gimnazijos direktorius 2015 – 2016 m. m. pamokų neturi, tad dirba vien tik administracinį darbą.

Sutelktos diskusijos grupių imties charakteristikos. Gimnazijoje organizuotos dvi sutelktos diskusijų grupės. Vieną sutelktos diskusijos grupę sudarė mokytojai, kurie nėra

neformalieji vadovai, kitą – įvairių mokykloje veikiančių grupių (metodikos grupių, metodinės tarybos, įvaizdžio kūrimo grupės pirmininkai ir/ar jų pavaduotojai. Kiekvienoje diskusijų grupėje dalyvavo po penkis mokytojus bei švietimo pagalbos specialistus. Visi grupinėse diskusijose dalyvavę respondentai yra moterys, kadangi jos sudaro absoliučią kolektyvo daugumą (41 iš 46 pedagogų). Detalesnė sutelktų diskusijų grupių charakteristika pateikta 2.1 ir 2.2 lentelėse. Siekiant išsaugoti respondentų konfidencialumą, jie pažymėti kodais (pvz., FG1-1, Fg2-3 ir pan.).

Pirmąją sutelktos diskusijos grupę (toliau – FG1) sudarė įvairių dalykų, daugiausia kalbų, mokytojos (FG1-1, FG1-2, FG1-3, FG1-4) bei viena matematikos mokytoja (FG1-5). Trys grupės dalyvės turi vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (FG1-2, FG1-3, FG1-5), dvi – metodininko kvalifikacinę kategoriją (FG1-1, FG1-4). Šios mokytojos pasirinktos dėl to, kad dirba tik šioje gimnazijoje, turi daugiau pamokų negu kitų dalykų mokytojai, be to, aktyviai įsitraukia į įvairias mokyklos veiklas. Pagal amžių respondentės pasiskirsto taip: viena patenka į 41-50 metų amžiaus grupę (FG1-1), keturios priklauso 51 – 60 metų turinčių amžiaus grupei (FG1-2, FG3, FG4, FG1-5). Viena respondentė patenka į 21 – 26 metų pedagoginio darbo stažą turinčių mokytojų grupę (FG1-1), keturios respondenčių pedagoginio darbo stažas yra didesnis negu 27 metai (FG1-2, FG1-3, FG-4 FG1-5). Pirmąją *focus* grupę sudarė tik moterys.

2.1 lentelė

Pirmos sutelktos diskusijų grupės (FG1) imties charakteristikos

Požymis	Sutelktos grupinės diskusijos (FG1) dalyviai (nėra formalieji lyderiai)		
Lytis	Moteris	5	FG1-1, FG1-2, FG1-3, FG1-4, FG1-5
	41 – 50 m.	1	FG1-1
	51 – 60 m.	4	FG1-2, FG3, FG4, FG1-5
Pedagoginio darbo stažas	21 – 26 metai	1	FG1-1
	27 ir daugiau	4	FG1-2, FG1-3, FG1-4 FG1-5
	Vyr. mokytojas	3	FG1-2, FG1-3, FG1-5
	Metodininkas	2	FG1-1, FG1-4
Dėstomas dalykas	Kalbos (lietuvių k., anglų k., rusų k.)	3	FG1-1, FG1-2, FG1-3, FG1-4
	Tikslieji mokslai (matematika, fizika, chemija)	1	FG1-5

Antroji sutelktos diskusijos grupė buvo sudaryta iš formalių mokyklos lyderių. Šią grupę sudarė įvairių darbo grupių (metodikos grupių, metodinės tarybos, įvaizdžio kūrimo darbo grupės) pirmininkai arba jų pavaduotojai. Šią sutelktos diskusijos grupę taip pat sudarė tik moterys. Pagal amžių jos pasiskirstė taip: į 41 – 50 metų amžiaus kategoriją patenka viena mokytoja, kuri turi vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją (FG2-2), trys respondentės patenka į 51 – 60 metų amžiaus grupę (FG2-3, FG2-4, FG2-5) ir viena turi daugiau kaip 61 metus (FG2-

5). Keturios sutelktos diskusijų grupės respondentės turi metodininko kvalifikacinę kategoriją (FG2-1, FG2-3, FG2-4, FG2-5). Šią grupę sudarė įvairių dalykų mokytojai: viena menų grupės dalykų mokytoja (FG2-2), viena švietimo pagalbos specialistė (FG2-1), viena kalbų mokytoja (FG2-5) ir dvi tikslųjų mokslų mokytojos (FG2-3, FG2-4). Toliau 2.2 lentelėje pateikiamos antros diskusijų grupės (FG2) imties charakteristikos.

2.2 lentelė

Antros sutelktos diskusijų grupės (FG2) imties charakteristikos

Požymis	Sutelktos grupinės diskusijos (FG2) dalyviai (formalieji lyderiai)		
Lytis	Moteris	5	FG2-1, FG2-2, FG2-3, FG2-4, FG2-5
Amžius	41 – 50 m.	2	FG2-2
	51 – 60 m.	2	FG2-3, FG2-4, FG2-5
	61 m. ir daugiau	1	FG2-1
Kvalifikacinė kategorija	21 – 26 metai	4	FG2-2, FG2-3, FG2-4, FG2-5
	27 ir daugiau	1	FG2-1
	Vyr. mokytojas	1	FG2-2
	Metodininkas	4	FG2-1, FG2-3, FG2-4, FG2-5
Dėstomas dalykas	Kalbos (lietuvių k., anglų k., rusų k.)	1	FG2-5
	Tikslieji mokslai (matematika, fizika, chemija)	2	FG2-3, FG2-4
	Menai (dailė, muzika, technologijos)	1	FG2-2
	Švietimo pagalbos specialistai (soc. pedagogas, logopedas)	1	FG2-1

Išanalizavus demografinius respondentų duomenis galima teigti, jog tyrime dalyvavo didelę darbo patirtį turintys mokytojai, nes tiek amžiaus, tiek pedagoginio darbo stažas yra gana dideli. Šešiams iš dešimties tyrime dalyvavusių mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų yra suteikta metodininko kvalifikacinė kategorija.

Tyrimo duomenų analizės metodas. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinkus interviu metodą, duomenų analizei taikomas turinio (angl. *content*) analizės metodas. Taikant šį duomenų analizės metodą, sistemingai nagrinėjamas rašytinis tekstas, daromos išvados ir apibendrinimai. Turinio analizė yra technika, kuri leidžia, objektyviai ir sistemingai išnagrinėjus teksto turinio ypatybes, daryti patikimas išvadas. Turinio analizės metodo esmė — išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus kategorijas ir subkategorijas, tirti įvairių teksto elementų ryšius (Tidikis, 2003). Pagal sugrupuotas kategorijas nustatomi tyrimui reikšmingi teiginiai.

Dokumentų analizės matrica. Atliekant tyrimą analizuoti Joniškio rajono Žagarės gimnazijos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros (toliau – NMVA) išorinio vertinimo ataskaitos, kurios žymimos IVA, bei mokyklos įsivertinimo ataskaitos skyriai, skirti mokyklos

kultūros bei lyderystės aspektams (žymimi VIA). **Dokumentų analizei naudota matrica**, kurios fragmentas pateikiamas 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

Asmeninis mokymasis ir tobulėjimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Kvalifikacijos kėlimas	Planuojama vadovo veikla	<i>Kvalifikacijos kėlimas gimnazijoje planuojamas ir vykdomas dviem kryptimis: bendras kvalifikacijos kėlimas, siejamas su gimnazijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu, ir individualus, siejamas su atestacijos rekomendacijomis, dalykų specifika, savęs tobulinimo programa ir gimnazijos metų veiklos plane iškeltais tikslais.(IVA)</i>
	Mokytojo iniciatyvos mokymuisi	<i>Mokytojai tobulina kvalifikaciją, kvalifikacijos tobulinimo kursus, seminarus dažniausiai renka atžvelgdami į individualius poreikius.(IVA)</i>
	Mokymasis iš kolegų	<i>Mokytojai turi reikiamą kvalifikaciją, dalijasi savo patirtimi.(VIA)</i>

Sudaryta autorės (2016)

Analizuojant mokyklos veiklos vertinimo dokumentus išskirtos kategorijos ir subkategorijos, jos iliustruojamos patvirtinančiais teiginiais.

2.4 Interviu ir sutelktos diskusijos grupių tyrimo instrumentai ir jų pagrindimas

Formuluojant pusiau struktūruoto interviu klausimus, siekta išsiaiškinti gimnazijos vadovo požiūrį į pasidalytą lyderystę, pasidalytosios lyderystės formas bei lyderių ir jų veiklos poveikį mokyklos kultūros kaitai. Klausimai suformuluoti remiantis teorinėje dalyje aptariamomis pasidalytosios lyderystės charakteristikomis bei teorinės analizės pagrindu sudarytu pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos kultūros kaitos modeliu (žr. 1.4 pav.). Toliau 2.2 lentelėje pateikiami pusiau struktūruoto interviu klausimai:

2.2 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimai mokyklos vadovui

Eil. nr.	Klausimai	Klausimo sąsaja su MBD tema ir teorine dalimi
1.	Kaip skatinate ir palaikote mokytojų ir kitų bendruomenės narių tobulėjimą? Kaip manote, kiek jis svarbus mokyklos kultūrai?	Klausimu siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos kultūros kaitai (žr. 1.3 ir 1.6 skyrius).
2.	Kaip Jūsų mokykloje priimami sprendimai, svarbūs mokyklos valdymui ir ugdymo organizavimui? Kas už juos atsakingas ir kas dalyvauja? Kodėl?	Klausimais siekiama nustatyti, kas priima svarbius mokyklai sprendimus ir kas už juos atsako (žr. 1.3 poskyrį) bei kaip mokytojų veikla veikia mokyklos kultūrą (žr. 1.6 skyrių).
3.	Kaip mokyklos bendruomenės nariai prisideda prie mokyklos veiklos planavimo ir mokyklos valdymo? Kokią įtaką šie bendruomenės nariai ir jų veikla daro mokyklos kultūrai?	
4.	Kaip skatinamas mokyklos bendruomenės įsitraukimas į sprendimų priėmimą? Kaip šis įsitraukimas veikia mokyklos kultūrą?	

5.	Kokiose su mokyklos valdymu bei atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus susijusiose veiklos srityse labiausiai atsiskleidžia kitų mokyklos bendruomenės narių indėlis? Kaip?	Klausimu siekiam nustatyti mokytojų indėlį į mokyklos veiklos planavimą (žr. 1.4 skyrių).
6.	Kokiais principais vadovaujantis sudaromos įvairios darbo grupės? Kaip vertintumėte jų indėlį į gimnazijos veiklos bei mokyklos kultūros tobulinimą.	Klausimu siekiam nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos sąlygas (žr. 1.4 poskyrį) bei lyderių galimybes keisti mokyklos kultūrą (žr. 1.6 skyrių).
7.	Kokie mokytojai, kiti bendruomenės nariai yra mokyklos lyderiai? Kokias veiklas jie inicijavo? Kas nuo jų iniciatyvų pasikeitė?	Klausimu siekiama nustatyti, kaip reiškiasi mokytojų lyderystė, kaip ji veikia mokyklos gyvenimą (žr. 1.3 ir 1.6 skyrius).
8.	Kas, Jūsų nuomone, skatintų mokytojus imtis lyderio vaidmens, priiimti atsakomybę už bendrą mokyklos veiklą?	Klausimu siekiama nustatyti pasidalytosios lyderystės sąlygas (žr. 1.2 ir 1.4 skyrius).
9.	Kaip manote, kiek bendruomenės nariams svarbios mokyklos deklaruojamos vertybės, elgesio normos? Kas inicijuoja jų kaitą? Koku būdu?	Klausimais siekiama nustatyti, kas ir kaip galėtų tobulinti mokyklos kultūrą (žr. 1.5 skyrių).
10.	Kaip manote, kiek mokytojams svarbios nerašytos taisyklės? Kaip jos veikia mokykloje dirbančių mokytojų ir kitų darbuotojų pasitenkinimą darbu, norą bendradarbiauti?	
11.	Kaip, Jūsų manymu, galima būtų formuoti norimą mokyklos kultūrą? Kaip į šį procesą būtų galima įtraukti dar daugiau bendruomenės narių?	
12.	Kas labiausiai skatina mokykloje diegti naujoves? Kas dažniausiai siūlo naujoves? Kaip į jas reaguoja bendruomenė?	Klausimu siekiama nustatyti mokyklos veiklos, o kartu ir kultūros, tobulinimo prielaidas (žr. 1.4 skyrių).
13.	Kokias bendradarbiavimo formas labiausiai vertina bendruomenės nariai? Koks jūsų požiūris į mokytojų bendradarbiavimą? Kaip bendradarbiavimas veikia mokytojų atsivimą darbu, mokyklos atmosferą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti mokykloje susiformavusią bendradarbiavimo patirtį ir praktiką bei jos įtaką kultūrai (žr. 1.2 ir 1.6 skyrius).
14.	Kaip manote, kiek svarbus mokytojų bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, institucijomis? Kaip toks bendradarbiavimas veikia mokyklos kultūrą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės veikimo būdus bei jų reikšmę mokyklos kultūrai (žr. 1.4 ir 1.6 skyrius).
15.	Demografiniai duomenys: amžius, lytis, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, darbo stažas.	Šie klausimai padės sudaryti mokyklos vadovo portretą.

Sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį (2016)

Pusiau struktūruoto interviu klausimais siekiama atskleisti mokyklos vadovo požiūrį į pasidalytą lyderystę, pasidalytosios lyderystės bruožus bei raškos sąlygas, taip pat nustatyti, kurie pasidalytosios lyderystės elementai turi didžiausios įtakos mokyklos kultūros kaitai.

Sutelktos diskusijų grupės klausimai. Sutelktos diskusijos grupei pateikti klausimai orientuoti į pasidalytosios lyderystės charakteristikų atskleidimą bei mokyklos kultūros veiksnius. Šie klausimai sugrupuoti į du klausimų blokus, *apimančius pasidalytosios lyderystės raišką ir jos sąsajas su mokyklos kultūra* (žr. 2.3 lentelę).

Sutelktos diskusijų grupės klausimai

Tema	Temą atskleidžiantys teiginiai	Klausimų sąsajos su MBD tema ir teorine dalimi
Asmeninis mokymasis ir tobulėjimas, naujų veiklos formų, metodų paieška, parama kolegoms	Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo asmeninio ir profesinio tobulėjimo? Kas jus skatina aktyviai veikti mokyklos gyvenime? Ar savo iniciatyva, niekieno neragunami imatės naujų veiklos formų, metodų? Kas skatina jus tai daryti? Kaip manote, koks mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą? Kokią paramą teikiate kolegoms? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos kultūrai?	Klausimais siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos kultūros kaitai (žr. 1.3 ir 1.6 skyrius).
Asmeninio pavyzdžio rodymas kolegoms, bendruomenės nariams, jų skatinimas	Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet yra naudingi mokyklai? Kokie tai darbai? Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus? Kokiu būdu dalijatės savo patirtimi su kolegomis mokykloje? Kaip dažnai ir kokiu būdu dalijatės savo patirtimi su kolegomis iš kitų mokyklų?	Klausimais siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos kultūros kaitai (žr. 1.3 ir 1.6 skyrius).
Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas	Kas mokykloje formuluoja viziją, misiją, tikslus? Kokiu būdu esate įtraukiami į tikslų, strategijos kūrimą? Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose? Kaip manote, ar mokykloje yra mokytojų, kuriuos galima pavadinti lyderiais? Kodėl taip manote? Koks administracijos požiūris į lyderius?	Klausimais siekiam nustatyti mokytojų indėlį į sprendimų priėmimo procesą, veikimo krypties numatymą (žr. 1.4 skyrių).
Atsakomybės prisiėmimas, aktyvi veikla darbo grupėse, pokyčių inicijavimas	Kokiu būdu sudaromos darbo grupės mokykloje? Ar jų sudarymą reguliuoja administracija? Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Ką laikytumėte pokyčių iniciatoriais mokykloje? Kokia yra jūsų praktika mokykloje dalijantis atsakomybe dėl svarbių mokyklos veiklos aspektų bei pokyčių? Kaip manote, kiek svarbus yra atsakomybės prisiėmimas? Kaip jis gali veikti mokyklos kultūrą? Kas, jūsų nuomone, turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimus mokykloje?	Klausimais siekiama nustatyti, kas priima svarbius mokyklai sprendimus ir kas už juos atsako (žr. 1.3 poskyrį) bei kaip mokytojų veikla veikia mokyklos kultūrą (žr. 1.6 skyrių).
Bendradarbiavimas	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kokiu būdu? Kas tai daro? Kuo mokytojų bendradarbiavimas yra svarbus mokyklai? Ką jūs, kaip mokytojas, darote už mokyklos ribų? Kokią reikšmę tai turi?	Klausimais siekiama išsiaiškinti mokykloje susiformavusią bendradarbiavimo patirtį ir praktiką bei jos įtaką kultūrai (žr. 1.2 ir 1.6 skyrius).
Mokyklos kultūros charakteristikos bei jų sąsajos su lyderyste	Kaip manote, kiek svarbūs yra mokyklos simboliai, tradicijos, pasakojimai? Kaip galėtumėte veikti jų pokyčius? Kiek svarbios mokyklos veiklai taisyklės bei normos? Ar galite jas keisti? Kokiu būdu? Ar mokykloje laikomasi priimtų taisyklių ir normų? Kodėl? Kokiose situacijose? Kas gali inicijuoti taisyklių ir normų pakeitimus? Kokie elgesio modeliai priimtini mokykloje? Ar galite daryti įtaką, kad jie keistųsi? Kaip manote, kiek mokyklos kultūrai svarbus mokytojų ir kitų mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kultūrai turi lyderiai? Ar mokyklos kultūra skatina lyderių atsiradimą, jų veiklą?	Klausimais siekiama nustatyti lyderystės veikimo būdus bei jų reikšmę mokyklos kultūrai (žr. 1.4 ir 1.6 skyrius), taip pat iširti, kas ir kaip galėtų tobulinti mokyklos kultūrą (žr. 1.5 skyrių).

Sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį (2016)

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą vadovautasi bendraisiais socialinių tyrimų etikos reikalavimais: *tyrimo teisėtumo, tyrimo tikslų aiškumo ir atskleidimo dalyviams, dalyvavimo laisvanoriškumo, respondentų privatumo ir konfidencialumo išsaugojimo* (Denscombe (2010)). Tyrimo informantai dalyvauja tyrime *laisvanoriškai*, gavus jų sutikimą. Informantai supažinti su tyrimo tikslais, uždaviniais, procedūromis. Tyrimo dalyviai nepatyrė psichologinio spaudimo. Kadangi kokybiniu tyrimu siekiama suvokti tam tikrą reiškinį, jį išsamiai aprašyti ir paaiškinti, domimasi informantų įsitikinimais, nuomonėmis, vertybėmis, patirtimi, tačiau tyrimo duomenys yra panaudojami tik jo tikslams pasiekti, bet nėra platinami ir viešinami su moksliniais tyrimais nesusijusiose erdvėse. Konfidencialumui užtikrinti nenurodomi informantų vardai bei pavardės. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis taip pat laikomasi *mokslinio sąžiningumo principo*. Tyrimo rezultatai pristatyti tirtos mokyklos bendruomenei susirinkimo metu.

3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS KAIP MOKYKLOS KULTŪROS KEITIMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI

3.1 Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos kultūros charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai

Pristatant pasidalytosios lyderystės ir mokyklos kultūros sąsajų tyrimo rezultatus, svarbu pažymėti, kad duomenys analizuojami dviem etapais: 1) pasidalytosios lyderystės raiškos bruožų Joniškio r. Žagarės gimnazijoje analizė, 2) pasidalytosios lyderystės elementų bei jų įtakos mokyklos kultūros kaitai analizė. Tyrimui reikalingi duomenys pirmiausiai buvo renkami taikant dokumentų analizės metodą. Buvo analizuojamos NMVA išorinio vertinimo ataskaita (2015) bei gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaita (2009).

Dokumentų pagrindas. Vertinant mokyklos veiklą, vadovaujamosi Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ĮSAK-608 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Mokykla, atlikdama veiklos kokybės įsivertinimą, vadovaujasi Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijomis (2010). Tiek atliekant išorinį mokyklos veiklos kokybės vertinimą, tiek įsivertinimą, yra vertinamos penkios mokyklos veiklos sritys:

1. **Mokyklos kultūra.**
2. Ugdymas ir mokymasis.
3. Pasiekimai.
4. Pagarba mokiniui.
5. Mokyklos strateginis valdymas.

Kiekvienoje srityje yra išskiriama keletas temų, kurių turinys aprašomas rodikliais. Mokyklos kultūrai, kaip ir kitoms veiklos sritims vertinti, naudojama penkių lygių skalė (žr. 3.1 lentelę):

3.1 lentelė

Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės vertinimo lygiai, vertinimai ir išvados

Lygis	Aprašomieji veiklos kokybės vertinimai	Išvada
4 lygis	Labai gera: veiksminga, spartus tobulėjimas, išskirtinė, kryptinga, originali, ypatinga, įspūdinga, savita, puiki, labai paveiki, nepriekaištinga, kūrybiška	Verta paskleisti už mokyklos ribų
3 lygis	Gera: viršija vidurkį, tinkama, paveiki, turi savitų bruožų, potenciali, lanksti	Verta paskleisti pačioje mokykloje
2 lygis	Nebloga: patenkinama, vidutiniška, priimtina, nesisteninga, neišskirtinė	Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti
1 lygis	Prasta: nepatenkinama, prastesnė už vidurkį, neveiksminga, nevykusi, netinkama, nekonkreči, neperspektyvi, rizikinga	Būtina tobulinti
N lygis	Labai prasta: bloga, nepriimtina, peiktina, atkreiptinas dėmesys, neadekvati	Būtina imtis radikalių pokyčių, būtina skubi išorės pagalba

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas (2009), 3 priedas

Pagal šią skalę vertinamos keturios **mokyklos kultūros** temos: *etosas, pažangos siekiai, tvarka, mokyklos ryšiai*. Temų turinys yra aprašomas rodikliais, pateikiami rodiklių paaiškinimai (žr. 4 priedas). Svarbu pažymėti, kad tiek išorinis vertinimas, tiek vidaus veiklos kokybės įsivertinimui naudojama ta pati metodika. Tačiau išorės vertinimą atlieka NMVA deleguoti vertintojai, kurie tikrina dokumentus, stebi pamokas bei kitą mokyklos veiklą, kalba su bendruomenės nariais. Veiklos kokybės įsivertinimą atlieka tos pačios bendruomenės nariai, jie yra gerai susipažinę su mokyklos veiklos aspektais. Vis dėlto abiejų vertinimų atveju gaunami duomenys, atskleidžiantys mokyklos veiklos kokybę, parodo objektyvų mokyklos vaizdą.

Lyderystė yra išskirta kaip vienas iš mokyklos strateginio valdymo rodiklių (žr. 5 priedą). Vertinant *lyderystę mokykloje* akcentuojamas bendruomenės narių įsiraikymas į mokyklos veiklas, jų iniciatyvumas, atsakomybės prisiėmimas, asmeninis tobulėjimas. Vertinant mokyklos *strateginio valdymo rodiklius*, susijusius su mokytojų lyderystės raiška, akcentuojamas mokyklos vadovo dėmesys personalui, kuris reiškiasi personalo skatinimu tobulinti kvalifikaciją, įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą, bendradarbiavimo ir komandinio darbo skatinimu. Pagal tas pačias sričių temas bei rodiklius mokyklos veiklos kokybės vertinimą atlieka ir jos mokyklos mokytojai, ir išorės vertintojai.

Atliekant empirinį tyrimą, analizuojamos tos mokyklos veiklos įsivertinimo bei išorės vertinimo ataskaitų dalys, kurios yra skirtos *lyderystės bei mokyklos kultūros aspektams*. Yra atsiribojama nuo veiklos temų bei rodiklių, skirtų mokinių santykiams, mokymuisi, mokinių mokymosi pasiekimų ir pan. Dokumentų analizei naudota matrica (žr. 2.2 skyrių). Toliau pateikiami ataskaitų turinio analizės rezultatai (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška: asmeninis mokymasis ir tobulėjimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Kvalifikacijos kėlimas	Planuojama vadovo veikla	<p><i>Kvalifikacijos kėlimas gimnazijoje planuojamas ir vykdomas dviem kryptimis: bendras kvalifikacijos kėlimas, siejamas su gimnazijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimu, ir individualus, siejamas su atestacijos rekomendacijomis, dalykų specifika, savęs tobulinimo programa ir gimnazijos metų veiklos plane iškeltais tikslais. (IVA)</i></p> <p><i>(...) mokykloje sukurta efektyvi kvalifikacijos kėlimo strategija ir taktika. (VIA)</i></p> <p><i>Bent kartą per mokslo metus seminarai, mokymai organizuojami gimnazijoje, kad kuo daugiau mokytojų būtų susipažinę su mokymų tema ir turiniu. (IVA)</i></p> <p><i>Mokytojams yra sudarytos sąlygos tobulinti savo kvalifikaciją, įgyti būtinas kompetencijas, tačiau nepakankamai skatinami kelti savo kvalifikaciją. (VIA)</i></p> <p><i>Pradedantiems dirbti mokytojams skiriama globa. (VIA)</i></p> <p><i>Direktorius teigimu, naujo pedagogo adaptacijos laikotarpiui skiriamas patyręs mokytojas konsultantas. (VIA)</i></p>
	Mokytojo iniciatyvos mokytis	<p><i>Kiekvienas pedagogas pagal savo galimybes stengiasi kelti savo kvalifikaciją. (VIA)</i></p> <p><i>Pedagogai patys renkasi, kokiuose seminaruose ar kursuose kels savo kvalifikaciją. (VIA)</i></p>

		<i>(...) mokytojai nuolat tobulina savo kvalifikaciją. (VIA)</i> <i>Mokytojai tobulina kvalifikaciją, kvalifikacijos tobulinimo kursus, seminarus dažniausiai renkasi atžvelgdami į individualius poreikius. (IVA)</i> <i>Mokytojai dalyvavo ilgalaikėse ir trumpalaikėse stažuotėse, supervizijos mokymuose. (IVA)</i> <i>Mokytojai aptaria kvalifikacijos renginius, vertina ir aptarimų medžiagą panaudoja tolesniam mokymuisi. (VIA)</i>
	Mokymasis iš kolegų	<i>Mokytojai turi reikiamą kvalifikaciją, dalijasi savo patirtimi. (VIA)</i> <i>Daugiau kaip pusė mokyklos pedagogų stebi ir vertina kolegų darbą, tačiau nėra vienodos stebėjimo ir vertinimo sistemos. (VIA)</i> <i>Jaunieji specialistai sulaukia pagalbos iš vyresnių mokytojų. (VIA)</i> <i>Dauguma mokytojų (...) minimi kaip autoritetai mokiniams, tėvams, kolegoms. Jie atviri, nuolat tobulina savo kvalifikaciją, ugdymo tikslų siekia tradiciniais ir inovatyviais metodais, dalinasi patirtimi. (IVA)</i>

Asmeninis tobulėjimas – labai svarbus mokytojo lyderio apibrėžties elementas. Išanalizavus NMVA išorinio vertinimo ataskaitą (IVA) bei gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaitą (VIA) išskirtos trys kvalifikacijos tobulinimo kategorijos subkategorijos: *vadovo planuojama veikla, asmeninės mokytojo iniciatyvos mokytis bei mokymasis iš kolegų*. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, jog gimnazijoje dirbantys mokytojai bei švietimo pagalbos specialistai didelį dėmesį skiria savo kvalifikacijai.

Jie, kaip potencialūs lyderiai, asmeninio mokymosi ir tobulėjimo siekia lankydamiesi įvairius kvalifikacijos tobulinimo renginius, kurių formos labai įvairios, pradedant seminarais bei mokymais ir baigiant ilgalaikėmis ir trumpalaikėmis stažuotėmis. Šis gimnazijos mokytojų asmeninio tobulėjimo siekis patvirtina lyderystę tyrinėjančių mokslininkų (Harris, 2010; Lamber, 2011; Juozaitis, 2015 ir kt.) išskirtą lyderystės sampratos aspektą – mokymąsi. Minėti mokslininkai pabrėžia, jog organizacijos narių tobulėjimas, jų mokymasis yra reikšmingas organizacijos kultūros ir veiklos rezultatams.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad gimnazijos vadovai reguliariai organizuoja seminarus mokykloje. Tai rodo, jog gimnazijos vadovas skatina ir palaiko pedagogų mokymąsi, jų asmeninį bei profesinį tobulėjimą. Toks gimnazijos vadovas yra pasiruošęs dalintis lyderyste.

Gimnazijoje dirbantys mokytojai bei švietimo pagalbos specialistai kvalifikacijos tobulinimo renginius renkasi ir atsižvelgdami į savo asmeninius poreikius bei gimnazijoje veikiančios Metodinės tarybos rekomendacijas. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose padeda bendruomenės nariams tobulėti, ieškoti naujų veiklos formų, aktyvinti kolegas įsitraukti į naujas veiklas gimnazijoje. *Įsitraukdami į šią veiklą mokytojai perima dalį formaliųjų vadovų funkcijų, kadangi ieško inovatyvių ir efektyvių veiklos formų, telkia bendruomenę ir skatina prisiimti atsakomybę. Ši veikla turi įtakos ir mokyklos kultūrai, kadangi formuojasi naujos tradicijos.*

Ir IVA, ir VIA ataskaitų analizė atskleidė, jog asmeniniam tobulėjimui mokytojai skiria didelį dėmesį. *Asmeninio tobulėjimo sritis suteikia galimybę pasireikšti mokytojams lyderiams, kurie ne tik gilina savo profesines kompetencijas, bet ir skleidžia gerą patirtį kolegoms.* Tyrimo rezultatai rodo, kad gimnazijos mokytojai bei švietimo pagalbos specialistai analizuoja

savo veiklas, jas vertina, pildo nustatytos formos Asmeninės pedagoginės veiklos suvestinę. Toks dėmesys savo kvalifikacijai, kompetencijoms gali mokytojus paskatinti ieškoti naujų veiklos formų bei metodų. Mokytojas lyderis siekia mokyklos ilgalaikės kaitos, nukreiptos į veiklos kokybės gerinimą. Tai leidžia lyderystę traktuoti kaip procesą, veiklą, o ne pareigų pasiskirstymą. Savo veiklos bei jos rezultatų analizavimas, refleksija laikoma vienu iš svarbių lyderių veiklos aspektų (žr. 1.3 skyrių). Kaip pažymi Fink ir Hargreaves (2008), Lambert (2011) ir kt., reflektuodamas savo veiklą mokytojas ne tik išskiria stipriąsias savo darbo puses, bet ir siekia nustatyti problemų priežastis ir surasti jų sprendimo būdus.

Nepaisant to, jog gimnazijoje sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo priima ne tik patys mokytojai, bet ir vadovai, galima teigti, kad mokykloje yra galimybė reikštis savaiminei pasidalytajai lyderystei, kur kiekvienas gali priimti sprendimus dėl savo kvalifikacijos kėlimo prioritetų, rodydamas iniciatyvą ir prisiimdamas atsakomybę, kas irgi yra lyderystės bruožai.

Dokumentų turinio analizė atskleidė, jog gimnazijoje dirbantys mokytojai domisi inovatyviomis mokymo formomis, ugdymo procesą stengiasi pajvairinti, sudominti mokinius. Išorės vertintojai konstatavo: *gimnazijoje dirba aktyvūs ir iniciatyvūs mokytojai, kuriuos galima vadinti lyderiais*. Dokumentuose konstatuojamas faktas, jog lyderių vaidmens gimnazijoje gali imtis ir formaliaisiais lyderiais nesantys mokyklos bendruomenės nariai. Tai reiškia, jog *mokykloje yra sąlygos pasidalytajai lyderystei reikštis*. Dokumentų analizė atskleidė, jog lyderių savybėmis pasižymi ne tik mokytojai, bet ir švietimo pagalbos specialistai.

Toliau lentelėje pateikti asmeninio pavyzdžio rodymą ir paramą kolegoms Žagarės gimnazijoje iliustruojantys teiginiai (žr. 3.3 lentelę).

3.3 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška: parama kolegoms

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Patirties sklaida	Pagalba kolegoms	<i>Mokytojai metodininkai savo praktine patirtimi ir metodinėmis žiniomis išsiskiria iš kitų mokytojų visais pamokos vertinimo aspektais. (IVA)</i> <i>Vyrauja bendruomenės narių pagalba vieni kitiems ir gerosios patirties sklaida. (IVA)</i> <i>Mokytojų iniciatyvos įtraukia kitus bendruomenės narius į bendrą veiklą, naudingą visai mokyklos bendruomenei. (VIA)</i> <i>(...) mokykloje tik iš dalies yra fiksuota pedagogų darbo patirties apibendrinimo ir sklaidos sistema. (VIA)</i> <i>Pradedantiems dirbti mokytojams skiriama globa. (VIA)</i>
	Dalyvavimas renginiuose	<i>Gimnazijos, kaip besimokančios organizacijos, dalis mokytojų dalyvauja konferencijose, skleidžia gerą patirtį miesto ir šalies renginiuose. (IVA)</i> <i>Mokytojai dalijasi metodiniuose būreliuose naujovėmis iš seminarų, paskaitų, kursų (VIA)</i>

Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė, jog asmeninio pavyzdžio rodymo bei bendruomenės narių skatinimo dimensija nėra stipriai išreikšta. Išskirta šios temos kategorija –

patirties sklaida – bei dvi subkategorijos – *pagalba mažesnę patirtį turintiems kolegoms* bei *dalyvavimas renginiuose* – nėra gausi turinio požiūriu.

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tirtos gimnazijos mokytojai skatina kitus bendruomenės narius aktyviau įsitraukti į įvairias veiklas, dalyvauti renginiuose, kelti savo kvalifikaciją. Išorės vertintojai pažymėjo gimnazijoje dirbančių mokytojų metodininkų patirtį bei žinias (*Mokytojai metodininkai savo praktine patirtimi ir metodinėmis žiniomis išsiskiria iš kitų mokytojų visais pamokos vertinimo aspektais, IVA*). Dokumentų analizės rezultatai rodo, jog mokytojai palaiko vieni kitus, vertina vienas kito darbą, o jų iniciatyvos skatina ir kitus įsitraukti į bendrą veiklą. Tai leidžia teigti, jog mokytojų pasidalytoji lyderystė mokykloje reiškiasi per dalinimąsi savo patirtimi.

Siekdami dalintis žiniomis bei patirtimi gimnazijos mokytojai bei kiti bendruomenės nariai veikia kaip lyderiai mokymuisi. Jie aptaria su kolegomis metodikos grupėse seminaruose, mokymuose, stažuotėse įgytas žinias, pasidalina gauta medžiaga. Kaip buvo pažymėta teorinėje dalyje (žr. 1.1 skyrių), mokymasis yra labai svarbus lyderystės aspektas, nes jis apima organizacijos narių tobulėjimą siekiant įgyvendinti jos tikslus bei ją tobulinti. *Toks dalijimasis patirtimi kuria bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą, kur į mokytojo asmeninį tobulėjimą žvelgiama kaip į tikslingą mokymąsi bendruomenėje.*

Parama kolegoms reiškiasi ne tik gerosios patirties sklaida, bet ir tiesiogine mažesnę patirtį turinčių mokytojų globa. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad neturintiems pedagoginės patirties mokytojams pagal gimnazijoje nustatytą tvarką yra skiriamas mokytojas konsultantas. Didesnę patirtį turintys mokytojai teikdami pagalbą naujiems bendruomenės nariams reiškiasi kaip lyderiai, konsultuojantys, padedantys jauniems specialistams. Būtina pabrėžti, jog konsultantą skiria mokyklos vadovas. *Šioje mokyklos veiklos srityje pasidalytoji lyderystė reiškiasi tradicinio delegavimo forma* (žr. 1.7 pav., 23 psl.).

Reikia pažymėti, jog asmeninio pavyzdžio rodymą ir kolegų skatinimą iliustruojančių teiginių dokumentuose rasta itin nedaug. Tam įtakos galėjo turėti ir mokyklos veiklos kokybės vertinimo metodikos specifika, kadangi šis veiklos aspektas tiriamas ir vertinamas analizuojant bendruomenės santykių rodiklį (žr. 4 priedą). Gimnazijos veiklos kokybės vertinimo ataskaitos atskleidė, jog gimnazijos mokytojai palaiko, skatina vieni kitus, gerai vertina mokytojų lyderių veiklą. Galima teigti, jog mokytojai įkvepia kitų kolegų lyderystę dalindamiesi savo patirtimi, skatindami juos įsitraukti į bendrą mokyklos veiklą, kas padeda kurti palankų mikroklimatą, kuris daro įtaką kitų mokyklos kultūros komponentų kaitai.

Siekiant surinkti daugiau duomenų apie gimnazijos bendruomenės narių veiklos bei iniciatyvų reikšmę mokyklos kultūros stiprinimui, šią temą atspindintys klausimai numatyti ir

sutelktos diskusijos grupės tyrimo instrumente (žr. 2.4 lentelę), o tyrimo rezultatai pateikiami 3.3 skyriuje.

Pasidalytosios lyderystės modelis akcentuoja daugelio bendruomenės narių įsitraukimą į organizacijos veiklą. *Dalyvavimo kuriant mokyklos strategiją bei veikimo krypties numatymo dimensija* atskleidžia, kaip mokytojai įsitraukia į mokyklos kaip bendro tikslo siekiančios organizacijos veiklos planavimą, vizijos, misijos, strateginio plano, atspindinčių mokyklos kultūrą, kūrimą. Toliau 3.4 lentelėje pateikiami dokumentų analizės rezultatai, iliustruojantys mokytojų dalyvavimą mokyklos veiklos planavimo procesuose.

3.4 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška: veikimo krypties numatymas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Dalyvavimas numatant veikimo kryptį	Įsitraukimas į strategijos rengimą	(...) apie 50 procentų bendruomenės narių jaučiasi atsakingi už strateginių tikslų įgyvendinimą ir numatytą rezultatą (...). (IVA) (...) 40 procentų pedagogų dalyvauja kuriant mokyklos strateginį planą. (VIA) Mokytojai, planuodami savo veiklą, derina savo tikslus ir uždavinius su mokyklos veiklos tikslais ir uždaviniais. (VIA) (...) mokytojai dalyvauja rengiant strateginį ir metų veiklos planus (IVA) Mokytojų tarybos posėdžiuose pedagogai dalyvauja nelabai aktyviai. (VIA)
	Delegavimas	(...) mokyklos pasiekimus galima sieti su mokytojų lyderių įsipareigojimu mokyklai.(IVA) (...) trys mokytojai deleguoti į Gimnazijos tarybą, suburta profesinės sąjungos grupė. (IVA)
	Savivalda	Gimnazijos savivaldos institucijų veikla yra priimtina, savivaldos ir bendruomenės narių funkcijos aiškiai apibrėžtos mokyklos dokumentuose.(IVA) Bendruomenės narius į gimnazijos valdymą siekama įtraukti per savivaldą (Gimnazijos taryba, Metodinė taryba (...).(IVA)
Administracijos požiūris į mokytojų iniciatyvas ir dalyvavimą mokyklos valdyme	Skatinimas	Pedagogų veikla stebima ir skatinama. (VIA) Gimnazijoje yra sukurta darbuotojų vertinimo ir skatinimo tvarka, tačiau tik 48 proc. darbuotojų žino apie šią tvarką. (VIA) Administracija skatina darbuotojus padėkos raštais. (IVA) Visi darbuotojai yra skatinami už gerus veiklos rezultatus. Bet tik 50 proc. apklaustųjų yra patenkinti savo darbo įvertinimu. (VIA) Beveik pusė mokytojų teigia, kad mokykloje sukurta ir organizuota pedagogų vertinimo ir skatinimo sistema veikia tik iš dalies. (VIA)
	Lyderystės palaikymas	Gimnazijoje planuojama, tariamasi , kaip sudaryti mokinių ugdymui(si) tinkamas sąlygas, aprūpinti kabinetus šiuolaikinėmis mokymo(si) priemonėmis. (IVA) Gimnazijos vadovai (...) palaiko demokratinę mokytojų lyderystę kaip priemonę, įgalinančią kuo daugiau asmenų būti savosios srities lyderiais, pastebi įvairių grandžių lyderių patirtį, sugeba pripažinti darbuotojų stipriąsias puses bei kompetencijas ir priskirti jiems vadovaujančius vaidmenis. (IVA) (...) dažniausiai atsižvelgiama į mokytojų nuomonę, tariamasi , diskutuojama (IVA)

Veikimo krypties numatymo temą sudaro dvi kategorijos: *dalyvavimas numatant veikimo kryptį* bei *administracijos požiūris į mokytojų iniciatyvas ir dalyvavimą mokyklos valdyme*. Remiantis subkategorijų turiniu bei iliustruojančiais teiginiais galima teigti, jog apie pusė

gimnazijos mokytojų ne tik jaučiais atsakingi už mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą, bet ir patys dalyvauja kuriant mokyklos strateginį planą. Formalusis mokyklos vadovas dalijasi savo lyderyste su bendruomenės nariais skatindamas juos aktyviai įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą.

Kaip buvo nurodyta teorinėje darbo dalyje (žr. 1.3 skyrių), mokytojų dalyvavimas priimant sprendimus bei inicijuojant pokyčius laikytinas pasidalytosios lyderystės išraiška. Kai mokyklos vadovas ir mokytojai aktyviai įsitraukia į mokyklos veiklos planavimo procesą, sustiprėja jų atsakomybė už mokyklos veiklos rezultatus. Pasidalytosios lyderystės esmę nusakiusi Harris (2010) pabrėžė, jog šios lyderystės atveju labai svarbu, kad organizacijos nariai veiktų kartu planuodami, numatydami tikslus bei siekdami juos įgyvendinti (žr. 1.4 skyrių). Toks lyderystės pasidalijimas gali teigiamai veikti mokyklos kultūros kaitą. Formalusis mokyklos lyderis suteikia galimybę kitiems bendruomenės nariams atskleisti savo lyderystės gebėjimus, o tokia sąveika padeda formuoti teigiamą mokyklos kultūrą (žr. 1.6 skyrių).

Dokumentų analizė atskleidė, jog planuodami savo veiklą, mokytojai taip pat derina savo tikslus su mokyklos tikslais. Tai **atskleidžia mokytojų įsipareigojimą mokyklai, tapatumo jausmą, kurie siejami su mokyklos kultūros charakteristikomis**. Galima teigti, jog aktyviai į mokyklos veiklos planavimo procesus įsitraukiantys mokytojai yra laikytini lyderiais, nes jie geba prisiimti atsakomybę už sprendimus, perima mokyklos puoselėjamas vertybes, kuria bendradarbiavimu grįstus santykius su kitais bendruomenės nariais. Dokumentuose ypač akcentuojama gimnazijoje veikiančių savivaldos institucijų veikla bei jos reikšmė. Tai rodo, jog *formalūs gimnazijos vadovai dalijasi lyderyste, tačiau pasidalijimas daugiausiai reiškiasi tradicinio delegavimo arba pažangaus delegavimo formomis* (žr. 1.4 skyrių).

Dokumentų analizės rezultatai patvirtina, jog gimnazijos vadovai skatina mokytojų iniciatyvas bei atsakomybę. Jie palaiko mokytojų iniciatyvas, pripažįsta mokytojų kompetencijas, priskiria jiems formalių lyderių funkcijas, kas patvirtina, kad *gimnazijoje yra pažangaus delegavimo ir nukreipiančio padalijimo*, kurie buvo aptarti teorinėje darbo dalyje (žr. 1.2 pav. ir 1.7 lentelę).

Svarbu pažymėti, kad **mokykloje pripažįstami neformalūs lyderiai**. Gimnazijos vadovų parama, siekis įtraukti mokytojus į gimnazijos valdymą, mokytojų lyderystės palaikymas gali būti laikomi pasidalytosios lyderystės indikatoriais. Vis dėlto reikia pažymėti, jog pasidalijimas vyksta, „iš viršaus į apačią“ principu, pvz., į savivaldos institucijas nariai yra deleguojami, vadovaujantys vaidmenys yra priskiriami. Tad *vyrauja tradicinis arba pažangus delegavimas* (žr. 1.4 skyrių), kur formalus lyderis skiria užduotis, įpareigoja, tad lyderyste plačiai nesidalina. Tokios pasidalytosios lyderystės formos turi įtakos ir mokyklos kultūrai. Kai mokytojai

neįtraukiami į sprendimų priėmimą, kai jų įtraukimas į valdymą yra menkas, bendruomenės nariai nejaučia atsakomybės už priimtus sprendimus. Tai formuoja abejingumo kultūrą.

Kita vertus, dokumentų analizės rezultatai rodo, kad mokytojams trūksta aktyvumo. Mokytojai nevienodai vertina galimybę daryti įtaką vizijos, misijos, tikslų formulavimo bei strateginio plano kūrimo procese. Galima teigti, kad dalyvavimas priimant svarbius mokyklai sprendimus nėra plačiai išplėtotas, nors administracija ir skatina bendruomenės narius įsitraukti į svarbių sprendimų priėmimo procesą. Vis dėlto skatinimas formalus. Tokia mokytojų ir vadovų veiklos praktika gali turėti įtakos ir mokyklos kultūrai. Nestipri mokyklos kultūra reikalauja didesnės kontrolės, neskatina darbuotojų įsitraukimo į veiklą, jų savarankiškumo bei kūrybiškumo (žr. 1.6 skyrių).

Taip pat dokumentuose yra užfiksuotas faktas, jog bendruomenės nariai nesulaukia tinkamos vadovų reakcijos į jų sėkmes bei laimėjimus. Skatinimas padėkos raštais gali būti laikomas tokios reakcijos rodikliu, tačiau jis nepakankamas, dalis mokytojų jaučiasi neįvertinti, o tai gali turėti įtakos ir mokyklos kultūrai. Bendruomenės narių skatinimo dimensija ypač akcentuojama transakcinės bei transformacinės lyderystės teorijose (žr. 1.2 skyrių). Pažangesnės transformacinės lyderystės atveju siekiama darbuotojus skatinti, kad jie būtų pasiruošę nuveikti daugiau negu iš jų reikalaujama. Transakcinė lyderystė pagrįsta mainų principu. Pasidalytosios lyderystės prieiga labiau akcentuoja pripažinimą, o ne skatinimą. Vis dėlto, kaip rodo dokumentų analizės rezultatai, skatinimo dimensija yra svarbi tirtos mokyklos bendruomenei. Tad jo trūkumas gali neigiamai veikti mokyklos kultūrą. Kai bendruomenės nariai nepripažįsta organizacijos deklaruojamų vertybių, kai nejaučia pasitenkinimo bei pasididžiavimo savo organizacija, tai skatina nepalankius mokyklos kultūros bruožus.

Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad pasidalytoji lyderystė aktyviai reiškiasi per darbą įvairiose komandose ir grupėse (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška: veikla grupėse

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys pavyzdžiai
Veiklos darbo grupėse rezultatai	Pasiūlymų teikimas	<i>(...)metodinės grupės teikia siūlymus darbo grupėms ir administracijai.(IVA)</i> <i>Gimnazijos taryba telkia bendruomenę, svarsto dokumentus ir teikia pasiūlymus gimnazijos veiklai gerinti (...).(IVA)</i>
	Veiklos tobulinimas	<i>Sprendžiant ugdymo bazės ir ugdymo sąlygų gerinimo klausimus gimnazijos bendruomenė dalyvauja ir pateikia savo siūlymus, tačiau ne visada jų siūlymai pasitvirtina.(VIA)</i> <i>(...) komandų, grupių gimnazijos bendruomenėje sutelkimas bendriems susitarimams priimti ir jiems įgyvendinti sustiprins įvairių tikslinių grupių ir komandų atsakomybę už gimnazijos veiklos įsivertinimą, duomenų analizę bei ugdymo proceso kokybę.(IVA)</i>

	Veiklos kokybės vertinimas	<p><i>Gimnazijoje veikia įvairios savivaldos grupės, aktualiems klausimams nagrinėti ir įgyvendinti (VIA)</i></p> <p><i>metodinės veiklos tobulinimo klausimus neblogai sprendžia Metodinė taryba.. (IVA)</i></p> <p><i>Nuo 2003 m. įsivertinimo grupėse dirba mokytojai savanoriai, grupės sudaromos Pedagogų tarybos posėdžių metu. (IVA)</i></p> <p><i>Mokytojų bendruomenė kasmet dalyvauja tam tikros mokyklos veiklos srities nagrinėjime vidaus audito pagalba. Šiame darbe dalyvauja dauguma mokytojų. (VIA)</i></p> <p><i>Visą mokyklos veiklos įsivertinimą atlieka sudarytos darbo grupės. (IVA)</i></p> <p><i>Mokyklos bendruomenė nelabai aktyviai dalyvauja veiklos vertinimo darbe, atlieka tai kaip neišvengiamą būtinybę, ne visada suprasdami jo svarbą mokyklai tobulinti. (VIA)</i></p>
	Lyderystės ugdymas	<p><i>(...)lyderystė mokykloje paveikiai ugdoma per veiklą savivaldos institucijose (IVA.)</i></p> <p><i>Bendruomenės narius į gimnazijos valdymą siekama įtraukti per savivaldą (Gimnazijos taryba, Metodinė taryba (...).(IVA)</i></p> <p><i>(...) mokyklos pasiekimus galima sieti su mokytojų lyderių įsipareigojimu mokyklai.(IVA)</i></p>
Mokytojų požiūris į darbą grupėse	Palankus	<p><i>Dauguma bendruomenės narių teigiamai vertina planingai ir tikslingai organizuojamą darbą komandomis. (VIA))</i></p> <p><i>Dauguma mokytojų mano, kad jie veiksmingai dirba metodinėse grupėse. (VIA)</i></p> <p><i>Mokytojai palankiai vertina veiksmingumą dirbant įvairių programų ir projektų įgyvendinimo grupėse.(VIA)</i></p> <p><i>Mokytojų darbas grupėse yra tikslingas. (VIA)</i></p> <p><i>52 procentų mokytojų mano, jog jų veikla yra reikšminga gimnazijai. (VIA)</i></p> <p><i>Visi mokytojai nurodė, jog jų indėlis į mokyklos veiklą yra reikšmingas. (VIA)</i></p>
	Nepalankus	<p><i>Gimnazijoje darbo organizavimas komandomis neišskirtinis. (IVA)</i></p> <p><i>Darbas grupėse organizuojamas neefektyviai. (VIA)</i></p>
Vadovų požiūris į mokytojų dalyvavimą mokyklos valdyme	Palankus	<p><i>Gimnazijos vadovai vertina savivaldos institucijų iniciatyvas, skatina atsakomybę..(IVA)</i></p> <p><i>Gimnazijoje planuojama, tariamasi, kaip sudaryti mokinių ugdymui(si) tinkamas sąlygas, aprūpinti kabinetus šiuolaikinėmis mokymo(si) priemonėmis. (IVA)</i></p>
	Nepalankus	<p><i>Gimnazijos vadovai ne visada konsultuojasi priimdami sprendimus.(VIA)</i></p> <p><i>Vadovai nepakankamai toleruoja nuomonių įvairovę. (VIA)</i></p> <p><i>(...) dalis pedagogų teigia, jog jie negali dalyvauti teikiant siūlymus apie finansinių išteklių panaudojimą. (VIA)</i></p> <p><i>(...) nerasta duomenų, ar pirkiniai, skirti mokymo bazės ir ugdymo sąlygų gerinimui buvo derinami su gimnazijos bendruomene. (VIA)</i></p>

Analizuojant darbui grupėse skirtą temą išskirtos trys kategorijos – 1) *darbo grupėse rezultatai*, 2) *mokytojų požiūris į darbą grupėse* bei 3) *vadovų požiūris į mokytojų dalyvavimą mokyklos valdyme*. Darbo grupėse kategorijoje išskirtos šios subkategorijos: pasiūlymų teikimas, veiklos tobulinimas, veiklos kokybės vertinimas bei lyderystės ugdymas.

Reikia pažymėti, jog dirbdami metodikos grupėse, metodinėje taryboje, veiklos kokybės įsivertinimo komandose mokytojai ne tik aptaria savo veiklą, jos rezultatus, bet ir teikia pasiūlymus dėl mokyklos veiklos tobulinimo, įsitraukia į sprendimų įgyvendinimo procesą. Dokumentų analizės rezultatai rodo, jog gimnazijos mokytojai nevienareikšmiškai vertina darbą grupėse. Dauguma palankiai vertina savo veiklą įvairiose darbo grupėse, laiko ją kryptinga bei

reikšminga. Ši pasidalytosios lyderystės dimensija atspindi reikšmingą bendravimą ir bendradarbiavimą, kuris kuria palankią mokyklos kultūrą. Remiantis Hargreaves ir Fink (2008), Lambert (2011) ir kitų mokslininkų teorinėje dalyje analizuojamais pasidalytosios lyderystės raiškos elementais, galima teigti, jog tiriamoje gimnazijoje darbui grupėse skiriamas didelis dėmesys. Tai reiškia, kad mokytojų lyderystės raiška yra įmanoma mokykloje, nes yra pripažįstama visos bendruomenės narių teisė teikti pasiūlymus bei inicijuoti kaitos projektus. Taigi galima teigti, kad analizuojamu atveju **mokytojų lyderystė pasireiškia mokytojų aktyvumu, tikslingu darbu įvairiose mokykloje suformuotose grupėse bei poveikiu kitiems mokyklos bendruomenės nariams.**

Vis dėlto reikia pažymėti, jog dokumentų analizės rezultatai atskleidžia, kad gimnazijos vadovai ne visada konsultuojasi priimdami sprendimus, ypač susijusius su finansinių mokyklos išteklių paskirstymu. Vienašališki vadovo sprendimai neskatina mokytojų lyderystės. Bendruomenėje reiškiasi nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas, o tokios nuostatos gali neigiamai veikti visos mokyklos kultūrą. Tad galima teigti, jog nors gimnazijoje ir dirba iniciatyvūs, lyderių vaidmens galintys imtis mokytojai, jų veikla gali būti ribojama neigiamų mokyklos vadovų nuostatų.

Pasidalytosios lyderystės paradigmoje labai svarbus vaidmuo tenka bendradarbiavimo dimensijai. Bendradarbiavimas apima tiek gimnazijos bendruomenės tarpusavio santykius siekiant bendro tikslo, tiek ir santykius su kitomis institucijomis bei organizacijomis. Toliau 3.6 lentelėje pateikiami mokytojų bendradarbiavimą patvirtinantys dokumentų analizės rezultatai:

3.6 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška: lyderių bendradarbiavimo dimensija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Bendradarbiavimas	Mokykloje	<i>Pedagogams yra sudaromos sąlygos ir bendradarbiauti, ir dirbti individualiai (VIA)</i> <i>Mokyklos psichologė bendradarbiauja su pagalbos specialistais, dalykų mokytojais, klasių vadovais ir inicijuoja gimnazijos veiklos pokyčius (IVA)</i> <i>Pedagogam yra sudarytos sąlygos bendrauti ir bendradarbiauti(VIA)</i> <i>Skatinama komandinė veikla ir bendradarbiavimas. (VIA)</i> <i>Organizuodami klasės vadovo darbą mokytojai bendradarbiauja su kolegomis. (VIA)</i> <i>Mokytojai bendradarbiauja su pagalbos mokiniui specialistais sudarydami ugdymo programas. (VIA)</i>
	Už mokyklos ribų	<i>Gimnazija aktyviai bendradarbiauja su vietos bendruomene. (VIA)</i> <i>Mokytojai stengiasi surasti naujų veiksmingų bendravimo formų. (VIA)</i> <i>Gimnazijos bendradarbiavimas su socialiniais partneriais pakankamai kryptingas. (VIA)</i>

Išanalizavus gimnazijos veiklos kokybės vertinimo ataskaitas galima teigti, jog dokumentų rezultatų analizė atskleidžia bendradarbiavimo faktus, tačiau išsamesnių ir tikslesnių duomenų ataskaitose nėra. Dokumentai fiksuoja faktą, jog mokytojai bendradarbiauja vienas su kitu bei su

švietimo pagalbos specialistais, kitais bendruomenės nariais. Bendradarbiavimo kategorijoje išskirtos dvi subkategorijos: *bendradarbiavimas mokykloje* ir *už mokyklos ribų*. Kadangi pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip lyderių ir pasekėjų sąveikos procesas (žr. 1.4 skyrių), *bendradarbiavimas laikomas šios lyderystės vertybiniu pamatu*. Galima teigti, jog mokytojai lyderiai suvokia bendradarbiavimo svarbą, todėl mokykloje jų iniciatyva kuriama bendradarbiavimo kultūra. Tokioje aplinkoje atsiranda galimybė reikštis lyderystei tarpasmeninių santykių dimensijoje, susiformuoja prielaidos pasiekti didesnio mokyklos veiklos veiksmingumo. Aktyviai bendradarbiaudami ir siekdami vienijančio bendro tikslo mokytojai lyderiai kuria įsipareigojimo mokyklai kultūrą.

Remiantis teorija galima teigti, kad tirtos gimnazijos atveju mokytojų asmeninis tobulėjimas, pavyzdžio rodymas ir pagalba kolegoms, aktyvus bei veiksmingas darbas savivaldos ir kitose darbo grupėse, bendradarbiavimas mokykloje bei su kitomis institucijomis padeda kurti savitą mokyklos kultūrą, kurios charakteristikos bei jas iliustruojantys teiginiai pateikiami 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė

Mokyklos kultūros charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Artefaktai	Simboliai	<i>Gimnazija turi savo atributiką ir tradicijas, kurios sutelkia bendruomenę formuojant gimnazijos įvaizdį visuomenėje. (VIA)</i> <i>Gimnazija turi savo atributiką – vėliavą, emblemą, uniformą bei dviejų mokytojų sukurtą gimnazijos dainą. (IVA)</i> <i>Mokyklos įvaizdžio formavimui panaudojama atributika – vėliava ir emblema. (IVA)</i>
	Tradicijos	<i>Mokykla turi savo įstaigos tradicijas (šventės). (VIA)</i> <i>Mokykla turi savo savitas tradicijas, kurios yra priimtinos bendruomenės nariams. (VIA)</i> <i>Mokyklos tradicijos ir ritualai turi savitų bruožų požymių. (IVA)</i> <i>Kasmet gimnazijoje vyksta daug tradicinių renginių (...). (IVA)</i> <i>(...) mokykloje puoselėjamos tradicijos, stiprinami bendruomenės tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo santykiai. (IVA)</i> <i>Mokyklos tradicijos atitinka bendruomenės narių lūkesčius. (VIA)</i> <i>Mokykloje sudaromos sąlygos visiems bendruomenės nariams dalyvauti kuriant, palaikant ir puoselėjant tradicijas. (VIA)</i> <i>Daugiausiai kurti tradicijas skatinami pedagogai. (VIA)</i> <i>Ggimnazijos tradicijos ir ritualai yra stiprusis veiklos aspektas. (IVA)</i>
	Aplinka	<i>Mokyklos aplinka ir interjeras vertinamas teigiamai. (VIA)</i> <i>Interjero jaukumo suteikia puošimas mokinių darbais, tačiau nėra išspręstas jų estetiškas pateikimas. (VIA)</i> <i>Mokyklos aplinka patenkinama. Gimnazijos pastatas iš išorės renovuotas, tačiau jo vidaus erdvės yra kontrastas pastato išorei. (IVA)</i> <i>Dalis bendruomenės narių bando kurti aplinkos jaukumą(...). (IVA)</i>
Deklaruojami įsitikinimai ir vertybės	Vertybės	<i>Gimnazija turi viziją, misiją, deklaruoja žmogiškas vertybes, siekia atvirumu visuomenei pelnyti pagarbą besimokančiam bei ugdyti visapusišką asmenybę, atvirą kaitai bei pasaulio kultūrai. (IVA)</i> <i>Mokytojai nevienodai vertina savo galimybę įtakoti kuriant gimnazijos viziją, tikslus ir strategiją</i> <i>(...) tik dalis mokytojų įvardijo gimnazijos puoselėjamas vertybes. (IVA)</i>
	Taisyklės ir normos	<i>Gimnazijos veikla yra paremta vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, dauguma mokytojų yra susipažinę su jomis ir jų laikosi. (VIA)</i>

	Elgesio modeliai	<i>(...) gimnazijoje vadovaujamosi lygių galimybių principais. (VIA)</i> <i>(...) labiausiai vertinamas mokytojų mokėjimas bendrauti. (VIA)</i> <i>Daugiau kaip pusė mokykloje dirbančių mokytojų noriai su kolegomis dalijasi gerąja patirtimi, bendradarbiauja. (VIA)</i> <i>Išorės vertintojai stebėjo draugiškus bendruomenės santykius. (IVA)</i>
	Palankus klimatas	<i>Gimnazijoje vyrauja palankaus klimato kūrimas. (VIA)</i> <i>(...) gimnazijoje didžiuojamasi įvairiais projektais, mokinių dalyvavimu konkursuose, olimpiadose. (IVA)</i> <i>(...) vyravo šilti, nuoširdūs ir draugiški santykiai (...) (IVA)</i> <i>(...) gerą emocinį klimatą kuria dauguma bendruomenės narių. (IVA)</i>
	Ryšiai ir bendradarbiavimo tinklai	<i>Gimnazija užima svarbią vietą vietos bendruomenės gyvenime. (VIA)</i> <i>Gimnaziją galima apibūdinti kaip veiklią, vidutiniškai darančią įtaką bendruomenės kultūrai ir tobulėjimui. (VIA)</i> <i>Gimnazija palaiko glaudžius ryšius su miestelio įstaigomis, organizacijomis. (VIA)</i> <i>Mokyklos ryšiai pakankamai kryptingi (IVA)</i> <i>Gimnazijos vaidmuo vietos bendruomenėje yra pakankamai reikšmingas. (IVA)</i> <i>Glaudūs ryšiai palaikomi su Latvijos Respublikos Augstkalnės vidurine mokykla, kurių dėka vyksta bendradarbiavimas, pasidalijimas darbo patirtimi, bendri renginiai (...). (IVA)</i> <i>Su Žagarės biblioteka vyksta bendri renginiai (...). (IVA)</i> <i>Gimnazijos partneris yra M. Slančiausko progimnazija(...). (IVA)</i> <i>Palaikomi ryšiai su Socialinių paslaugų centru, lopšeliu- darželiu, ekologiniu centru. (IVA)</i> <i>Partnerystė su kitomis institucijomis yra paveiki. (IVA)</i> <i>(...) tikslinga partnerystė su kitomis institucijomis yra stiprusis veiklos aspektas. (IVA)</i>
	Tobulėjimo siekis	<i>Daugiau kaip 90 procentų gimnazijos mokytojų prisideda prie gimnazijos tobulėjimo. (VIA)</i> <i>Mokyklos tobulėjimo siekiai ryškūs, grindžiami beveik visų mokytojų kryptinga veikla. (VIA)</i> <i>Mokyklos tobulėjimo siekimo veikloje vyrauja besimokančios organizacijos bruožai. (VIA)</i> <i>Tobulėjimas skatinamas per bendravimą ir bendradarbiavimą. (VIA)</i> <i>Trūksta palankumo ir pasitikėjimo tarp kolegų ir gimnazijos administracijos. (VIA)</i> <i>(...) gimnazijoje dirba aktyvūs mokytojai (...) (IVA)</i>
Nuostatos	Demokratiškumas	<i>Mokytojai teigia, kad mokykloje vyrauja demokratiškumo nuostatos. (VIA)</i>
	Požiūris į darbą	<i>Daugiau kaip pusė mokytojų noriai eina į darbą ir gerai vertina gimnazijos veiklą. (VIA)</i> <i>Mažiau negu pusė mokytojų jaučia pasididžiavimą, kad dirba šioje gimnazijoje. (VIA)</i>
	Pasitikėjimas	<i>(...) pakankamai sklandų darbą padeda užtikrinti tarpusavio pasitikėjimas, geri santykiai bei geranoriškumas. (IVA)</i>

Dokumentų analizės rezultatai atskleidė, kad gimnazija turi gana stiprias tradicijas, pasireiškiančias per įvairių renginių organizavimą. *Prie mokyklos tradicijų, kurios atitinka bendruomenės narių lūkesčius, formavimo prisideda dauguma mokytojų.* Analizuojamų dokumentų turinys atskleidžia, kad mokytojai yra skatinami prisidėti prie mokyklos tradicijų kūrimo ir puoselėjimo. Aktyviai dalyvaudami gimnazijos gyvenime bendruomenės nariai puoselėja mokyklos kultūrą, kuri dokumentuose vertinama kaip stiprusis mokyklos veiklos aspektas. Aktyvi bendruomenės veikla laikytina pasidalytosios lyderystės sąlyga bei išraiška. Dalyvavimas kuriant ir puoselėjant tradicijas patvirtina pasidalytosios lyderystės teorinius

svarstymus (žr. 1.4 skyrių), jog lyderiu gali tapti bet kuris bendruomenės narys, pasiruošęs imtis iniciatyvos bei kryptingai veikti siekiant bendrų tikslų.

Nagrinėjant mokyklos kultūrą vertybių aspektu pažymėtina, jog gimnazija deklaruoja bendražmogiškas vertybes, jomis remdamasi yra suformulavusi viziją, misiją, strategiją. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, jog ne visi mokykloje dirbantys mokytojai sugeba įvardinti mokyklos puoselėjamas vertybes. Tai galima būtų sieti su dokumentuose užfiksuota išvada, jog ne visi mokytojai gali dalyvauti kuriant mokyklos veiklos strategiją ir prisiimti aktyvų lyderio vaidmenį. Darytina išvada, jog **pasidalytoji lyderystė šioje veiklos srityje nėra stipriai išreikšta. Vyrauja tradicinės lyderystės apraiškos** (žr. 1.7 lentelę, 24 psl.), kai vadovai tik iš dalies priima kitų bendruomenės narių iniciatyvas.

Deklaruojamų įsitikinimų ir vertybių kategorijoje išskirtos šios subkategorijos: *vertybės, taisyklės ir normos, elgesio modeliai, palankus klimatas, ryšiai ir tobulėjimo siekis*, kurių turinys atskleidžia, kad analizuojamu atveju labai svarbus pasidalytosios lyderystės raiškos laukas yra bendradarbiavimas bei glaudūs ryšiai su įvairiomis institucijomis ir organizacijomis.

Šie ryšiai sudaro sąlygas mokytojams lyderiams reikštis ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų (žr. 1.6 skyrių). Bendradarbiavimas yra ta pasidalytosios lyderystės dimensija, kuri gali daryti didžiausią įtaką mokyklos kultūros kaitai. Bendraudami, bendradarbiaudami, kurdami tinklinius ryšius bendruomenės nariai gali atskleisti lyderių savybes, rodyti pavyzdį kolegoms bei mokiniams, organizuoti įvairius renginius, teikti pasiūlymus ir kitaip pasireikšti mokyklos gyvenime.

Apibendrinant dokumentų analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad analizuojamu atveju mokytojų bendradarbiavimas laikytinas viena iš reikšmingiausių pasidalytosios lyderystės dimensijų, turinčių potencialo teigiamai veikti mokyklos kultūros kaitą ir jos kaitą.

Tvirti gimnazijos bendruomenės narių ryšiai, nuosekli bei kryptinga veikla siekiant įgyvendinti mokyklos misiją, kuria palankų mikroklimatą, kuris laikomas viena iš mokyklos kultūros dimensijų. Dokumentuose užfiksuota, jog gimnazijoje vadovaujamosi demokratiškumo, lygių galimybių nuostatomis, kurios gali sąlygoti bendruomenės narių tapatumo jausmą. Dokumentų analizė atskleidė, jog daugiau kaip pusė mokytojų noriai eina į darbą ir jaučia pasididžiavimą, kad dirba šioje mokykloje. Tokios bendruomenės narių **nuostatos patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos kultūros sąsajų**. Aktyvi pasidalytosios lyderystės veikėjų sąveika padeda kurti ir stiprinti tradicijas, kurios sudaro matomą kultūros lygmenį (žr. 1.5 skyrių), skatina įsitikinimų bei nuostatų kaitą.

Apibendrinant dokumentų analizės rezultatus galima teigti, jog

- *Mokykloje pasidalytoji lyderystė ypač reiškiasi per mokytojų siekį tobulėti, kelti savo kvalifikaciją bei skleisti gerą patirtį kolegoms. Nors mokyklos vadovas ne visada*

palaiko bendruomenės narių asmeninio tobulėjimo siekius, tačiau ši pasidalytosios lyderystės dimensija yra paveiki mokyklos kultūrai ir turi potencialo jos kaitai.

- *Mokykloje yra pripažįstama ir vertinama mokytojų lyderystė. Gimnazijos vadovai dalijasi savo lyderyste skatindami aktyvų mokytojų įsitraukimą į mokyklos veiklos planavimą. Mokytojai lyderiai, dalyvaujantys kuriant strateginį planą, yra pasiruošę prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos sėkmę, ieško įvairių veiklos formų, kurios padėtų pasiekti užsibrėžtus tikslus. Ši pasidalytosios lyderystės dimensijos raiška palaiko ir padeda stiprinti įsipareigojimo mokyklai kultūrą.*
- *Pasidalytoji lyderystė mokykloje stipriausiai reiškiasi per darbą įvairiose grupėse bei komandose. Mokytojų tarpasmeninis bendradarbiavimas grupėse suteikia galimybę vadovams ir mokytojams pasidalinti lyderyste, lyderiai kuria palankų mikroklimatą, kuris yra labai svarbus mokyklos kultūros elementas, darantis įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.*
- *Nors nemažai nustatyta pasidalytosios lyderystės aspektų, tačiau galima teigti, kad mokykloje dėl tradicinės organizacinės valdymo struktūros dominuojanti pasidalijimo lyderyste forma – tradicinis delegavimas, kas reiškia, kad mokykloje neišnaudojamas visas pasidalytosios lyderystės potencialas mokyklos ateičiai kultūros kūrimui.*

3.2 Vadovavimo mokyklai praktika: pusiau struktūruoto interviu turinio analizės rezultatai

Siekiant atskleisti vadovavimo mokyklai praktiką bei vadovo požiūrį į pasidalytą lyderystę, sukurtas pusiau struktūruotam interviu su gimnazijos direktoriumi skirtas instrumentas (žr. 2.3 skyrių). Interviu klausimai padėjo atskleisti, kokia yra vadovavimo mokyklai praktika, kaip mokyklos direktorius dalijasi lyderyste su kitais mokyklos bendruomenės nariais, kaip skatinama mokytojų lyderystė ir kaip lyderystė veikia mokyklos kultūrą. Pusiau struktūruotas interviu su gimnazijos vadovu truko apie valandą.

Gimnazijos direktorius nesutiko, kad interviu būtų įrašinėjamas į diktofoną, tad atsakymai buvo fiksuojami raštu. Stenograma pridėdama prieduose (žr. priedas Nr. 6). Analizuojant gautus atsakymus išskiriamos pasisakymo turinio kategorijos ir jų subkategorijos, pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 3.8 lentelę).

Mokyklos valdymo praktika: pusiau struktūruoto interviu rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Mokytojų įtraukimas į gimnazijos valdymą	Metodinė taryba	<i>Veiksmingiausia veikla, su valdymu susijusi, metodinės tarybos</i>
	Metodikos grupės	<i>Metodinėse grupėse mokytojai svarsto aktualius klausimus</i>
	Gimnazijos taryba	<i>Globalius dalykus (pvz., dėl ugdymo plano) nusprendžia gimnazijos taryba</i>
	Mokytojų taryba	<i>Mokytojų taryba kai kuriuos klausimus padeda spręsti</i>
Mokytojų įtraukimas į veiklos planavimą	Darbas metodinėse grupėse	<i>Prašom, kad metodinės grupės siūlytų, surenkam jų pasiūlymus ir atsižvelgiam</i>
	Darbas strateginio plano kūrimo grupėje	<i>Mokytojų tarybos pasiūlyti ir išrinkti mokytojai kuria strategiją</i>
Pasiskirstymas funkcijomis	Delegavimas	<i>Kai kuriuos darbus padaryt skiriu tam, kas išmano Kai niekas neveikia, panaudojama diktatūra</i>
	Savanoriškumas	<i>Labai retai vienas kitas pats pasisiūlo Galėtų savanorių atsirasti daugiau</i>
Mokytojų asmeninio ir profesinio tobulėjimo skatinimas	Laisvė rinktis	<i>Kiekvienas mokytojas sprendžia, ko jam reikia Stebi pasiūlą, tada teikia pasiūlymus, norą išreiškia Parvažiavę iš seminaro papasakoja kitiems, pasidalina, ką gavo</i>
	Mokyklos poreikių tenkinimas	<i>Mokykloj darom seminarus atsižvelgdami į mokyklos tikslus ir įsivertinimo rezultatus, strateginį planą</i>
Bendradarbiavimo skatinimas	Dalyvavimas renginiuose	<i>Mokykloj vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuojas, vieni kitiems padeda Įsitraukia į veiklą, mokytojas dirba ne konkrečiai sau, o visai bendruomenei</i>
	Projektinė veikla	<i>Projektai labai skatina susivienyt, daug veiklos būna, važinėja po kitas mokyklas</i>
	Neformalios grupės	<i>Susitikę prie kavos mokytojai aptaria mokyklos reikalus</i>
	Ryšiai su kitomis įstaigomis	<i>Su miestelio įstaigom vyksta bendri renginiai Atsiliepia į kitų įstaigų kvietimus, patys jas kviečia prie renginių prisidėt</i>
Motyvavimo sistema	Iniciatyvų palaikymas	<i>Iniciatyvos palaikomos, priimamos Pritari pasiūlymams, palaikai Palaikai žmogų, kai jis siūlo kažką naujo Kai matai, kad pasiūlymas protingas, priimi</i>
	Pagalba	<i>Padedi organizuoti padedi padaryt – tai geriausias paskatinimas</i>
Mokytojų lyderių bruožai	Iniciatyvumas	<i>Turi būti iniciatyvūs, patys norėt Veiklūs turėtų būt, nereiktų ragint, stumt</i>
	Žingeidumas	<i>Domėtis viskuo, naujovėm</i>
	Mokėjimas bendradarbiauti, dirbti grupėje	<i>Svarbu, kad gebėtų bendradarbiauti, juk daug kas sprendžiama darbo grupėse</i>
Lyderių įtaka mokyklos kultūros kaitai	Įsitvirtina naujos tradicijos	<i>Pasiūlė renginius (ir Kalėdų angelus, ir gamtosaugines akcijas), jie tapo tradiciniais Lyderiai, rodydami pavyzdį savo kolegoms, gali daug ką pakeisti, vienas negalėčiau to padaryti Tik mokytojai gali keisti kultūrą, ne direktorius</i>
	Atsiranda bendri siekiai	<i>Kai dirba keli žmonės, jie sugeba kitus įtikinti, tada pasidaro svarbu visiems</i>
	Gerėja mikroklimatas	<i>Santykiai artimesni, nebijom pasisakyt, nebijo pas direktorių ateit Atmosfera gerėja Daugiau pasitikėjimo Kai daro, kas mokyklai naudinga, atsiranda pasitikėjimas</i>

Analizuojant pusiau struktūruoto interviu su mokyklos vadovu turinį, išskirtos aštuonios kategorijos: 1) *mokytojų įsitraukimas į gimnazijos valdymą*, 2) *mokytojų įsitraukimas į veiklos planavimą*, 3) *pasiskirstymas funkcijomis*, 4) *mokytojų asmeninio ir profesinio tobulėjimo skatinimas*, 5) *bendradarbiavimo skatinimas*, 6) *motyvavimo sistema*, 7) *mokytojų lyderių bruožai* ir 8) *lyderių įtaka mokyklos kultūros kaitai*.

Išanalizavus mokytojų *įsitraukimo į gimnazijos valdymą kategoriją*, išskirtos keturios subkategorijos, atskleidžiančios, koku būdu mokytojai gali įsitraukti į mokyklos valdymą. Kaip rodo pusiau struktūruoto interviu analizės rezultatai, mokykloje, respondento nuomone, vyrauja darbas formaliose struktūrose: metodinėje taryboje, metodikos grupėse, gimnazijos taryboje ir mokytojų taryboje. Kaip pažymėjo gimnazijos vadovas, efektyviausiai dirbama metodinėje taryboje, didesnius, visos gimnazijos veiklą apimančius klausimus sprendžia gimnazijos taryba, kurią sudaro ne tik mokytojai, bet ir kiti bendruomenės nariai (tėvai, mokiniai).

Vis dėlto reikia pažymėti, jog šias formalias savivaldos grupes sudaro vos keletas mokytojų, tad didžioji dalis pedagogų nėra įtraukiami į mokyklos valdymą, išskyrus tuos atvejus, kai galia spręsti tenka mokytojų tarybai. Tikėtina, kad esant tokiai mokytojų įtraukimo į gimnazijos valdymą praktikai, pasidalytoji lyderystė nėra stipriai išreikšta, svarbius klausimus sprendžia tik grupelė pedagogų. Galima teigti, jog *mokytojų įsitraukimas į mokyklos valdymą reiškiasi tradiciniu delegavimu*. Ši išvada patvirtina ankstesniame skyriuje (žr. 3.1 skyrių) pateiktus dokumentų analizės rezultatus. Dokumentų turinio analizės rezultatai taip pat patvirtina teiginį, jog mokytojų įtraukimas į mokyklos valdymą reiškiasi tradicinio delegavimo forma.

Mokytojų įsitraukimo į veiklos planavimą kategorijoje išskirtos dvi subkategorijos: 1) *darbas metodinėse grupėse* ir 2) *darbas strateginio plano kūrimo grupėje*. Mokyklos vadovas į veiklos planavimą mokytojus įtraukia būtent per darbą šiose grupėse. Reikia pažymėti, jog metodikos grupėms priklauso visi gimnazijos mokytojai bei švietimo pagalbos specialistai, o strateginio plano kūrimo grupę sudaro vos 5 – 6 nariai, kuriuos išrenka mokytojų taryba, o direktorius tvirtina jos sudėtį įsakymu.

Kaip ir įsitraukimo į gimnazijos valdymą atveju, čia vyrauja darbas formaliose struktūrose, tad pedagogų iniciatyvoms reikštis sąlygos nėra labai palankios. Tad galima teigti, jog pasidalytosios lyderystės raiška yra silpna. Kaip buvo pažymėta sutelktos grupės respondentų, kai mokytojas neįtraukiamas į veiklos planavimą, tikslų formulavimą, jis nelaiko jų savais. Toks požiūris sudaro prielaidas atsirasti abejingumui, neskatina prisiimti atsakomybės už mokyklos rezultatus.

Interpretuojant rezultatus būtina prisiminti, jog teorinėje dalyje analizuotoje lyderystės sampratoje (1.1 ir 1.3 skyrius) pabrėžiamas bendro tikslo siekimas kaip vienas iš svarbiausių

lyderystės aspektų (Griffin, 2011). Tad galima teigti, jog į mokyklos veiklos planavimą įtraukus vos kelis gimnazijos mokytojus, lyderyste nėra plačiai dalijamasi, o tai neskatina ir mokyklos kultūros kaitos ir tobulėjimo.

Pasiskirstymo funkcijomis kategorijoje išskirtos dvi subkategorijos: 1) *delegavimas* ir 2) *savanoriškumas*. Kaip interviu metu pažymėjo gimnazijos direktorius, kai kurias funkcijas atlikti jis deleguoja tiems mokytojams ir švietimo pagalbos specialistams, kurie išmano tą sritį, taip pat nurodė, jog kartais yra priverstas imtis diktatūros. Remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu Hargreaves ir Fink (2008) pasidalytosios lyderystės kontinuumu, galima teigti, jog tiriamoje mokykloje pasiskirstymo funkcijomis dimensijoje *vyrauja autokratija bei tradicinis delegavimas*. Tokioje aplinkoje mokytojų lyderystei reikštis galimybių nėra daug.

Tačiau pasiskirstymo funkcijomis kategorijoje yra išskirta ir savanoriškumo subkategorija, rodanti, jog gimnazijoje palaikomas ir mokytojų siekis aktyviai dalyvauti mokyklos veikloje. Vadinasi, formalusis gimnazijos vadovas yra linkęs kartais dalintis atsakomybe, bando skatinti mokytojų lyderystę. Mokytojai, veikiantys kaip lyderiai, gali siūlyti sprendimus, naujoves, siekti jų įgyvendinimo. Vis dėlto gimnazijos vadovas pastebėjo, jog savanoriškų iniciatyvų galėtų būti daugiau. Tad galima teigti, jog gimnazijoje yra sąlygos dalintis lyderyste, tačiau jos ne visada išnaudojamos. Gimnazijos vadovas daugiau pripažįsta transakcinę (žr. 1.2 skyrių), o ne transformacinę lyderystę, kuri nebetinka šiuolaikinei, nuolatinę kaitą išgyvenančiai mokyklai.

Asmeninis ir profesinis tobulėjimas – labai svarbus pasidalytosios lyderystės raiškos elementas. Siekiant ištirti gimnazijos vadovo požiūrį į šią mokytojų veiklos sritį, pusiau struktūruotame interviu šiai temai buvo numatyti klausimai. Remiantis interviu medžiagos analizės rezultatais išskiriamos dvi asmeninio ir profesinio tobulėjimo skatinimo kategorijos subkategorijos. Gimnazijos vadovas nurodė, jog mokytojai *laisvai renkasi* seminarus, mokymus ir kitas kvalifikacijos kėlimo formas pagal savo poreikius, o mokykloje seminarai organizuojami visai pedagogų bendruomenei *atsižvelgiant į mokyklos poreikius*. Gimnazijos vadovo atsakymai patvirtina anksčiau analizuotuose dokumentuose užfiksuotą asmeninio ir profesinio mokytojų tobulėjimo praktiką. Mokytojas lyderis noriai lanko seminarus, kelia savo kvalifikaciją. Savo žiniomis jis dalinasi su kitais mokyklos bendruomenės nariais, tokiu būdu motyvuodamas ir kitus sekti savo pavyzdžiu. Ši pusiau struktūruoto interviu turinio rezultatų analizės išvada patvirtina teorinėje darbo dalyje analizuotus mokytojų lyderystės bruožus (žr. 1.3 skyrių). Tokia lyderių veikla teigiamai veikia ir mokyklos kultūrą.

Kadangi pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip socialinės sąveikos procesas (žr. 1.4 skyrių), reikšmingą vietą užima bendradarbiavimo dimensija. Pusiau struktūruoto interviu metu siekta nustatyti, kaip gimnazijos vadovas skatina mokytojų bendradarbiavimą.

Išanalizavus interviu duomenis, *bendradarbiavimo kategorijoje* išskirtos keturios subkategorijos: 1) *dalyvavimas renginiuose*, 2) *projektinė veikla*, 3) *neformalios grupės* ir 4) *ryšiai su kitomis įstaigomis*. Vadovo nuomone, mokytojai lyderiai geba kurti bendradarbiavimu grįstus ryšius tiek savo mokykloje, tiek ir su kitomis įstaigomis. Geriausiai mokytojų lyderių bendradarbiavimas atsiskleidžia organizuojant įvairius mokyklos renginius, olimpiadas, konkursus, įsitraukia į projektinę veiklą. Be to, mokytojai lyderiai veikia ne tik gimnazijoje, bet ir už jos ribų. Jie palaiko ryšius su kitomis mokyklomis bei kitomis įstaigomis. Pusiau struktūruoto interviu turinio rezultatų analizė atskleidžia teorinėje darbo dalyje analizuotus pasidalytosios lyderystės raiškos būdus (žr. 1.6 skyrių). Kaip buvo pažymėta, *pasidalytoji lyderystė gali reikštis mokykloje, tarp mokyklų ir už mokyklos ribų* (Valuckienė ir kt., 2015). Remiantis pusiau struktūruoto interviu turinio analizės rezultatais, galima teigti, jog tiriamos gimnazijos atveju, *pasidalytoji lyderystė reiškiasi ne tik mokykloje, bet už mokyklos ribų*.

Galima teigti, jog bendradarbiavimas leidžia plačiai pasidalyti lyderyste, mokytojai sugeba perimti dalį direktorius funkcijų: organizuoti įvairius renginius, formuoti mokyklos įvaizdį. Tokioje terpėje *pasidalytoji lyderystė reiškiasi kaip savaiminis pasidalijimas*, kur iniciatyvos kyla iš asmens arba grupės, ne nurodant vadovui. Šie lyderio veiklos aspektai labai svarbūs ir mokyklos kultūrai. Plačiai bendradarbiaujant, įkvepiant kolegas ir pavyzdžiu, ir darbais, formuojasi teigiamos nuostatos į veiklą, stiprėja įsipareigojimas gimnazijai.

Pusiau struktūruotu interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia mokytojų motyvavimo sistema veikia gimnazijoje. Vadovo parama ir palaikymas yra labai svarbus pasidalytosios lyderystės raiškos indikatorius.

Analizuojant interviu turinį, *motyvavimo sistemos kategorijoje* išskirtos dvi subkategorijos: 1) *iniciatyvų palaikymas* ir 2) *pagalba*. Gimnazijos vadovas nurodė, jog iniciatyvas palaiko, paskatina išsakyti, pritaria mokytojo siūlomoms naujovėms. Be to, vadovas mano, kad padeda mokytojams įgyvendinti jo sumanymus. Toks palaikymas ir pagalba skatina reikštis ir kitus mokytojus, plačiau pasidalinama lyderyste.

Galima teigti, kad gimnazijoje dominuoja palaikymo, pritarimo nuostatos, yra skatinamos iniciatyvos, aktyvumas, gali būti sukurtos sąlygos ir drąsiam pasidalinimui. Tikėtina, jog tinkamas ir savalaikis motyvavimas veikia ir bendras mokyklos nuostatas, elgesio modelius, t. y., turi įtakos mokyklos kultūrai.

Analizuojant pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos direktoriumi duomenis išskirta *lyderių bruožų kategorija*, sudaryta iš trijų subkategorijų. Direktorius nurodė, jog mokytojai, norintys imtis lyderio vaidmens, turi būti iniciatyvūs, žingeidūs ir gebėti bendradarbiauti, dirbti grupėje. Šie direktoriaus nurodyti bruožai sutampa teorinėje darbo dalyje išskirtais lyderio bruožais (žr. 1.1 ir 1.3 skyrius). Šiais asmenybės bruožais pasižymintys lyderiai yra pasiruošę

intis tų veiklų, kurios laikomos pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijomis: rodyti iniciatyvą ir taip įkvėpti kitus sekti pavyzdžiu, bendradarbiauti siekiant įgyvendinti mokyklos tikslus, domėtis naujovėmis ir skatinti teigiamus pokyčius tiek ugdymo, tiek ir mokyklos kultūros srityse.

Tiriant gimnazijos vadovo požiūrį į lyderių ir mokyklos kultūros kaitos ryšius, siekta nustatyti, kaip konkrečiai mokytojai lyderiai, vadovo nuomone, gali keisti mokyklos kultūrą. Išanalizavus pusiau struktūruoto interviu turinį, išskirta lyderių *įtakos mokyklos kultūros kaitai kategorija* ir trys subkategorijos. Respondento nuomone, dėl mokytojų lyderių veiklos mokyklos kultūra kinta: *įsitvirtina naujos tradicijos, atsiranda bendri siekiai ir gerėja mikroklimate*. Gimnazijos direktoriaus teigimu, tik mokytojai, o ne mokyklos vadovas, gali keisti mokyklos kultūrą norima linkme.

Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos direktoriumi turinio analizės rezultatus, galima teigti, jog *tiriamoje gimnazijoje pasidalytoji lyderystė reiškiasi netolygiai*. Kai kuriose srityje (pvz., asmeninio ir profesinio tobulėjimo, bendradarbiavimo) ji reiškiasi plačiau, o veiklos krypties numatymo, veiklos planavimo srityje dominuoja tradicinis delegavimas. Norint pasiekti, kad mokyklos veikla būtų sėkminga, kad mokykla tobulintų ne tik ugdymo procesą, bet ir savo kultūrą, reikia pasitelkti kuo didesnio skaičiaus žmonių lyderystę. Gimnazijos vadovo teigimu, jis pasiruošęs pritarti ir paskatinti pasidalytosios lyderystės sklaidą.

3.3 Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos kultūros charakteristikos: sutelktos diskusijos grupių turinio analizės rezultatai

Tyrimo duomenų analizei naudota turinio (angl. *content*) analizė. Sutelktos grupės diskusijos buvo įrašinėjamos diktofonu, apie tai iš anksto informavus diskusijos dalyvius. Daug kartų klausant teksto, išskirtos kategorijos ir subkategorijos, jos iliustruojamos patvirtinančiais teiginiais. Diskusijų grupės dalyviai pažymėti sutartiniais simboliais: FG1-1, FG1-2, FG1-3, FG1-4, FG1-5, FG2-1, FG2-2, FG2-3, FG2-4 ir FG2-5 (žr. tyrimo imties charakteristikas, 2.3 skyrių).

Tyrimu pirmiausia siekta išsiaiškinti, kaip mokytojai siekia asmeninio tobulėjimo, kaip jų siekį vertina gimnazijos administracija, siekta nustatyti, kokią paramą mokytojai teikia kolegoms. Analizuojant sutelktos diskusijos medžiagą, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 3.9 lentelę).

Asmeninio tobulėjimo dimensija

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai
Kvalifikacijos kėlimas	Seminarų lankymas	<i>Turim lankytis seminaruose (FG1-2)</i> <i>Važiuojam į seminarus, mokymus (FG2-2)</i> <i>Seminarai susitikimai su vadovėlių autoriais, kurie praktikai (FG1-3)</i>
	Domėjimasis naujovėmis	<i>Skaityt, sekti naujienas (FG1-2)</i> <i>Domėtis naujovėmis ir dalintis su kolegomis (FG1-2)</i> <i>Eini ir tikiesi dar kažką sužinot (FG1-4)</i> <i>Skaitau daug internete, kaip keičiasi programos, kaip sudominti mokinius (FG2-5)</i>
	Bendravimas su kolegomis iš kitų mokyklų	<i>Labai naudinga, kai pabendrauji su kolegom iš kitur, pvz., per valstybinių egzaminų taisymus (FG1-4)</i> <i>Pasikalbėjimai tarpkoleginiai (...)iš kitų mokyklų ar studijų laikų yra vertinga (FG1-4)</i> <i>Pasikalbėti su mokytojais iš kitur susitikus per seminarus naudinga, kažką sužinai(FG2-3)</i>
	Užklasinės veiklos	<i>Užklasinės veiklos, neformalus ugdymas (FG1-1)</i> <i>Kai ruošiamė vaikus olimpiadoms, konkursams po pamokų, daug patys sužinom (FG2-3)</i>
Motyvai, skatinantys mokytoją tobulėti	Patirties kaupimas	<i>Norim kaupti patirtį</i> <i>Reikia kaupti įvairiopą patirtį (FG2-1)</i>
	Naujovių poreikis	<i>Ieškoti atsakymų į klausimus į kuriuos patys nerandam (FG1-2)</i> <i>Eini ir tikies kažką sužinot(FG1-4)</i> <i>Keičias programos, reikia keisti ir mokymą, todėl einu naujovių (FG2-2)</i>
	Motyvacija	<i>Turim turėt motyvaciją kažką veikt (FG1-3)</i> <i>Reikia norėt tobulėt, suprast, kad to reikia (FG2-5)</i>
Požiūris į mokytojo tobulėjimą	Prasmės nebuvimas	<i>Nesitiki kažko naujo, tai ko eit į seminarą, jei matai, kad laikas sugaištas veltui, nepasisėmei jokių žinių, nieko nepritaikysi (FG1-1)</i> <i>Vestuviniai žaidimai, kokie ten nauji metodai, kur juos galim pritaikyt savo mokykloj(FG1-3)</i> <i>Kartais dėl pluso nuvažiuoji, vis tiek nieko pakeist negalim (FG2-3)</i> <i>Seminarų teorija nebeatitinka su praktika (FG1-3)</i> <i>Laiką stumiam su žaidimais, man jie visiškai neįdomūs (FG2-4)</i> <i>Seminaras vyksta dvi tris dienas tam, kad kažkas kažką turi veikti grupėm (FG1-4)</i> <i>Seminarai atsiję nuo praktikos, neturim kam pritaikyti (FG1-5)</i> <i>Neturim, kur ir kam pritaikyti naujovių (FG1-4)</i>
	Administracijos nepalaikymas	<i>Administracijos nepalaikymas- jeigu nori draskytis, prašom (FG1-2)</i> <i>Iš administracijos nėra palaikymo (FG1-2)</i> <i>Požiūris abejingas, nepalaikom, ignoruojam, priešinamės (FG1-1)</i> <i>Darom dažnai dėl pluso, tik kad būtų, kam palaikyti, jeigu daroma tik dėl pluso, popierinio užpildymo(FG1-3)</i> <i>Išleidžia į seminarą tik vieną atstovą (FG1-5)</i> <i>Visų neišleidžia, nebent po pamokų, nebent už savo pinigus (FG1-1)</i> <i>Numuša norą įvairiais komentarais, pvz., pinigų nėra, kas veš, tada nebenori niekur važiuot (FG1-3)</i> <i>Turiu eit direktoriaus prašyt, man papriekaištaus, smulkiai paaiškink, kiek už ką reiks mokėt (FG1-3)</i> <i>Nenori išleisti į seminarus ir mokymus, nes nėra, kam pamokų vesti (FG2-2)</i> <i>Ugdymo procesas nukenčia, kai išvažiuojam į seminarus, nenori leisti per pamokas (FG2-5)</i>
Dalijimasis patirtimi	Metodikos grupės	<i>Perteikiam, ką sužinojom metodiniame (FG1-5)</i> <i>Metodiniuose visada papasakojam, ką sužinojom (FG2-1)</i>
	Mokytojų tarybos posėdžiai	<i>Jeigu medžiaga aktuali visam kolektyvui, patirtimi pasidalinam posėdžio metu (FG1-3)</i> <i>Kai kuriuos dalykus perduodam visam kolektyvui(FG1-1)</i> <i>Per mokytojų tarybos posėdžius pristatom seminaro medžiagą (FG2-3)</i>

	Neformalūs pokalbiai	<i>Prie kavos puodelio per pertrauką (FG1-5) Susitikęs per pertrauką pasakai, kur buvai ir ką sužinojai (FG2-4)</i>
Parama kolegoms	Dalijamasis metodine ir seminarų medžiaga	<i>Iš kolegės sulaukiu visokeriopos pagalbos: ir teorija, ir praktinė, metodinė medžiaga dalijamės (FG1-3) Jei ką gaunam naudinga ,atsišviečiam ir naudojame (FG2-1) Medžiagos galiu duoti, negaila, prašau-naudokis (FG1-1) Priveža, kur būna, kur dalyvauja, vis kažką parveža, pasidalina (FG1-1) Kolegės visada parodo, jei turi kažką naujo(FG2-3)</i>
	Konsultavimas aktualiais klausimais	<i>Konsultacijos, galiu pasitarti, pernai labai sublizgėjom (FG1-3) Ko paklausi, tą gausi (FG1-1) Jei dėl ko suabejoju, klausiu kolegės (FG2-4) Galiu paklausti, jeigu kas nors neaišku, pasišnekam (FG2-1) Konsultuojamės, bet kada susibėgam, pasiklausiam (FG1-1) Jei kas neaišku, bėgam viena pas kitą klaust (FG1-2)</i>

Temą „Asmeninio tobulėjimo dimensija“ sudaro penkios kategorijos: 1) *kvalifikacijos kėlimas*, 2) *motyvai, skatinantys mokytoją tobulėti*, 3) *požiūris į mokytojo tobulėjimą*, 4) *dalijamasis patirtimi* ir 5) *parama kolegoms*. Remiantis kategorijų ir jų subkategorijų turiniu galima teigti, kad mokytojai daug dėmesio skiria kvalifikacijos tobulinimui, seka naujoves, plačiai dalijasi turima medžiaga ir žiniomis su kolegomis. Šie sutelktos diskusijų grupės pateikti duomenys patvirtina dokumentų turinio analizės rezultatus bei pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos vadovu turinio analizės rezultatus, kad mokytojų tobulėjimas yra laikomas vienu iš pasidalytosios lyderystės raiškos būdų. Mokytojai lyderiai yra pasiruošę mokytis, ieško naujų metodų tam, kad galėtų efektyvinti savo darbą klasėje, kartu ir prisidėtų prie visos mokyklos veiklos tobulinimo.

Sutelktos diskusijos grupių dalyviai nurodė, jog mokytojams labai svarbu tobulėti, domėtis naujovėmis, stengtis ieškoti naujų metodų. Siekdami asmeninio tobulėjimo, mokytojai lankosi seminaruose, skaito metodinę literatūrą, organizuoja užklausinę veiklą. Remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta lyderystės apibrėžties analize, būtina pažymėti, jog mokymasis yra laikomas viena iš lyderystės raiškos formų (žr. 1.1 skyrių). Kaip pabrėžė Juozaitis (2015), Perks (2010), Harris (2010) ir kt., mokymasis kartu yra ir dalijamasis asmenine patirtimi, ir bendras dalyvavimas tose pačiose mokymosi patirtyse. Kaip rodo tyrimo rezultatų analizė, tiriamoje gimnazijoje ši lyderystės dimensija yra labai stipriai išreikšta. Naujovėmis besidomintys, patirtį kaupiantys mokytojai lyderiai, kurie plačiai dalijasi savo patirtimi ir žiniomis mokykloje ir už jos ribų, teigiamai veikia ir mokyklos kultūrą.

Diskusijos metu mokytojai minėjo, jog labai vertina bendravimą su kolegomis iš kitų mokyklų. Jie teigė, jog pokalbiai su tą patį darbą dirbančiais žmonėmis, praktikais, neformalūs pokalbiai įvairių išvykų metu, dirbant egzaminų vertinimo komisijose, daug naudingesni negu teoriniai seminarai ar mokymai. Toks bendravimas ir bendradarbiavimas, kaip pabrėžia

Hargreaves ir Fink (2008), leidžia pasiekti didesnio mokyklos darbo veiksmingumo ir pažangos (žr. 1.3 skyrių). Jis skatina lyderystės pasidalinimą ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų.

Diskusijos dalyviai pabrėžė, jog labai svarbu turėti motyvaciją mokytis, domėtis. Pagrindiniai motyvai, skatinantys mokytojus siekti asmeninio tobulėjimo, yra noras kaupti patirtį, kurią būtų galima pritaikyti savo darbe, sužinoti tai, ko dar nežino. Būtina pažymėti, kad *asmeniniame lygmenyje lyderystė ryškiausiai atsiskleidžia būtent per asmeninį tobulėjimo siekį. Asmeninė lyderystė perauga ir į tarpasmeninių santykių dimensiją, darant įtaką kitiems organizacijos nariams bei palankiai veikiant organizacijos kultūros kaitą* (žr. 1.2 skyrių). Būtent tokią įtaką, kaip pasidalytosios lyderystės raiškos elementą, nurodo ir lyderystę tyrinėjantys mokslininkai (Bass ir Avolio, 1999); Spillane, 2006; Harris, 2010 ir kt.).

Reikia pažymėti, jog diskusijos dalyviai nurodė, jog norą tobulėti dažnai skatina neigiami veiksniai. Pirmiausia mokytojai pabrėžė, jog dažnai nemato seminarų prasmės. Šiuolaikiniai seminarai dažnai būna nenaudingi, juose daug dėmesio skiriama žaidimams, seminarai orientuoti į teoriją, o ryšio su praktika neturi, sunku pritaikyti naujas žinias. Kaip **svarbu trukdį, stabdantį norą kelti kvalifikaciją, mokytojai nurodė administracijos nepalaikymą**. Lyderiams pasireikšti tiesioginių kliūčių nesudaroma, tačiau nepalaikymas, priešiškus, ignoravimas dažnai sustabdo iniciatyvas, norą imtis veiklos. Be to, diskusijos dalyviai nurodė, jog įvairių veiklų dažnai imamasi tik dėl „pliuso“, kai kurie darbai yra visiškai nenaudingi ir nereikalingi. Tai stabdo norą aktyviai veikti gimnazijos gyvenime. Sutelktos diskusijos grupių dalyvių išskirtas gimnazijos vadovų nepalaikymas prieštarauja pusiau struktūruoto interviu metu gimnazijos vadovo išsakytomis teigiamoms nuostatomis į mokytojų norą mokytis. Tai galima sieti su pasidalytosios lyderystės, pasireiškiančios tradicinio delegavimo forma, raiška. Kaip rodo sutelktos diskusijos grupių dalyvių pasisakymai, vadovas linkęs į mokymus ar seminarą siųsti vieną mokyklos atstovą, tad kitiems ne visada sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose. Šiuo atveju vadovas pasinaudoja savo, kaip formalaus lyderio, galia priimti sprendimus už kitus bendruomenės narius. Apibendrinant galima teigti, jog formalusis lyderis ne visada dalijasi lyderyste.

Diskusijos grupių dalyviai nurodė, jog gimnazijoje mokytojai noriai dalijasi savo patirtimi, grįžę iš seminarų ar mokymų perteikia kolegoms naujas žinias, dalijasi seminarų, metodine medžiaga, gali nesibaimindami kreiptis pagalbos vieni į kitus ir visada jos sulaukia. *Toks gimnazijos mokytojų bendradarbiavimas kuria palankią tobulėjimui mokyklos kultūrą, gerina mikroklimatą*. Kaip buvo pažymėta teorinėje darbo dalyje, žmonių santykiai yra labai svarbi mokyklos kultūros dalis (žr. 1.6 skyrių). Konstruktyvūs mokyklos bendruomenės narių santykiai padeda atskleisti mokytojams savo lyderystės gebėjimus, skatina tai daryti ir kitus. Jie taip pat kuria šiltą psichologinį klimatą, kuris laikomas vienu iš mokyklos kultūros rodiklių.

Būtina atkreipti dėmesį, jog visi tyrime dalyvavę sutelktos diskusijos grupės dalyviai pabrėžė konstruktyvų mokytojų bendravimą bei dalijimąsi patirtimi, jų naudą mokyklos veiklai, tačiau nurodė, jog reikėtų daugiau palaikymo iš administracijos. Taigi galima teigti, jog pasidalytosios lyderystės raiškai tiriamu atveju turi įtakos administracijos požiūris bei vertinimas.

Siekiant iširti lyderių asmeninio pavyzdžio dimensiją buvo pateikta keletas klausimų (žr. 2.3 lentelę). Atsakymų turinio analizės rezultatai atskleidžia, jog kolegoms pavyzdį lyderiai paprastai rodo įsitraukdami į veiklą, kuri nėra privaloma gimnazijoje. Tai daryti juos skatina noras sudominti mokinius, naujų veiklos formų paieška, siekis kurti palankų darbui ir mokymui(si) aplinką.

3.10 lentelė

Asmeninio pavyzdžio dimensija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pavyzdys kolegoms	Neprivalomi darbai	<i>Vidaus auditas neprivalomas (FG1-5)</i> <i>Įsitraukiam į auditą, jubiliejui ruoštis (FG1-4)</i> <i>Olimpiados, skatinu mokinius, kad važiuotų, pabandytų (FG1-4)</i> <i>Renginiai, sakykim, Europos kalbų diena (FG1-4)</i> <i>Tekstų skaitymai, poetinės kompozicijos nėra privalomi, bet norisi, kad ir tiem vaikam būtų įdomu, naudinga (FG1-1)</i> <i>Dari daug iš idėjos, organizuoji renginius, ieškai rėmėjų (FG2-4)</i> <i>Padedam renginius organizuoti, karnavalą (FG2-1)</i>
	Dalyvavimas kultūrinuose renginiuose	<i>Kultūros centre daug renginių vyksta (FG1-4)</i> <i>Į Regioninį einam (FG1-5)</i> <i>Miestelio bendruomenė dažnai kviečia –einam (FG2-3)</i> <i>Nedaug mokytojų tesusirenka (FG1-4)</i> <i>Dalyvaujam Žydų dienų renginiuose (FG2-5)</i> <i>Daug Regioninio parko renginių lankom (FG2-4)</i>
	Sunkumai	<i>Renginiai vyksta rajone, turim nuvežt mokinius, parlydėt, tada patys vėl grįžt namo, dvigubas važinėjimas (FG1-3)</i> <i>Autobusų nėra (FG1-3)</i> <i>Blogai su autobusais, parvažiuot nebėra kaip (FG2-4)</i> <i>Toli nuo visų centrų esam (FG2-2)</i> <i>Aplinka, geografinė vieta turi įtakos (FG1-4)</i> <i>Turi išeit iš pamokų, sugaišti visą dieną (FG1-3)</i> <i>Ne visada gali iš darbo išeit (FG2-4)</i>

Asmeninio pavyzdžio temoje išskirta *pavyzdžio kolegoms* kategorija ir trys subkategorijos, atskleidžiančios, kur labiausiai reiškiasi mokytojų lyderių veikla, įkvepianti kitus bendruomenės narius: 1) *neprivalomi darbai*, 2) *dalyvavimas kultūrinuose renginiuose* ir 3) *sunkumai*, su kuriais susiduria tirtos gimnazijos pedagogai. Sutelktos diskusijos grupių dalyviai pažymėjo, jog mokytojas lyderis kitiems pavyzdį rodo imdamasis neprivalomų darbų mokykloje, taip pat pats dalyvaudamas kultūrinuose renginiuose, kuriuos organizuoja kitos organizacijos bei įstaigos. Organizuodamas ir dalyvaudamas tokioje veikloje, bendradarbiaudamas su kitomis organizacijomis mokytojas lyderis lyderyste pasidalina tarp mokyklų bei už mokyklos ribų (žr.

1.3 skyrių). Tokie ryšiai su kitomis mokyklomis ir kitomis organizacijomis sudaro sąlygas kartu spręsti problemas, pasidalinti patirtimi, įgyti naujos patirties, kilti ir įgyvendinti naujas idėjas. Toks pasidalijimas lyderyste neabejotinai skatina teigiamus mokyklos kultūros pokyčius.

Siekdami sudominti mokinius, aktyvinti mokyklos kultūrinį gyvenimą mokytojai lyderiai organizuoja renginius mokiniams, rengia konkursus, olimpiadas, taip pat dalyvauja mokyklos veiklos kokybės vertinime, kurį vadina vidaus auditu.

Dalyvavimas renginiuose bei renginių organizavimas yra išskirti kaip lyderystės raiškos formos. Reikia pažymėti, jog sutelktos diskusijos dalyviai pabrėžė, jog dėl nepalankios mokyklos geografinės padėties lyderystės raiška yra ribota. Galima daryti išvadą, jog mokytojų lyderystė randa savo vietą mokykloje ir pasireiškia mokytojų aktyvumu ir jų inicijuojamomis įvairiomis veiklomis bei poveikiu kitiems mokyklos bendruomenės nariams. Šis aktyvumas bei pavyzdžio rodymas konkrečiais darbais gali turėti teigiamos įtakos mokyklos įvaizdžio, kuris yra mokyklos kultūros dalis, formavimui.

Tyrimo metu nustatyta, jog respondentai nevienareikšmiškai vertina savo dalyvavimą formuluojant viziją, misiją, kuriant mokyklos strategiją. Toliau 3.11 lentelėje pateikiami mokytojų dalyvavimo numatant veiklos kryptis subkategorijos bei jas iliustruojantys teiginiai.

3.11 lentelė

Veikimo krypties numatymo dimensija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Veiklos planavimas	Vizijos, misijos, tikslų formulavimas	Patys kūrėm, turim laikytis (FG2-1) Vizija, misija kabaliuoja pakabinta, bet nuo to nieks nesikeičia (FG1-4) Prieš auditą reikėjo atmintinai išmok (FG1-1) Perskaičiau, žinau, kad yra, bet paklausk- neatsimenu, neužsifiksavo (FG1-3) Čia tik skambūs žodžiai- misija, misija – kad ir kaip pavadinsim, mes žinom, ką darom ir kurlink einam (FG1-2) Kai į vizijos, misijos, tikslų kūrimą mūsų neįtraukia, tai mums ir tas pats, ką ten rašo (FG1-1)
	Strateginio plano rengimas	Kuria darbo grupę, ją renkam posėdy (FG2-2) Kuriam, rašom tą strategiją, bet nelabai rimtai (FG2-3) Strateginį planą ar mes visi darysim, ar tik administracija, – nieks nepasikeistų (FG1-3) Atsakingi už vadybą žmonės susėstų, parašytų, posėdy pristatytų (FG1-4) Mes galim pritarti arba nepritarti, pakoreguoti galim (FG1-1) Jei pirmą kartą išrenka, nieko gali ir nesuvokti (FG1-5)

Veiklos numatymo kategorijoje išskirtos dvi subkategorijos – 1) vizijos, misijos ir tikslų formulavimas bei 2) strateginio plano sudarymas. Numatant gimnazijos darbo kryptis mokytojai dalyvauja būtent šiose veiklose. Remiantis atsakymais galima teigti, kad į šias veiklas įtraukiami tik kai kurie bendruomenės nariai, kuriuos išrenka kolektyvas. Respondentai nurodė,

jog ne visi bendruomenės nariai buvo įtraukti formuluojant viziją, misiją bei tikslus, dėl to nejučia atsakomybės už jų įgyvendinimą. Remiantis mokyklos kultūros teoriniais svarstymais (Robbins, 1999; Marzano, 2011 ir kt.) palanki mokyklos kultūra formuojama tuomet, kai mokytojai jos tikslus priima kaip savus (žr. 1.6 skyrių). Kai mokytojai nedalyvauja formuluojant mokyklos viziją, misiją, tikslus, jie gali ir nepripažinti šių mokyklos veiklos aspektų. Būtina prisiminti, jog minėti veiklos aspektai yra glaudžiai susiję su mokyklos deklaruojamomis vertybėmis. Visi jie yra mokyklos kultūros dedamosios. Tyrimo dalyvių išsakytas abejingumas lemia ir mokyklos kultūros pobūdį.

Tačiau tuo pat metu respondentai tvirtina, jog strateginio plano kūrimas turėtų būti paliekamas administracijai, kuri geriau išmano vadybinius klausimus. Mokyklos bendruomenei turėtų būti pristatomas jau parengtas strateginis planas, o tada ji turėtų planą išanalizuoti, pateikti pasiūlymus, pakoreguoti. Šioje veikloje mokytojai taip pat turėtų sąlygas atsiskleisti kaip lyderiai. Tačiau *šiuo metu gimnazijoje labiau pastebimas tradicinis pareigų delegavimas*, kadangi svarbių sprendimų priėmimas paliekamas direktoriaus įsakymu sudarytoms darbo grupėms. Tą patį patvirtina dokumentų analizės rezultatai (žr. 3.1 skyrių) bei pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos direktoriumi turinio analizės rezultatai (žr. 3.2 skyrių).

Tyrimo metu nustatyta, jog gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiškai ypač didelę reikšmę turi mokytojų dalyvavimas įvairių darbo grupių veikloje. Ši pasidalytosios lyderystės dimensija nurodyta ir kaip viena iš svarbiausių mokyklos kultūros kaitos prielaidų. Tyrimo metu išskirtos veiklos darbo grupėse subkategorijos bei jas patvirtinantys teiginiai pateikiami 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė

Veiklos įvairiose mokyklos darbo grupėse dimensija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbo grupių sudarymas	Savanorystės principu	Kelinti metai galim siūlytis į įsivertinimo grupes savanoriškai (FG1-5) Visada galim patys pasisiūlyt (FG2-5) Niekas nedraudžia pakelt ranką ir pasakyt „aš galiu“ (FG2-2)
	Išrenkama balsuojant	Grupės daromos kaip: pasiūlė, kaip gerai, kad tik ne mane (FG1-4) Būna, kad direktorius pasako: reikia kalbininko, reikia matematiko (FG1-1) Dažniausiai renkam per posėdį (FG2-3) Ką pasiūlo, už tą balsuojam (FG2-5) Darbo grupė renkama (FG1-1) Darbo grupėms siūlo kitus, visi balsuoja (FG1-4)
	Vadovai kviečia asmeniškai	Prašo, kalbina, žada duoti laisvą dieną per mokinių atostogas (FG1-1) Kai prašo, negali atsisakyt (FG1-4) Vedėja gražiai paprašydavo (FG2-1) Direktorius pasikviečia (FG2-5)
Darbo grupių vertinimas	Mokytojų palankus požiūris į darbo grupes	Naujoves siūlo grupėse, yra iniciatyvių žmonių (FG1-1) Grupėse aptariam egzaminų rezultatus (FG15) Grupėse geriau, mažiau žmonių mažiau kalbam daugiau darom (FG2-2) Gerai dirbam grupėse, pasiūlom, suplanuojam ir padarom (FG2-1)
	Mokytojų	Nėra aktyvo (FG1-3)

	nepalankus požiūris į darbo grupes	Darbo grupių daugybė (FG1-3) Gal per daug tų grupių (FG2-5) Visokių grupių pristeigta per daug (FG1-4) Esam per daug prisitrupinę grupių ir nebežinom, ką jie ten veikia (FG1-4) Pirašom naujovių, skambių frazių (FG1-1) Kai nurodo, kad turim padaryt, atrodo, noris priešintis (FG1-4) Jei pirmą kartą išrenka, nieko gali ir nesuvokti (FG2-5) Kolektyve daug dirba buvusių direktorių, pavaduotojų, bet kur ta jų vadyba (FG1-3)
--	------------------------------------	--

Temoje „Veikla darbo grupėse“ išskirtos dvi kategorijos – 1) *grupių sudarymas* ir 2) *darbo grupėse vertinimas*. Turinio analizė atskleidė, jog gimnazijoje yra nemažai darbo grupių, tačiau jų gausą mokytojai nurodė kaip trūkumą. Diskusijos dalyvių nuomone, mokykloje veikia per daug grupių, dėl to bendruomenė netenka vienybės, kuri labai svarbi mokyklos kultūrai. Vis dėlto reikia pažymėti, jog pasidalytosios lyderystės raiškai veikla darbo grupėse gali būti naudinga. Turinio analizė atskleidė, jog sudarant grupes esama teigiamų pokyčių. Darbos grupės gimnazijoje sudaromos ne tik bendruomenei siūlant kandidatus ir už juos balsuojant, bet ir remiantis savanorystės principu. Tai reiškia, jog mokyklos bendruomenės nariai gali patys pasisiūlyti dirbti pasirinktoje grupėje. Tokiu būdu mokytojai, veikiantys kaip lyderiai, aktyviai įsiraikia į svarbių mokyklai klausimų sprendimą, siūlo naujoves. Tokia pasidalytosios lyderystė raiška mokykloje galima, kai mokyklos vadovai palaiko bendruomenės iniciatyvas. Tokioje terpėje *atsiranda sąlygos reikštis savaiminiam pasidalinimui*, kuris yra pažangi pasidalytosios lyderystės forma (žr. 1.4 skyrių, 1.7 lentelę).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ne visada darbas grupėse yra efektyvus, ypač jeigu bendruomenės narys į ją išrenkamas pirmąkart. Be to, būtina pabrėžti, jog respondentai atskleidė prieštarinę požiūrį į darbo grupių veiklą. Vieni teigė, jog sunku vykdyti kitų priimtus nutarimus, norisi priešintis, kiti nurodė, jog strateginį planą turėtų kurti ne darbo grupė, o vadovai. Tokius rezultatus galėjo lemti gimnazijoje įsigalėjusi sprendimų priėmimo praktika. Kaip atskleidė pusiau struktūruoto interviu su direktoriais turinio analizė, dažniausiai minėtoms veikloms žmonės skiriami tradicinio delegavimo būdu. Deleguotų grupės narių veiklą galima lengviau kontroliuoti, tačiau kiti bendruomenės nariai lieka nuošalyje, jie neskatinami prisiimti atsakomybę. Reikia pabrėžti, jog šiuolaikinėje mokykloje, kurioje kaitos procesai neišvengiami, toks lyderystės delegavimo modelis yra neefektyvus.

Turinio analizės rezultatai leidžia teigti, kad svarbiausia pasidalytosios lyderystės dimensija, turinčia didžiausios įtakos mokyklos kultūros kaitai, yra *bendravimas ir bendradarbiavimas*. Tyrimo dalyviai pabrėžė bendravimo ir bendradarbiavimo reikšmę sėkmingam bendruomenės darbui, tikslų įgyvendinimui. Bendradarbiavimo dimensijai būdinga aktyvi mokytojų veikla siekiant ieškoti priimtinių darbo formų bei metodų, ryšiai su toje pat vietovėje esančiomis institucijomis ir organizacijomis, taip pat bendradarbiavimas su kitomis

mokyklomis. Išnagrinėjus respondentų pateiktus duomenis apie bendradarbiavimą, bendruomenės narių požiūrį į šią mokytojų veiklos sritį, galima teigti, kad bendradarbiavimas laikytinas vienu iš svarbiausių ir labiausiai gimnazijos bendruomenės vertinamų pasidalytosios lyderystės raiškos elementu. Tai reiškia, kad bendravimas ir bendradarbiavimas ne tik padeda keistis patirtimi ir skleisti lyderystei, bet ir padeda kurti palankų mokyklos mikroklimatą, sudaro prielaidas mokyklos kultūros kaitai. Toliau 3.13 lentelėje pateikiamos bendradarbiavimo dimensijos subkategorijos ir jas iliustruojantys pavyzdžiai.

3.13 lentelė

Bendradarbiavimo dimensija

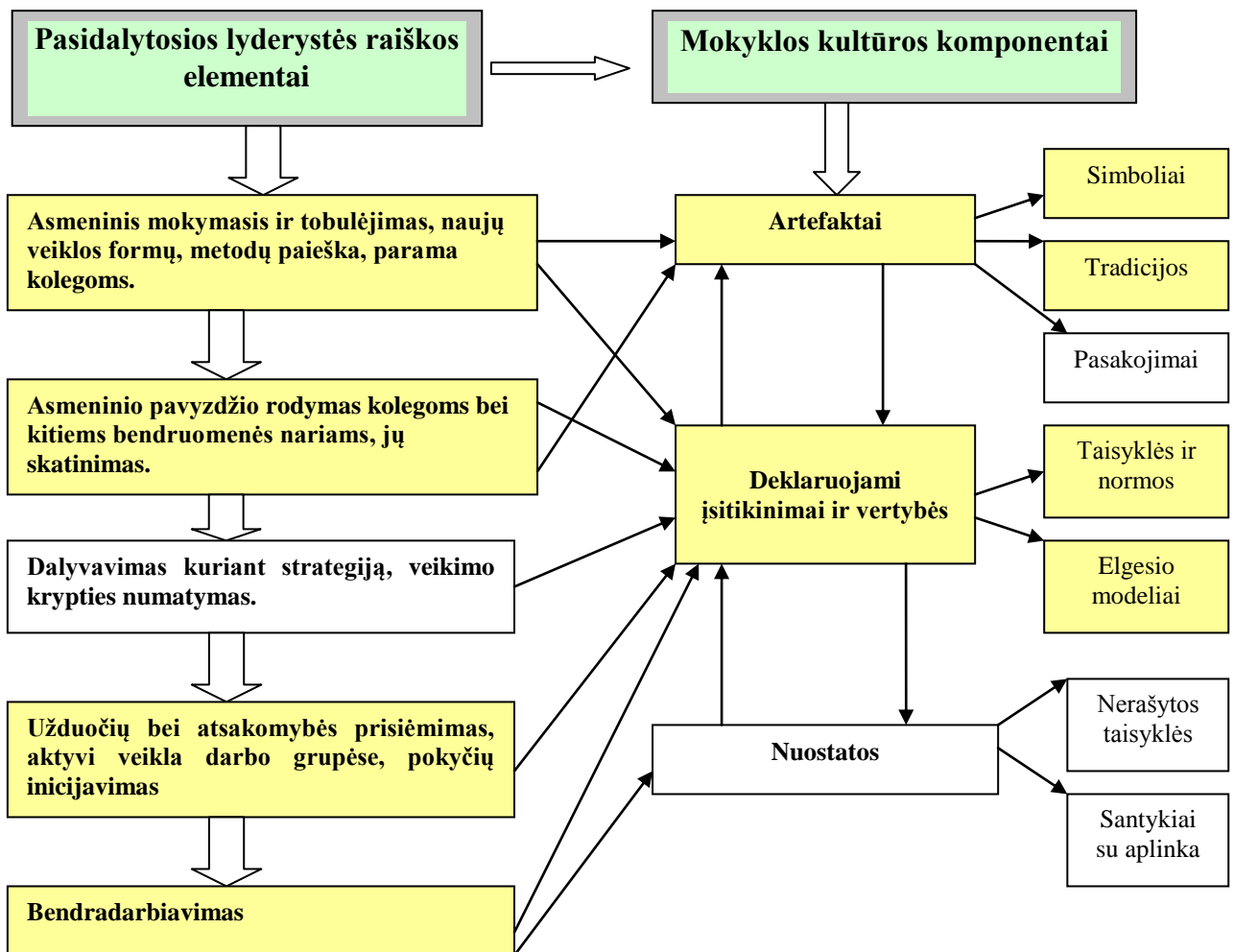
Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Pamokų stebėjimas	Esame skatinami vesti atviras pamokas, aptarinėti (FG1-2) Einam vieni pas kitus į pamokas, jas aptariam (FG2-2) Lankom vienas kito pamokas (FG1-1)
	Integruotos pamokos	Vedam integruotas pamokas (FG1-1) Organizuojamės integruotas dalykų pamokas (FG2-5)
	Bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis ir institucijomis	Bendradarbiaujam su latviais, buvo atvažiavę į konferenciją, skaitė pranešimus (FG1-3) Lankomės regioniniame parke, pritaikom kažką mokiniams (FG1-4) Su „Audruviečiais“ draugaujam (FG1-1) Seminarus vedam ne vien saviem (FG1-2) Su kitų mokyklų metodiniais bendradarbiaujam (FG2-3) Su seniūnija, kultūros namais, regioniniu ryšius palaikom (FG2-1)
	Neformalus bendravimas	Ekskursijas važiuojam (FG1-1, FG2-2) Važiuojam į spektaklį, koncertą (FG1-1) Būna mokslo metų pabaigos renginiai (FG1-4) Reginiuose dalyvaujam (FG2-4) Mokytojų kambary nebėra kur susėsti (FG1-1) Susibėgam kavos atsigert, pabendraujam (FG1-2) Sveikinam su apvaliais gimtadieniais (FG1-5) Mokytojų dienos ekskursija (FG1-2) Prieš Kalėdas susėdam (FG2-3)
	Bendradarbiavimo nauda	Naudos yra, visi mūsų darbai dėl mokyklos (FG1-1) Mokinius motyvuojam, skatinam (FG1-2) Atsiranda ryšiai (FG1-5) Patys šilčiau bendraujam (FG2-1) Geriau žmones pažįstam (FG2-4)

Išanalizavus diskusijų grupių turinį, išskirtos penkios bendradarbiavimo subkategorijos: 1) *pamokų stebėjimas*, 2) *integruotos pamokos*, 3) *bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis ir institucijomis*, 4) *neformalus bendravimas* ir 5) *bendradarbiavimo nauda*. Iš atsakymų galima teigti, jog mokytojams labai svarbus neformalus bendravimas, kuris padeda sukurti pasitikėjimu pagrįstus santykius ir mokykloje, ir už jos ribų. Gimnazijoje bendradarbiaujama tikslingai: stebimos vienas kito pamokos, vedamos integruotos pamokos. Respondentai nurodė, jog gimnazijos mokytojai bendradarbiauja vienas su kitu siekdami bendrų tikslų, taip pat bendradarbiaujama su kitomis mokyklomis bei organizacijomis ir įstaigomis. Dalyvaudami vietos bendruomenės veikloje, organizuodami ir patys lankydami renginius mokytojai stiprina

mokyklos socialinius ryšius, užmezga ir palaiko bendradarbiavimo santykius su kitomis mokyklomis ir ne švietimo įstaigomis. Toks *bendradarbiavimas teigiamai veikia mokyklos kultūrą, stiprina atsakomybės jausmą už mokyklos veiklos rezultatus bei sudaro sąlygas reikštis mokytojams lyderiams.*

Mokytojai lyderiai veda integruotas pamokas, kurios ne tik skatina dalintis atsakomybe už savo darbo rezultatus, bet ir padeda tobulinti savo darbą pamokoje. Mokytojai dažniausiai neformaliai bendrauja pertraukų metu, tinkamą psichologinį klimatą padeda sukurti ekskursijos, išvykos, bendri renginiai. Remiantis subkategorijoms priskirtų teiginių turiniu galima teigti, kad bendradarbiavimas laikomas vienu iš svarbiausių ir efektyviausių mokyklos bendruomenės veiklos sričių. Bendradarbiavimą galima laikyti viena iš labiausiai puoselėjamų mokyklos vertybių. Bendradarbiavimu pasižyminčioje mokyklos kultūroje turi sąlygas aktyviai reikštis ir mokytojai lyderiai.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, jog tiriamoje gimnazijoje yra pasidalytosios lyderystės, tačiau vyrauja tradicinio delegavimo forma. 3.1 paveiksle pateikiami pasidalytosios lyderystės raiškos elementai bei mokyklos kultūros komponentai, kuriems lyderystė daro didžiausią įtaką. Gelsva spalva pažymėti tie pasidalytosios lyderystės elementai, kurie yra labiausiai išreikšti ir veikia mokyklos kultūrą. Balta spalva pažymėti tos pasidalytosios lyderystės dimensijos, kurių raiška mokykloje yra silpna.



3.1 pav. Pasidalytosios lyderystės bei mokyklos kultūros sąsajų empirinio tyrimo rezultatai

Remiantis tyrimu nustatyta, kad:

- Tyrime dalyvavusioje mokykloje yra dalijamasi lyderyste. Mokyklos vadovas skatina mokytojus dalyvauti sprendžiant mokyklos veiklos klausimus, tačiau planuojant veiklą ir numatant veikimo kryptis, vyrauja darbas formaliose struktūrose, o pasidalytoji lyderystė reiškiasi tradicinio delegavimo forma.
- Mokykloje yra mokytojų lyderių, pasiruošusių imtis iniciatyvos bei įgyvendinti pokyčius. Dėl mokykloje susiformavusios planavimo, sprendimų priėmimo praktikos lyderiai dažniausiai reiškiasi formaliose grupėse. Mokytojų iniciatyvos, kurias palaiko gimnazijos vadovas, teigiamai veikia mokyklos kultūrą.
- Mokytojai lyderiai geba motyvuoti, įkvėpti kitus bendruomenės narius dalyvauti įvairiose gimnazijoje vykstančiuose renginiuose, kuria bendradarbiavimu grįstus santykius ne tik savo mokyklos bendruomenėje, bet ir su kitomis mokyklomis, įstaigomis, organizacijomis.

- *Pasidalytoji lyderystė tyrime dalyvavusioje mokykloje dažniausia reiškiasi tradiciniu delegavimu, tačiau pasitaiko ir pažangaus delegavimo ir net savaiminio pasidalijimo. Tai rodo, jog gimnazija turi reikiamą lyderystei potencialą, tačiau jo neišnaudoja.*
- *Tyrime dalyvavusios gimnazijos atveju stipriai išreikšta asmeninio mokymosi ir tobulėjimo, bendradarbiavimo, aktyvios veiklos darbo grupėse dimensijos atskleidžia lyderių meistriškumo siekį, orientaciją į rezultatus. Efektyvus darbas grupėse, mokytojų bendradarbiavimas mokykloje ir už mokyklos ribų teigiamai veikia mokyklos kultūrą. Inicijuojamos naujos veiklos, tampančios mokyklos tradicijomis, kuriami bendradarbiavimu grįsti ryšiai su kitomis mokyklomis ir organizacijomis.*
- *Pasidalijimas lyderyste mažiausiai reiškiasi veikimo krypties numatymo dimensija. Kadangi tyrimo rezultatų analizė atskleidžia, jog labai maža dalis mokytojų įtraukiama į mokyklos veiklos planavimą, jie nejaučia atsakomybės už kitų iškeltus tikslus, viziją, misiją, strateginį planą laiko formaliais mokyklos veiklos elementais, nereikšmingais mokytojui. Tai skatina abejingumą ir priešišumą, kurie neigiamai veikia psichologinį gimnazijos klimatą.*
- *Pasidalytosios lyderystės atveju užduočių bei atsakomybės prisiėmimas, pokyčių iniciavimas, aktyvi veikla darbo grupėse ir bendradarbiavimas gali turėti įtakos mokyklos kultūros kaitai. Aktyvi pasidalytosios lyderystės veikėjų sąveika gali padėti sustiprinti silpnas mokyklos kultūros tradicijas, iškelti herojus, skatinti įsitikinimų bei nuostatų kaitą.*

IŠVADOS

Apibendrinant tyrimo analizės duomenis daromos tokios išvados:

- Pasidalytoji lyderystė labiausiai reiškiasi asmeninio ir profesinio tobulėjimo srityje. Dalyvaujant įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, mokytojai lyderiai mokosi, ieško naujų veiklos formų bei metodų, teikia pagalbą kolegoms ne tik dalydamiesi metodine ar seminarų medžiaga, bet ir konsultuodami aktualiais ugdymo proceso organizavimo klausimais. Pasidalytoji lyderystė per šias veiklas atsiskleidžia kaip bendruomenės narių sąveikos procesas, kuriantis pasitikėjimu pagrįstą mokyklos kultūrą.
- Pasidalytoji lyderystė labai efektyviai reiškiasi bendradarbiavimo dimensijoje. Tiek dokumentų analizė, tiek sutelktų diskusijų grupių bei pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos vadovu duomenų analizė atskleidžia, jog bendradarbiavimą skatina ir vadovas, ir mokytojai lyderiai. Mokytojai lyderiai efektyviai ir kryptingai bendradarbiauja tiek gimnazijoje, tiek ir už mokyklos ribų su kitomis institucijomis ir organizacijomis. Tokiu būdu kuriama bendradarbiavimu grįsta kultūra, skatinanti naujų lyderių mokytojų veiklą.
- Tyrimo rezultatai atskleidė, jog mokytojams lyderiams yra sudaromos sąlygos reikštis ne tik gimnazijoje, bet tai skatinama daryti ir už mokyklos ribų. Dažniausiai priimat visai gimnazijai svarbius sprendimus tariamasi bei diskutuojama, klausiama mokytojų nuomonės. Teikiant pasiūlymus dėl veiklos tobulinimo, dėl gimnazijos darbo organizavimo sudaromos sąlygos skleistis pasidalytajai lyderystei. Palaikant kai kurių mokytojų iniciatyvas, skatinat įsitraukimą į įvairių darbo grupių veiklą, sudaromos sąlygos reikštis savaiminei lyderystei. Dėl lyderių iniciatyvų, siūlomų naujovių kinta ir mokyklos kultūra. Pasiūlyti renginiai virsta mokyklos tradicijomis, teikiančiomis jos kultūrai išskirtinumo, vienijančiomis bendruomenę bei stiprinančiomis tapatumo jausmą.
- Remiantis tuo, jog mokyklos vadovas pabrėžia formaliąsias mokyklos valdymo struktūras (metodikos grupes, metodinę tarybą, gimnazijos tarybą ir kt.), kurių lyderiai paprastai yra skiriami, galima teigti, jog vyrauja gimnazijoje tradicinis delegavimas. Dėl to kai kurie mokytojai vengia aktyvesnio įsitraukimo į gimnazijos veiklą, pasigenda vadovų paskatinimo, jaučiasi neįvertinti, nemato prasmės teikti pasiūlymus, įsitraukti į įvairių darbo grupių veiklą. Šie neigiamieji aspektai turi įtakos ir mokyklos kultūrai: jaučiamas susiskaldymas, bendruomenės vieningumo stoka.
- Kaip viena iš mažos pasidalytosios lyderystės raiškos priežasčių gali būti įvardinta tyrime atskleista nepalanki bendruomenės narių nuostata į lyderių veiklą, pasiūlymų

teikimą, bandymus aktyviau įsitraukti į mokyklos valdymą. Nors dokumentų analizė atskleidė, jog vertinamos ir skatinamos iniciatyvos, mokytojų pateikti atsakymai atskleidė priešingą nuomonę: administracija nepalaiko iniciatyvų, lyderių siūlomiems pokyčiams dažniai nepitaria ir bendruomenės nariai. Tokias reakcijas gali skatinti mokytojų konkurencija, atsiradusi gimnazijoje nuolat mažėjant mokinių skaičiui.

- Pasidalytajai lyderystei reikštis nėra galimybių, kai sprendimai priimami su mokytojais nesitariant, nediskutuojant, nurodant, ką daryti. Toks vadovų požiūris skatina nepasitikėjimo, abejingumo atmosferą, kuri gali neigiamai paveikti ir lyderystės raišką, ir nuostatas bei mikroklimatą, kurie yra svarbi mokyklos kultūros dalis.
- Per mokyklos tradicijas mokytojai gali ugdyti lyderystės kompetencijas. Dalyvavimas mokyklos renginiuose, tradicijų puoselėjimas ir naujų kūrimas stiprina bendradarbiavimą, bendruomeniškumą ir atsakomybę. Dalyvaudami šiose veiklose lyderiai gali keisti mokyklos kultūrą.

REKOMENDACIJOS

Norint, kad mokykla dirbtų efektyviai, būtų konkurencinga greitai besikeičiančioje aplinkoje, labai svarbu sudaryti sąlygas reikštis pasidalytajai lyderystei. Lyderyste besidalinantys formalieji mokyklos vadovai sudaro sąlygas skleisti mokytojų gebėjimams, įsitraukti į svarbių sprendimų priėmimo, mokyklos valdymo procesus, perimti mokyklos puoselėjamas vertybes.

Kai bendruomenės nariai dalyvauja planuojant mokyklos veiklą, numatant veiklos kryptis, jie prisiima atsakomybę už organizacijos sėkmės bei nesėkmės. Tai stiprina jų tapatumo jausmą, reikšmingą mokyklos kultūrai. Tad būtina gimnazijoje į veiklos planavimą ir sprendimų priėmimą įtraukti kuo daugiau mokytojų. Tai skatintų reikštis mokytojus lyderius, stiprintų mokyklos kultūrą, nes sprendimo priėmimo dalyvavęs mokytojas jaustų atsakomybę už rezultatus.

Stiprinti pasidalytosios lyderystė raišką vadovai gali per socialinę sąveiką. Dėl to svarbu ne tik reikalauti griežto mokykloje priimtų taisyklių laikymosi, bet ir nepamiršti žmogiško bendravimo, skatinimo, iniciatyvų palaikymo. Būtina pastebėti bendruomenės narių sėkmės bei laimėjimus, nes taip palaikomas lyderių pasiryžimas veikti mokyklos labui.

Mokyklos vadovas, siekdamas efektyvinti mokyklos veiklą, tobulinti mokyklos kultūrą, turėtų daugiau dėmesio skirti mokytojų iniciatyvų skatinimui, palaikymui, sprendimus, susijusius su mokyklos veiklos organizavimu, priimti kolegialiai, tarantis ir bendradarbiaujant.

Mokytojams reikėtų aktyviau įsitraukti į mokyklos veiklą numatant veiklos kryptis, inicijuojant pokyčius, taip pat efektyvinti darbą grupėse. Būtina stiprinti savanoriškumu pagrįstą mokytojų dalyvavimą įvairiose mokyklos veiklose. Savo pavyzdžiu tokie lyderiai galėtų ir kitus paskatinti aktyviau įsitraukti į mokyklos gyvenimą, puoselėtų konstruktyviu bendravimu ir bendradarbiavimu grįstus santykius, kurie vaidina svarbų vaidmenį keičiant mokyklos kultūrą.

LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (2009). Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos// *Pedagogika: mokslo darbai*. Nr. 95.
2. Ališauskas R. (2008). *Strateginis valdymas institucijos plėtrai. Vadyba ne tik vadovams*. Vilnius: Mintis.
3. Ališauskas R., Dukynaitė R. (2008). *Įsivertinimo plėtra bendrojo lavinimo mokyklose. Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
4. Armstrong L. J., Kinney K. C., Clayton L. H. (2009). Getting Started: Leadership Opportunities for Beginning Early Childhood Teachers. *Dimensions of Early Childhood*, Vo. 37 (3). Prieiga internete: <http://southernearlychildhood.org/upload/pdf> (žiūrėta 2016-01-05).
5. Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
6. Baronienė D. Lyderystė kaip švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida: *Magistro darbas*. – Šiauliai: Š, 2008.
7. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapiėgienė, L. (2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organization. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, Nr.3 (13).
8. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2002). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Beerel, A. (2013). *Leadership and Change Management*. London: SAGE Publications.
10. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika*. (2006). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
11. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito rekomendacijos*. (2008). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
12. Bligh, M., Perce, C. L., Kohles, J. C. (2006). The Importance of Self-and Shared Leadership in Team-based Knowledge Work. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 4.
13. Bredfelt, G. (2006). *Great Leader Great Teacher: Recovering the Biblical Vision for Leadership*. USA: Moody Publishers.
14. Carson J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: an Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 5. Prieiga internete: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/ ATION-et-al-2007.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/ATION-et-al-2007.pdf) (žiūrėta 2016-01-18).

15. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis: monografija*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
16. Chiu, S. F., Chen, H. L. (2005). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 33(6).
17. Creswell, J. W. (2009). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Sage Publications. Prieiga internete: <http://johnwcreswell.com/> (žiūrėta 2015-12-20).
18. Daft, R. (2007). *The leadership experience*. Cengage Learning.
19. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. (2006). *School Improvement: International Perspectives*. New York: Nova Science Publishers. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id=8KaEgz5BncUC&pg=PA324&lpg=PA324&dq=Dalin+P.,+Rolff+H.+G.,+Kleekamp+B> (žiūrėta 2016-04-02).
20. Deal T. E., Peterson K. D. (2002). *Shaping School Culture: The School Leader's Role*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Prieiga internete: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479930.pdf> (žiūrėta 2016-01-06).
21. Deal, T. E., Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Book Publishing.
22. Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for Small – Scale Social Research Projects*. Fourth editions. Mc Graw Hill: Open university press.
23. Dimmock, O. (2012). *Leadership, Capacity Building and School Improvement – Concepts, Themes and Impact*. New York: Routledge. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books?id> (žiūrėta 2016-04-11).
24. DuBrin J.A. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston. Prieiga internete <https://books.google.lt/books> (žiūrėta 2016-01-05).
25. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, 11 (1), 75-88.
26. ES Tarybos ir Europos Komisijos darbo programa „Švietimas ir mokymas 2010“.
27. Fray, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly* 14. Prieiga internete: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download> (žiūrėta 2016-01-11).
28. Frechtling, J. Sharp, L. (1997). *User-Friendly Handbook for Mixed Method Evaluations*. The Rational Science Foundation. Prieiga internete: <http://www.nsf.gov/pubs/1997/nsf97153/start.htm> (žiūrėta 2016-03-10).
29. *Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija*. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=332022&p_query=&p_tr2=

30. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass. Prieiga internete: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED467449.pdf> (žiūrėta 2016-04-11).
31. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
32. Geijsel F., Slegers P., Leithwood K., Jantzi D. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*, Vol. 41. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230310474403> (žiūrėta 2015-12-30).
33. Glickman, C. D. (2010). *Lyderystė mokymuisi: kaip mokytojams sėkmingai dirbti*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
34. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
35. Gregory, B. T., Stanley, G. H. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research* Vol. 62. No.7.
36. Griffinas D (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Prieiga internete: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/leidiniai/knygos>.
37. Greene, J. C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*. San Francisco: Josey-Bass. Prieiga internete <https://books.google.lt/books?hl>.
38. Hargreaves, A., & Fullan, M. G. (1998). *What's Worth Fighting for in Your School?* New York: College Press.
39. Hanson, W. R. (2014). Business Student Moral Influencers: Unseen Opportunities for Dvelopment? *Academy of Management Learning and Education* (13).
40. Hargreaves, A. (1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*. Vilnius: Tyto alba.
41. Hargreaves, A. (2008). *Mokymas žinių visuomenėje. Švietimas nesaugumo amžiuje*. Vilnius: Homo liber.
42. Harris, M., Muijs, D. (2003). *Mokytojų lyderystė. Principai ir praktika*. Prieiga internete: www.lyderiulaikas.smm.lt (žiūrėta 2015-12-28).
43. Herndon, B. C. (2007). An Analysis of the Relationship between Servant Leadership, School Culture, and Student Achievement. *Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia*. Prieiga internete: <http://krepublishers.com/02-Journals> (žiūrėta 2016-02-10).
44. Hersey, P., Blanchard, K.H, Johnson, D.E. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.
45. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir*

- perspektyvos*, 2 (9). Prieiga internete: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160562050/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content> (žiūrėta 2016-01-23).
46. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
 47. Jucevičienė, P. Poškienė, A., Kudirkaitė, L. ir kt. (2000). *Universiteto kultūra ir jos ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
 48. Juozaitis, A. M. (2015). *Mokytis lyderystės. Neformaliosios švietimo lyderystės programos įgyvendinimo patirtys*. Lyderių laikas 2. Prieiga internete: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt> (žiūrėta 2016-01-07).
 49. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
 50. Kasiulis J., Barvydienė V., (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
 51. Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is it Time for a Change? School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. *Emerging Leadership Journeys, Vol. 3 Iss. 1*. Prieiga internete: http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Kocolowski_ELJV3I1_pp22-32.pdf (žiūrėta 2016-01-18).
 52. Kučinskas, V. Paulauskaitė. A. (2005) *Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose*. Prieiga internete: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ874248.pdf> (žiūrėta 2016-01-05).
 53. *Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija*. Prieiga internete: <https://www.etar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382> (žiūrėta 2015-12-15).
 54. Lambert L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: Vitae Litera.
 55. Leithwood, K., & Jantzi, D. (1998). *Distributed Leadership and Student Engagement in School*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, April. Prieiga internete: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432035.pdf> (žiūrėta 2016-01-05).
 56. Leithwood, K.A., Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University.
 57. Leithwood, K., Jantzi, D., Yu H. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration, Vol. 40*.
 58. Lyderių laikas 2. *Šansas susitelkti pokyčiams: lūkesčiai, patirtys, atradimai* (2013). Prieiga internete: tc.lt/attachments/article/438 (žiūrėta 2016-03-15).

59. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga internete: www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517
60. Marzano, R. (2005). *Naujoji ugdymo tikslų taksonomija*. Vilnius: Žara.
61. Marzano, R. (2012). *Marzano levels of school effectiveness*. Marzano research laboratory. Prieiga internete <http://legisweb.state.wy.us/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf> (žiūrėta 2016-01-02).
62. Miller, B., Moon, J., Elko, S. (2000). *Teacher leadership in mathematics and science: Casebook and facilitator's guide*. Portsmouth, NH: Heinemann. Prieiga internete <file:///C:/Users/Admin/Downloads/900-2791-1-SM.pdf> (žiūrėta 2016-01-06).
63. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta pedagogica Vilnensia* Nr. 29, 35-36.
64. Nemerowicz, G., Rosi E. (1997). *Education for Leadership and Social Responsibility*. London: Falmer Press.
65. Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice (3rd ed.)*. London: Sage.
66. Passmore, J. (2010). *Leadership Coaching. Working with leaders to develop elite performance*. London: KoganPage.
67. Pearce C. L., Conger J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership- Reframing the Leadership*. London: Sage Publications Ltd.
68. Pileckienė, D., Žadeikaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai. Socialinio darbo vadyba, Nr. 10 (21)*.
69. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika*. Vilnius: Enciklopedija.
70. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimų modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vol. 49*.
71. Riggio, R. E., Smith Orr, S. (2004). *Improving leadership in nonprofit organization*. San Fransisco: Josey-Bass. Prieiga internete: <https://books.google.lt/books> (žiūrėta 2016-01-11).
72. Robbins, A. P. (1998). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
73. Robertson, J. (2008). *Coaching Educational Leadership. Building Leadership Capacity through Partnership*. London: Sage.
74. Rupšienė, L., Skarbalienė, A. (2010). *Mokytojų lyderystės savybės*. Prieiga internete: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/798/353_Mokytoju%20lyderystes%20savybes.pdf (žiūrėta 2016-01-02).

75. Schedlitzki, D., Edwards, G. (2014). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. Sage.
76. Schein E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
77. Senge, P. (2010). *Besimokanti mokykla*. Vilnius: Versa.
78. Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
79. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija.
80. Spillane, J.P., Halverson, R. and Drummond, J.B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*. 30 (3), 23-28.
81. Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Fransisco: Josey-Bass. Prieiga internete:
https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&ots=y5jxIV4ebN&sig=8tfGcSKNgqXfU5jEsofXFc8-1dE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
 (žiūrėta 2016-01-11).
82. Stoll, L., Fink, D., Earl, L. (2003). *It's about Learning (and it's about Time). What's in it for Schools?* London: Routledge Falmer.
83. Survutaitė, D. (2016). Mokyklos kultūros raiška: *Monografija*. Vilnius: Edukologija.
84. Šimansienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
85. Šimanskienė, L. Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. No. 20 (1). Prieiga internete: <http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf> (žiūrėta 2016-01-05).
86. ŠMM Darbo grupė 2014–2020 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos klausimams spręsti. Prieiga internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/ES_paramos_ateitis/110517_6_SMM_prioritetai_ES2020_LT2030.pdf (žiūrėta 2015-12-29).
87. *Unikalios kultūros mokykla*. Švietimo problemos analizė. ŠMM, 2015 sausis, Nr. 3 (127). Prieiga internete: https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575_b80cc759410ca381967810317c442e29.pdf (žiūrėta 2016-01-07).
88. *Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija* (2013). Prieiga internete: https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc08_9d911e397b5c02d3197f382 (žiūrėta 2015-12-03).
89. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015) Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. *Monografija*. Šiauliai: Titnagas.

90. Van Wart, M. (2012). *Leadership in Public Organizations*. New York: M. E. Sharpe.
91. *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos*. Mokslo studija (2013). Vilnius: BMK leidykla.
92. Vilhanova, A., Walter, B. (2006). *The Teacher as a Leader: Which Qualities Make a Teacher a Leader in the Classroom?* Prieiga internete: www.hltnmag.co.uk/jan08/sart07.rtf (žiūrėta 2016-01-10).
93. Želvys R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. *Mokomoji priemonė*. Vilnius. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: VU leidykla.
94. Želvys, R., Mečkauskienė, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. *Acta Pedagogica Vilnensia*, (29), 22-34.
95. 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.
96. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

1 priedas



ŽAGARĖS GIMNAZIJOS KALBŲ IR MENŲ MOKYTOJŲ
METODIKOS GRUPĖS SUSIRINKIMO
PROTOKOLAS
2016-05-02 Nr.4.

Susirinkimas įvyko 2016-05-02
Pirmininkas- Aušra Lukšaitė-Lapinskienė
Sekretorius- Vida Doviltienė

Dalyvavo: B Skiparienė, A. Gedžienė, A. Lukšaitė- Lapinskienė, A. Bagdonienė, V. Doviltienė,
D. Miniotaitė, S. Gedžius, T. Kiminienė, A. Petkauskas, A. Petrauskienė.

DARBOTVARKĖ:

1. Dėl „Skaitymo skatinimo programos“ įgyvendinimo 2016 - 2017 m. m.
2. Dėl A. Lukšaitės- Lapinskienės tyrimo „Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida“ rezultatų pristatymo.

1. SVARSTYTA: „Skaitymo skatinimo programos“ įgyvendinimas 2016 - 2017 m. m.

NUTARTA: 1. 2016- 2017 m. m. „Skaitymo skatinimo programą“ integruoti į ugdymo procesą ir užsiėmimus organizuoti kartą per mėnesį.

2. SVARSTYTA: A. Lukšaitės - Lapinskienės tyrimo „Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos kultūros keitimo prielaida“ rezultatų pristatymas.

2. NUTARTA: Aktyvinti metodikos grupės narių dalyvavimą gimnazijos veikloje.

Pirmininkas

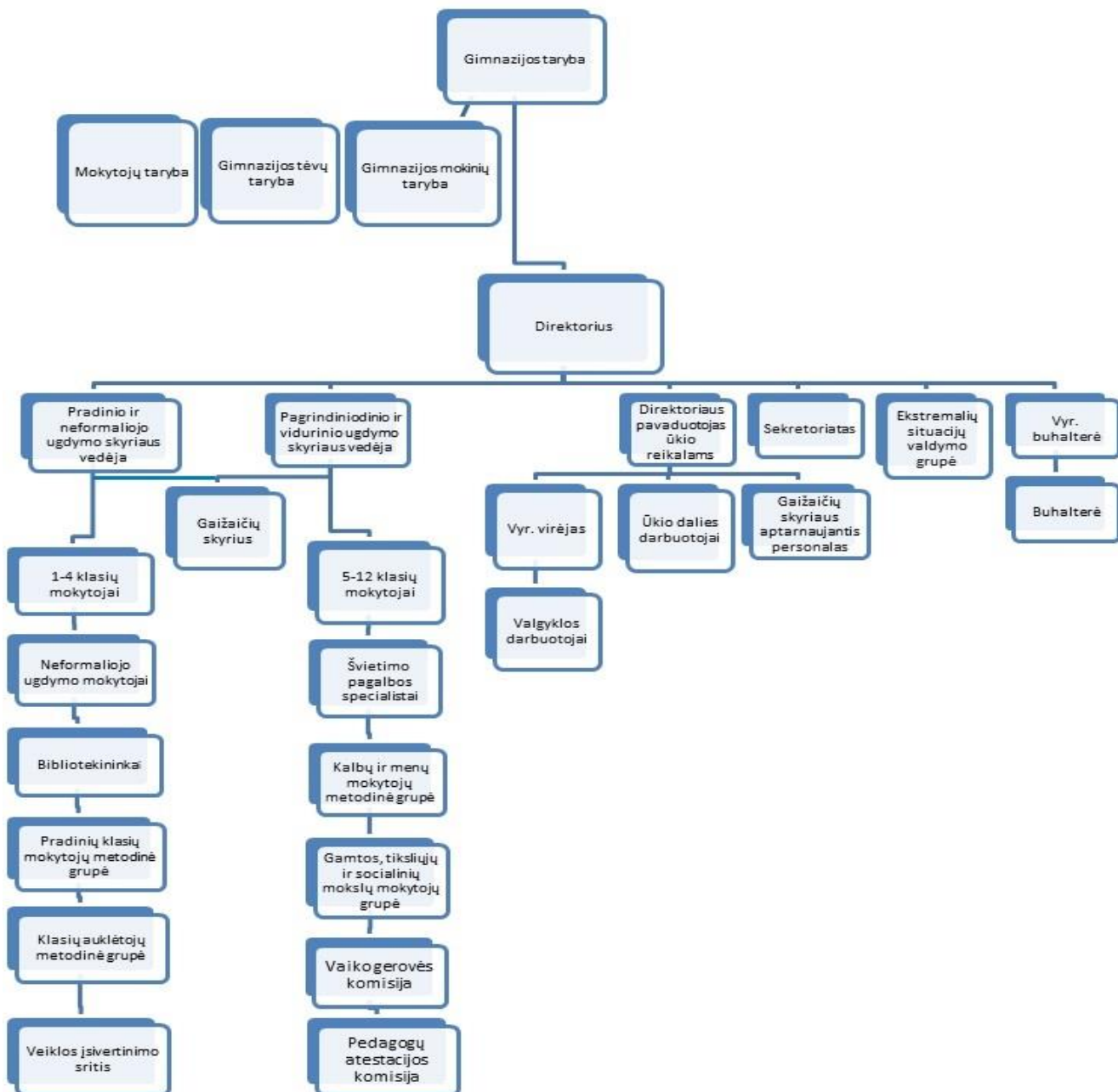
Sekretorius

A. Lukšaitė- Lapinskienė

V. Doviltienė



Joniškio r. Žagarės gimnazijos struktūra



Mokyklos kultūros temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimai

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimai
1.1. Etosas	1.1.1. Vertybės, elgesio normos, principai	Formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią. Jo ugdomasis poveikis: pozityvumo, stiprumo, nuoseklumo laipsnis.
	1.1.2. Tradicijos ir ritualai	Pasikartojančios mokyklos gyvenimo formos, kurios kuria mokyklos unikalumą, jos veiklos bei siekių tęstinumo ir priklausymo bendruomenei, turinčiai istoriją, jausmą. Tradicijų kūrimas.
	1.1.3. Tapatumo jausmas	Mokinių ir personalo priklausymo mokyklai jausmas. Pasitenkinimo ar didžiavimosi šia priklausomybe lygis. Dėmesys kultūriniam skirtumams, lygių galimybių sudarymas.
	1.1.4. Bendruomenės santykiai	Mokinių tarpusavio, personalo tarpusavio bei mokinių ir personalo santykių pobūdis: geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, mandagumo ir kt. lygis. Psichologinė mokyklos atmosfera. Saugumo ir ramybės lygis. Bendruomeniškumas: sutelktumas, sutarimas, nusiteikimas siekti bendrų tikslų, veiklos krypties bendrumas.
	1.1.5. Mokyklos atvirumas ir svetingumas	Tėvų ir kitų mokyklos bendruomenės narių priėmimo ir santykių su jais kultūra. Atvirumas dialogui.
	1.1.6. Klasių mikroklimatas	Mokinių santykiai ir savijauta klasėse. Klasės mikroklimato palankumas mokymuisi.
1.2. Pažangos siekiai	1.2.1. Asmenybės raidos lūkesčiai	Asmenybės, socialinio ir moralinio ugdymo tikslai ir vizijos bendrumas. Tikejimo kiekvieno mokinio asmeninio tobulėjimo galimybe lygis. Asmenybės ugdymo strategijų visuotinumai: integravimas į dalykus, neformalųjį ugdymą ir visą mokyklos gyvenimą.
	1.2.2. Mokymosi pasiekimų lūkesčiai	Pasiekimų lūkesčių lygis. Minimalaus patenkinamo (bazinio) pasiekimų lygio visiems mokiniams siekimas. Kiekvieno mokinio skatinimas siekti aukščiausio jam įmanomo lygio.
	1.2.3. Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis	Mokyklos tobulėjimo siekiai. Besimokančios organizacijos bruožai.
1.3. Tvarka	1.3.1. Darbo tvarka ir taisyklės	Mokyklos veiklos ritmingumas, pastovumas, stabilumas. Mokytojų ir mokinių drausmingumas ir susitarimų laikymasis. Tvarką ir drausmę palaikančių reikalavimų aiškumas ir apibrėžtumas. Taisyklių ir kitų reikalavimų visuotinumai, teisingumas, priimtinumai.
	1.3.2. Pageidaujamo elgesio skatinimas	Palankaus emocinio klimato mokyti kūrimas. Skatinimų sistema ir politika mokykloje. Skatinimų ir bausmių dažnumo santykis. Reagavimo, pažeidus mokyklos gyvenimo normas, pastovumas. Sankcijų apibrėžtumas, susitarimo dėl jų lygis.
	1.3.3. Aplinkos jaukumas	Aplinkos tinkamumas mokyti, bendrauti ar ilsėtis (kabinetai, biblioteka ir skaitykla, valgykla, kitos bendrosios erdvės). Šilumos suteikiančių elementų ir švaros bei tvarkos derinys, estetiškumas.
1.4. Mokyklos ryšiai	1.4.1. Mokyklos vaidmuo vietos bendruomenėje	Mokyklos funkcijos, reikšmė, svarba ir statusas bendruomenėje
	1.4.2. Partnerystė su kitomis institucijomis	Bendravimas ir bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, švietimo ir kultūros centrais, policija, sąjungomis ir draugijomis, bažnyčia ir kt. Partnerystė su užsienio institucijomis, mokinių ir mokytojų dalyvavimas tarptautinėse mainų programose.
	1.4.3. Mokyklos įvaizdis ir viešieji ryšiai	Visuomenės žinios apie mokyklą ir požiūris į ją. Mokyklos įvaizdžio kūrimas: informavimo apie mokyklos veiklą kultūra.

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimo rekomendacijos (2010).

Strateginio valdymo temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimas

Temos	Veiklos rodikliai	Rodiklių paaiškinimas
5.1. Mokyklos strategija	5.1.1. Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Vizijos, misijos, tikslų kūrimo būdai. Jų visuotinumą ir priimtinumą mokyklos bendruomenei laipsnis.
	5.1.2. Planavimo procedūros	Mokyklos bendruomenės dalyvavimas planuojant mokyklos veiklą. Mokytojų bendradarbiavimas.
	5.1.3. Planų kokybė ir dermė	Įsivertinimo ir vertinimo išvadų naudojimas pagrindžiant strateginį planą. Strateginio ir metinio plano dermė. Planų sąsajos su regiono ir šalies strateginiais prioritetais. Ryšys su ankstesniųjų metų planų įgyvendinimo rezultatais.
	5.1.4. Plano įgyvendinimas ir jo poveikis	Plano įgyvendinimo lygis ir įtaka mokyklos bendruomenės sutelktumui ir mokyklos raidai
5.2. Mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas)	5.2.1. Įvertinimo procesas	Mokytojų bendruomenės dalyvavimo vertinant mokyklos veiklą lygis. Personalo santykiai vertinimo metu. Vertinimo proceso sukelti santykių, sutelktumo, susikalbėjimo, požiūrio į darbą pokyčiai.
	5.2.2. Įvertinimo rezultatų naudojimas	Įsivertinimo ir kitų mokyklos vertinimo išvadų analizavimas ir naudojimas planuojant ir tobulinant mokyklos veiklą
5.3. Vadovavimo stilius	5.3.1. Valdymo demokratiškumas	Sprendimų priėmimo būdai ir kultūra. Mokyklos savivalda. Tėvų (globėjų, rūpintojų) įtraukimas į mokyklos valdymą ir veiklą. Vietos bendruomenės vaidmuo mokyklos savivaldoje. Mokinių savivalda. Informacijos sklaidos kultūra.
	5.3.2. Lyderystė mokykloje	Iniciatyvos ir atsakomybės pasiskirstymas mokykloje. Lyderių skaičius ir sąlygos jiems augti. Vidurinės grandies vadovų aktyvumas ir vaidmuo mokykloje.
5.4. Personalo valdymas	5.4.1. Personalo komplektavimas	Mokyklos personalo skaičiaus, išsilavinimo ir kvalifikacijos pakankumas. Trūkstamų darbuotojų paieškos politika ir įdarbinimo principai.
	5.4.2. Dėmesys personalui	Pagarba personalui, skatinimas ir sąlygų sudarymas tobulinant kvalifikaciją. Personalo patirties panaudojimas. Pradedančiųjų dirbti globa ir mokymas.
	5.4.3. Personalo darbo organizavimas	Komandinio darbo skatinimas ir komandų darbo tikslingumas. Pareigų ir darbo krūvių paskirstymas. Aptarnaujančiojo personalo veiklos veiksmingumas.
5.5. Materialinių išteklių valdymas	5.5.1. Lėšų vadyba	Biudžetinių lėšų ir pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų panaudojimas, pajamų gaunamų už teikiamas paslaugas ir kitų pajamų (fondų, projektų ir pan.) pritraukimas.
	5.5.2. Turto vadyba	Materialinių išteklių kiekis, tinkamumas, pritaikymas, atnaujinimas ir turtinimas, jų prieinamumas ir naudojimo veiksmingumas. Informacijos šaltinių įvairovė, jų prieinamumas ir panaudojimas.
	5.5.3. Patalpų naudojimas	Racionalus mokyklos ploto, vidinių ir išorinių erdvių, patalpų pritaikymas ir naudojimas ugdymo procesui.

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimo rekomendacijos (2010).

**Pusiau struktūruotas interviu su mokyklos vadovu
2016-04-11**

Klausimai	
<p>Kaip skatinate ir palaikote mokytojų ir kitų bendruomenės narių tobulėjimą? Kaip manote, kiek jis svarbus mokyklos kultūrai?</p>	<p><i>Galvoju, kad skatinu. Važiuoja mokytojai į seminarus, konferencijas, patys mokykloje bandom kažką organizuoti. Turi reikšmės kultūrai ir visam mokyklos gyvenimui. Parodom save bendruomenei. Kiekvienas mokytojas sprendžia, ko jam reikia, stebi pasiūlą, tada teikia pasiūlymus, norą išreiškia. Parvažiavę iš seminaro papasakoja kitiems, pasidalina, ką gavo. Mokykloje darom seminarus atsižvelgdami į mokyklos tikslus ir įsivertinimo rezultatus, strateginį planą, čia jau dalyvauja beveik visi mokytojai ir vadovai.</i></p>
<p>Kaip Jūsų mokykloje priimami sprendimai, svarbūs mokyklos valdymui ir ugdymo organizavimui? Kas už juos atsakingas ir kas dalyvauja? Kodėl? Kaip mokyklos bendruomenės nariai prisideda prie mokyklos veiklos planavimo ir mokyklos valdymo? Kokią įtaką šie bendruomenės nariai ir jų veikla daro mokyklos kultūrai?</p>	<p><i>Priklauso nuo to, kokie tie sprendimai. Daugiausia dirba grupėse. Turim tokią praktiką. Metodinėse grupėse mokytojai svarsto aktualius klausimus. Veiksmingiausia veikla, su valdymu susijusi, metodinės tarybos. Matau, kad neformaliose grupelėse susirinkę mokytojai irgi apie mokymą, darbą kalba, ne tik apie daržą. Metodinėse grupėse mokytojai svarsto aktuales klausimus. Globalius dalykus (pvz., dėl ugdymo plano) nusprendžia gimnazijos taryba. Kai svarstomi darbiniai, eiliniai darbo klausimai prašom, kad metodinės grupės siūlytų, surenkam jų pasiūlymus ir atsižvelgiam. Jie ten išsiskutuoja ir mums perduoda arba Metodinei tarybai išsiunčia savo pasiūlymus. Strateginį planą kas sudaro? Mokytojų tarybos pasiūlyti ir išrinkti mokytojai kuria strategiją. Bet esu įsitikinęs, kad mokyklai strateginis planas nereikalingas. Pirmąjį kūrėm jau seniai, dabar kas treji metai peržiūrim. Kaip įsitraukia? Visaip būna. Labai retai vienas kitas pats pasisiūlo, bet dažniausiai kaimynas siūlo kaimyną, mokytojai balsuoja ir išrenka. Galėtų savanorių atsirasti daugiau, labai norėtųsi, kad nereiktų varu varyt. Tada ką darom būtų svarbu visiems, kultūra gerėtų.</i></p>
<p>Kaip skatinamas mokyklos bendruomenės įsitraukimas į sprendimų priėmimą? Kaip šis įsitraukimas veikia mokyklos kultūrą?</p>	<p><i>Kai kuriuos darbus padaryt skiriu tam, kas išmano, tada žinau, kad bus padaryta gerai. Kai niekas neveikia, panaudojama diktatūra. Būna ir taip, reikia pripažinti. Kultūrą gerai veikia, gali nebijodamas pasakyti savo nuomonę, diskutuoti, juk dirba ne sau, o visai mokyklai.</i></p>
<p>Kokiose su mokyklos valdymu bei atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus susijusiose veiklos srityse labiausiai atsiskleidžia kitų mokyklos bendruomenės narių indėlis? Kaip?</p>	<p><i>Mokykloje vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuojamas, vieni kitiems padeda. Įsitraukia į veiklą, mokytojas dirba ne konkrečiai sau, o visai bendruomenei.</i></p>
<p>Kokiais principais vadovaujantis sudaromos įvairios darbo grupės? Kaip vertintumėte jų indėlį į gimnazijos veiklos bei mokyklos kultūros tobulinimą.</p>	<p><i>Visaip būna. Labai retai vienas kitas pats pasisiūlo, bet dažniausiai kaimynas siūlo kaimyną, mokytojai balsuoja ir išrenka. Galėtų savanorių atsirasti daugiau, labai norėtųsi, kad nereiktų varu varyt. Tada ką darom būtų svarbu visiems, kultūra gerėtų. Dirba tos grupės, negali sakyti, kad nedirba, vienos aktyviau, kitos ne taip aktyviai. Jei žmogus supranta naudą, tada ir veikia kūrybinį procesą, turi įtakos bendravimui.</i></p>
<p>Kokie mokytojai, kiti bendruomenės nariai yra mokyklos lyderiai? Kokias veiklas jie inicijavo? Kas nuo jų iniciatyvų pasikeitė? Kas labiausiai skatina mokykloje diegti naujoves? Kas dažniausiai siūlo naujoves? Kaip į jas reaguoja bendruomenė?</p>	<p><i>Įsitraukia į veiklą, mokytojas dirba ne konkrečiai sau, o visai bendruomenei. Daug visokių renginių ir naujų, ir senus organizuoja. Kalėdinis angelas, kalėdinė vakaronė, gamtosauginės akcijos. Dabar tuos renginius jau kasmet darom, kai kam labai jie patinka. Projektai labai skatina susivienyt, daug veiklos būna, važinėja po kitas mokyklas, pamato, save parodo. Galėtų tų iniciatyvų būt daugiau, norėtųsi, kad būtų daugiau, gal greičiau ir mokyklos kultūra keistų.</i></p>
<p>Kas, Jūsų nuomone, skatintų</p>	<p><i>Skatinam visip. Iniciatyvos palaikomos, priimamos</i></p>

<p>mokytojus imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už bendrą mokyklos veiklą?</p>	<p><i>Pritari pasiūlymams, palaikai</i> <i>Palaikai žmogų, kai jis siūlo kažką naujo</i> <i>Kai matai, kad pasiūlymas protingas, priimi. Ir padedam padaryt, palaikom, svarbu kalbėtis. Pirmiausia žmogus turi turēt lyderio savybių. Turi būti iniciatyvūs, patys norēt. Veiklūs turētų būt, nereiktų ragint, stumt. Domētis viskuo, naujovēm. Svarbu, kad gebētų bendradarbiauti, juk daug kas sprendžiama darbo grupėse</i></p>
<p>Kaip manote, kiek bendruomenės nariams svarbios mokyklos deklaruojamos vertybės, elgesio normos? Kas inicijuoja jų kaitą? Koku būdu?</p>	<p><i>Turētų būt svarbios. Juk patys nusprendē, patys kūrē, rašē, tai ir svarbios turi būt. Prieš auditą prisiminēm, pasikartojom. Su elgesio normom sunkiau, vienuolikmečiui gali pasisodinęs aiškint, jį mokyto, o kaip perauklēt šešiasdešimmetį? Mes turim sukūrę tokią viziją, misiją ir vertybes, kad jos šimtą metų keist nereiks, jos nepasens.</i></p>
<p>Kaip manote, kiek mokytojams svarbios nerašytos taisyklės? Kaip jos veikia mokykloje dirbančių mokytojų ir kitų darbuotojų pasitenkinimą darbu, norą bendradarbiauti?</p>	<p><i>Nerašytos taisyklės toks dalykas – arba jų laikosi visi, arba nė vienas. Nežinau, kiek veikia, bet jei yra, reikia manyt, kad veikia kažkaip.</i></p>
<p>Kaip, Jūsų manymu, galima būtų formuoti norimą mokyklos kultūrą? Kaip į šį procesą būtų galima įtraukti dar daugiau bendruomenės narių?</p>	<p><i>Manau, kad tik mokytojai gali keist kultūrą, nei direktorius, nei vedėjos čia nieko padaryt negali. Vien nuo mokytojų priklauso, kokia bus kultūra mokykloj, kokį mokyklos įvaizdį mes į viešumą išnešim. Pasiūlė renginius (ir Kalėdų angelus, ir gamtosaugines akcijas), jie tapo tradiciniais. Lyderiai, rodydami pavyzdį savo kolegoms, gali daug ką pakeisti, vienas negalėčiau to padaryti Tik mokytojai gali keisti kultūrą, ne direktorius.</i></p>
<p>Kokias bendradarbiavimo formas labiausiai vertina bendruomenės nariai? Koks jūsų požiūris į mokytojų bendradarbiavimą? Kaip bendradarbiavimas veikia mokytojų atsidavimą darbui, mokyklos atmosferą?</p>	<p><i>Susitikę prie kavos mokytojai aptaria mokyklos reikalus. Labiausiai, manau, vertina tą bendravimą neformaliose grupėse, kavos gėrimo rateliuose. Ten pasikalba, aptaria, apie mokymą šnekasi. Tai gerai, jau nebepykstu ant tų būrelių. Projektai labai skatina susivienyt, daug veiklos būna, važinėja po kitas mokyklas. Mokykloj vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuojas, vieni kitiem padeda</i></p>
<p>Kaip manote, kiek svarbus mokytojų bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, institucijomis? Kaip toks bendradarbiavimas veikia mokyklos kultūrą?</p>	<p><i>Labai svarbus, nėra ką ir kalbēt. Kai dirba keli žmonės, jie sugeba kitus įtikinti, tada pasidaro svarbu visiems. Santykiai artimesni, nebijom pasisakyt, nebijo pas direktorių ateit. Atmosfera gerėja Daugiau pasitikėjimo. Kai daro, kas mokyklai naudinga, atsiranda pasitikėjimas</i></p>
<p>Demografiniai duomenys: amžius, lytis, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, darbo stažas.</p>	<p>Lytis: vyras Amžius: 55 m. Vadovaujamo darbo stažas: 25 m. Pedagoginio darbo stažas: 31 m. Kvalifikacinė kategorija: II Dėstomas dalykas: pamokų neturi.</p>