

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

VAIDAS PALUBINSKAS
EDUKOLOGIJOS MAGISTRATŪROS STUDENTAS

**EFEKTYVIAI DIRBANČIŲ PRADŽIOS
MOKYKLOS VADOVŲ – LYDERIŲ
RAIŠKOS GALIMYBIŲ EMPIRINIS
TYRIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Mokslinė darbo vadovė:
doc. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2006

Darbas originalus

Vaidas Palubinskas

SUMMARY

Empirical research of expression possibilities of effectively working primary school leaders

Today, during the society's democratization process, the role of the primary school head teacher has not lost its significance, on the contrary, it has developed into a qualitatively new level. Now the head teacher is not only an efficient doer, but also the initiator of the institution's policy and the guarantee of successful team work. The success and efficiency of the organisation activity depends on leader's personality and qualified management: planning, organization, supervision control. So, the head teacher of nowadays is a strategist, manager, administrator, leader, etc.

Organizational effectiveness of the head teacher and the whole management system in general depends on how much resources the leader is able to obtain from each of his subordinates and the way these resources are dispensed.

The analysis of scientific literature as well as empirical experience show, that too little attention is devoted to characterize peculiar leader features of the head teacher, neither theoretically, nor practically. This suggests the definition of the scientific question of our study – the theoretical reasoning of head teacher as the leader and its reconstruction in the management of primary school.

The research subject – features of effectively working leader. The research aim – to show primary school teachers' attitude towards the features of effectively working primary school head teacher, as the leader.. The research tasks:

1. Theoretical analysis of the problem.
2. To show primary head teachers' opinions about the most important features of a leader.
3. To analyse school teachers' opinion about the head teacher's attitude.

Methodological basics of the research:

Theories of optimization of organizational management strategies, that are based on Mitzberg's H. (1996) (žr. Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) strategy conception, which might be understood as a plan prepared before the beginning of the action and appearing during the discussion and having clear goals. Feature theory, the basis of which is the supposition, that the head – leader is an important factor in management and personal features of successfully working head can be distinguished (Hopkins, Einscow , 1998). Style theory, the basis of which is that successful leadership is caused not by personal features of the head, but styles of leadership that can be learned (Vroom, Jago, 1988) (žr. Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). The head keeps constant atmosphere of alterations and creates culture of organization favourable for changes (Bruno, Bass, and others) (žr. Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). The theory of overall quality management, proposing the way to improve service and organizational processes, meet the requirements of users now and in the future (Deming, Crosby).

The research methods:

- Theoretical analysis, helped to ascertain the essence of the primary school head conception.
- Analysis of documents – allowed to understand the reality of strategies.
- Survey – questionnaire for heads, school teachers.
- Quantitative and qualitative analysis of data.

The research coverage: schools of Šiauliai, Klaipėda, Šilutė, schools-kindergartens, altogether 60 institutions. 60 head teachers and 202 school teachers surveyed.

The research stages:

I stage (2004) analysis of literature on features of primary school head teacher as a leader, getting familiar with foreign researches, discussion with heads of primary schools. All this allowed to formulate the research question, subjects and aims.

II stage (2004 – 2005) research methodology creation

III stage (2005) social empirical survey carried out in above mentioned primary schools

IV stage (2006) referring to scientific literature, survey results, the master work prepared.

The work structure:

Changes in the primary school management and education system are covered in the first, theoretical, part of the work. Education system in changing society is analysed. In the second part of the work the features of the primary school head as leader was characterized. In the third part, on both – the theoretical and practical bases, features, leadership styles of a effectively working primary school head teacher were analysed and stated. Conclusions summarizing the work results were also presented in this part. Summary in English, literature and appendix are added.

The study showed, that among both head teachers and school teachers the most appreciable leader's features are: collaboration, freedom from personal problems, empathy, ambition.

The study revealed, that both head teachers and school teachers similarly evaluated all the styles of leadership. Participation style was dominant among school teachers, while head teachers evaluated participation and oriented to success styles equally. Directive style was the worst evaluated style among all respondents.

Both school teachers and head teachers while evaluating head's features, pointed out, that the major part of effectively working head teachers are real leaders.

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. ŠVIETIMO SISTEMOS POKYČIAI IR PRADŽIOS MOKYKLOS VALDYMAS.....	9
1.1. Švietimas besikeičiančioje visuomenėje.....	9
1.2. Vadovavimo teorijos pasaulyje.....	13
1.3. Pradžios mokyklos valdymo naujieji kontekstai.....	27
2. EFEKTYVIAI DIRBANČIO PRADŽIOS MOKYKLOS VADOVO - LYDERIO, SAVYBIŲ METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	33
2.1. Pradžios mokyklos vadovo veiklos efektyvumo samprata.....	33
2.2. Pradžios mokyklos vadovo asmenybės samprata.....	37
2.3. Lyderiavimo paradigma pradžios mokyklos vadovo veikloje.....	42
3. EFEKTYVIAI DIRBANČIŲ PRADŽIOS MOKYKLOS VADOVŲ SAVYBĖS PEDAGOGINIŲ, VADYBINIŲ ASPEKTU.....	51
3.1. Tyrimo metodologija ir imties charakteristikos.....	51
3.2. Vadovų nuostatų apie svarbias vadovo – lyderio savybes, analizė.....	58
3.3. Pedagogų nuomonių apie įstaigos vadovo – lyderio savybių analizė.....	64
3.4. Vadovų ir pedagogų nuostatų lyginamoji analizė.....	69
IŠVADOS.....	74
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI.....	80

IVADAS

Lietuvos švietimo socialinių institucijų (pradžios mokykla) pertvarka, šalies integracija į pasaulinę ir Europinę bendriją, reikalauja ne tik dalykinės profesinės, bet ir aukšto lygio vadybinės kompetencijos. Daugelio mokslininkų nuomone (Arbatauskas, 1996; Razauskas, 1997; Butkus, 1996; Kučinskas, Kučinskienė, 2002; Želvys, 2001; Targamadzė, 2001 ir kt.) efektyviai šiuolaikiniai vadovo veiksmai jau nebepakanka tik įgimto vadovo organizatoriaus talento ir asmeninės patirties – būtinos sisteminės vadybos studijos. Šiandien vis gilėjanti valstybės, bendrapasaulinė krizė, valstybinės švietimo politikos neapibrėžtumas, apsprendžia bendrą švietimo įstaigų (pradžios mokyklos) padėties nestabilumą. Todėl labai svarbu turimais ištekliais gerinti ugdymo įstaigų darbą, ugdymo(si) kokybę – kaip esamomis sąlygomis užtikrinti tinkamą šių įstaigų vadybą pagrįstą vadovo, kaip lyderio, charakteristikos ypatumais, visapusiška esamos padėties analize ir taupiu – racionalių lėšų bei pedagoginio potencialo panaudojimu (Arbatauskas, 1996; Želvys, 2001; Targamadzė, 2001 ir kt.).

Valdymo procese žmogus (vadovas), anot R. Razausko (1997), atlieka specifinį vaidmenį, todėl užima ir ypatingą padėtį. Todėl valdymo teorija vadovui skiria ypatingą dėmesį. Vadovo socialinio vaidmens, savybių, veiklos normų, motyvų ir elgesio įvairiomis aplinkybėmis vertinimas, analizė ir tobulinimas – būtini komponentai kuriant vadybos teoriją ir tobulinant valdymo praktiką.

Dažnai šiuolaikinių pradžios mokyklų ir kitų švietimo organizacijų vadovai yra įgiję tik edukologijos išsilavinimą, tačiau minėtų įstaigų vadovų veikloje, vis didesnis vaidmuo tenka ne pedagoginiams, o vadybinėms gebėjimams: įstaigos savivaldos skatinimui, personalo ugdymui, bendruomenės būrimui, strategijos numatymui, darbo organizavimui, kontrolei ir kt.

Kaip teigia mokslininkai V. Kučinskas ir R. Kučinskienė (2002), akivaizdi vadybinės kompetencijos stoka visuose švietimo sistemos lygiuose pradedant švietimo politikais ir baigiant ugdymo institucijų vadovais yra vienas pagrindinių šiuolaikinės Lietuvos švietimo reformos stabdžių.

Šiandien, ugdymo įstaigos (pradžios mokyklos) vadovo vaidmuo, visuomenės demokratėjimo procese neprarado savo reikšmės, bet išaugo į kokybiškai naują lygmenį. Dabar vadovas ne tik stropus vykdytojas, bet ir įstaigos politikos iniciatorius, ir sėkmingos jos komandos veiklos garantas. Organizacijos veiklos sėkmė, efektyvumas priklauso nuo vadovo asmenybės bruožų, tinkamos vadybos: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės. Taigi šiandien vadovas – strategas, vadybininkas, lyderis, administratorius ir kt.

Šiuolaikinio vadovo darbo esmę sudaro žmogiškosios energijos (išteklių) gamyba (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Paties vadovo organizacijos ir apskritai visos valdymo

sistemos veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos (išteklių) vadovas sugeba išgauti iš kiekvieno pavaldinio ir kur ją nukreipia.

Gero vadovo problema teoriniu ir praktiniu požiūriu buvo ir tebėra aktuali. Galima teigti, kad postmodernus laikmetis išryškimo žmogaus (vadovo), kaip socialinio individo, prioritetus, savastį su psichogenetine prigimtimi ir vadybos kultūrine aplinka. Vadovas asmenybės raidos etapuose apibūdinamas kaip vieninga, nedaloma visybė, kurių kiekvienas žymi vis aukštesnę saviaktualizacijos, individualios socialinės – kultūrinės bei vadybinės patirties sklaidą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Vadovo asmenybės psichosocialinės sampratos reikalauja “naujo postmodernaus žinojimo” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000), kurio išskirtinis bruožas yra homogeniškumas ir doktriniškumas (valdymo stilius), turintis pertvarkomosios galios principų, nes jis yra pajėgus “išdėstyti žinojimo principus, kurie yra pati didžiausia žmonijos mįslė (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Lietuvos vadybos mokslui, vadovo - lyderio, reikšmių suvokimas yra dar gana tolimos perspektyvos problema, nes vadovo asmenybė vis dar suvokiama kaip savaimė suprantamas, nuolat egzistuojantis žmonių gyvenime reiškinys, į kurį nėra pakankamai gilinama ir sąveikaujama su jos reikšmėmis (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Vadovavimo psichologijoje vis didesnis dėmesys yra skiriamas vadovo asmenybės (fenomeno) sampratai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Teigiama, jog vadovo asmenybė yra daugiasluoksnis ir daugiaplanis reiškinys ir ne visada yra įmanomas jos racionalus supratimas. Tačiau šis reiškinys būtent ir yra mokslui įdomus.

Aktualumas. Kaip parodė mūsų empiriniai pastebėjimai, vadovo asmenybės ypatumams charakterizuoti neskiriamas pakankamas dėmesys, tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. Todėl mūsų darbo mokslinės problemos apibrėžtis – vadovo – lyderio, teorinis pagrindimas ir jo veiklos rekonstrukcijos pradžios mokyklos valdymo kontekste.

Tyrimo objektas – efektyviai dirbančio vadovo – lyderio raiškos galimybės.

Hipotezė. Pradžios mokyklos vadovo-lyderio savybių formavimo procesas vyks sėkmingai, jeigu:

- vadovas gebės numatyti įstaigos strategiją ir kompetentingai vadovaus jos realizavimui;
- vadovas vadovavimo procese pereis prie žmogaus resursų vadovavimo politikos;
- formuos naują kultūrą, orientuotą į žmogų: deramai motyvuos žmones, efektyviai vadovaus susirinkimams, gebės spręsti konfliktus, mokės valdyti stresą ir vykdys kontrolę;
- bus ne tik stropus vykdytojas, bet ir įstaigos politikos iniciatorius;
- veiklos garantas bus sėkmingos pradžios mokyklos komandos darbas.

Tyrimo tikslas – atskleisti pradžios mokyklos, vadovų ir mokytojų požiūrius į efektyviai dirbančio pradžios mokyklos vadovo - lyderio raiškos galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti problemą teoriniu aspektu.
2. Atskleisti pradžios mokyklos, vadovų nuomone, jiems svarbius vadovo, kaip lyderio, bruožus.
3. Išanalizuoti pedagogų nuomonę apie įstaigos vadovo – lyderio savybes.
4. Vadovų ir pedagogų nuostatos lyginamuoju aspektu.

Tyrimo metodologiniai pagrindai:

Organizacijos veiklos optimizavimo vadybos strategijų teorijos, kurios remiasi Mintzberg H. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) strategijos koncepcija, kuri gali būti suprantama kaip planas sudaromas prieš veiksmo pradžią ir atsirandantis aptariant ir turint aiškius tikslus. **Jėgų lauko analizė**, kuri remiasi socialinio psichologo Lewin K. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) dinaminės pusiausvyros koncepcija, teigiančia, kad kiekvieną socialinę sistemą veikia įvairios jėgos, tiek skatinančios, tiek trukdančios perėjimą iš dabarties į norimą būklę. **Bruožų teorija**, kuri remiasi prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbus veiksnys vadyboje ir galima išskirti sėkmingai dirbančio vadovo, kaip lyderio, asmenybės bruožus (Hopkins, Ainscow, West, 1998). **Stilių teorija** besiremianti prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovo asmenybės bruožai, bet vadovavimo stiliai, kurių galima išmokti (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Vadovas palaiko nuolatinę pokyčių atmosferą ir kuria palankią kaitai organizacijos kultūrą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). **Visuotinės kokybės vadybos teorija**, numatanti kaip gerinti paslaugas, tobulinti visus organizavimo procesus, tenkinanti vartotojų reikmes dabar ir ateityje (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). **Situacinės lyderiavimo teorijos** autoriai kelia prielaidą, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų lyderiavimo būdų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000), o tam, kad tas būdas būtų efektyvus, lyderis turi pritaikyti savo veiklos stilių prie konkrečios situacijos reikalavimų.

Tyrimo metodai:

- Teorinė analizė, padėjo išaiškinti pradžios mokyklos vadovo sampratos esmę.
- Dokumentų analizė – leido suvokti strategijų realybę.
- Apklausa – anketa vadovams, pedagogams.
- Kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.
- Faktorinė duomenų analizė.

Tyrimo imtis: Šiaulių, Klaipėdos, Šilutės darželiai – mokyklos, pradinės mokyklos, pagrindinės mokyklos. Apklausta 60 vadovų, 202 pedagogai.

Tyrimo vykdymo etapai:

I etapas (2004 m.) analizuota literatūra pradžios mokyklos vadovų - lyderio, savybių klausimais, susipažinta su užsienio tyrimais, diskutuota su pradžios mokyklos vadovais. Visa tai leido tiksliau suformuluoti tyrimo problemą, tikslus ir uždavinius.

II etapas (2004 – 2005 m.) buvo kuriama tyrimo metodika.

III etapas (2005 m.) praveistas empirinis tyrimas minėtose pradžios mokyklose.

IV etapas (2006 m.) remiantis moksline literatūra, atliktų tyrimų analize, parengtas magistro baigiamasis darbas.

Darbo struktūra:

Pirmoje teorinėje darbo dalyje atskleisti pradžios mokyklos valdymo ir švietimo sistemos pokyčiai. Atlikta švietimo sistemos besikeičiančioje visuomenėje analizė. Remiantis vadybos teorijų bei priemonių analize ir empiriniais pastebėjimais buvo aptari pradžios mokyklos naujieji valdymo metakontekstai. **Antroje darbo dalyje** buvo pateikta pradžios mokyklos vadovo, kaip lyderio, savybių charakteristika. **Trečioje darbo dalyje** remiantis teoriniu ir praktiniu pagrindu išanalizuotos bei išdėstytos efektyviai dirbančio pradžios mokyklos vadovo, kaip lyderio, savybės, valdymo stiliai bei pateiktos bendrosios darbo išvados apibendrinančios darbo rezultatus. Pateikta santrauka anglų kalba, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis - 88 puslapiai, jame 12 lentelių, 19 paveikslėlių.

Darbe vadovavasi šių pagrindinių sąvokų apibrėžtumu:

Valdymas – tarptautinio žodžio “administravimas” atitikmuo (Želvys, 2001).

Administratorius – turi aukštesniųjų institucijų jam suteiktų formalųjų galių. Jis valdo remdamasis aukštesniųjų institucijų nurodymais ir vykdydamas jų sprendimus.

Lyderis – aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam tikslui pasiekti

Vadovavimas – yra administravimo ir lyderiavimo derinys. Pradžios mokyklos vadovas neišvengiamai yra ir administratorius, ir lyderis (Želvys, 2001).

Vadovavimas – žmogaus veikla individui ar kolektyvui kelianti tikslus, planuojanti ir organizuojanti darbą. Vadovavimo turinį sąlygoja darbo specifika. Vadovavimo efektyvumą lemia vadovo, kaip lyderio, asmenybė: pasaulėžiūros samprata, dalykinė kompetencija, asmeninis pavyzdys, organizaciniai sugebėjimai, tinkamas santykių su žmogumi stilius (Jovaiša, 1993).

Pradžios mokykla – pirmoji pakopa mokymo institucijų hierarchijoje, ir į ją remiasi visos aukštesnės pakopos (Želvys, 2001).

Paradigma – teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi konkretus mokslinis tyrimas, visuma (Jovaiša, 1993).

Mokslo paradigma – tai mokslo visuomenės mąstymo kultūra, mokslinis raštingumas (Skurvydas, 2002).

Fenomenologija – (**phainomenon** – reiškinytis, **logos** – protas) yra protu besiremiantis tyrimas, atskleidžiantis fenomenuose arba reiškiniuose glūdinčias esmes. Reiškinytis yra viskas, ką suvokiame (Mickūnas, Stewart, 1994).

Metakontekstas – tai nauja mąstymo forma, kuri tampa savarankiška, įgyja nepriklausomybę nuo objektyvios tikrovės, susidariusių objektyvių sąlygų. Toks mąstymas pralenkia tikrovę.

Efektyvaus vadovo kokybė – tai vadovavimas, kai labiausia remiamasi teigiamais žmogiškaisiais santykiais.

1. ŠVIETIMO SISTEMOS POKYČIAI IR PRADŽIOS MOKYKLOS VALDYMAS

1.1. Švietimas besikeičiančioje visuomenėje

Žmonijos raidai būdingi pokyčiai reiškiasi įvairiomis formomis. Viena iš jų – švietimo sistemos pokyčiai. Tie pokyčiai, dažniausiai vadinami švietimo sistemos transformacijomis, gali būti suvokiami kaip raidos ir pažangos priežastis ir rezultatas. Tokiomis sąlygomis labai aktualu pažinti ir įvertinti realiąsias švietimo sistemos evoliucijos potencijas bei nustatyti transformacijų prioritetus. Todėl savo ruožtu reikia kompleksiskai tirti pokyčių valdymo galimybes metakontekstinėje pradinio ugdymo erdvėje. Transformacijų tyrimais turi būti siekiama tinkamai pasirengti konstruktyviai valdyti įvairius raidos ir pažangos procesus, spręsti įvairias specifines problemas, nustatyti lokalaus pobūdžio dėsninumus, būdingus švietimo sistemai.

Minėtų aplinkybių įvertinimas leidžia apibrėžti prioritetingas švietimo sistemos transformacijų tyrimų kryptis:

- ❖ apibrėžti specifinį globaliniu mastu vykstančių evoliucijos procesų švietimo sistemos elementą ir išplėsti jo suvokimą;
- ❖ transformaciją suvokti kaip kompleksinį reiškinį, kuriam reikalingos adekvačios valdymo priemonės.

Visuomenės, kaip nedalomos joje egzistuojančių substancijų visumos, raida reiškiasi cikliška vykstančiomis transformacijomis (Melnikas, 2002). Toks traktavimas sietinas su nuostata, kad bet koks vystimasis gali reikštis tik vykstant kiekybiniais ir kokybiniais pokyčiams. Šios nuostatos taikymas globalinėms erdvėms ir procesams leidžia teigti, kad globalinėse erdvėse vykstantys procesai apima vidines cikliškas transformacijas.

Švietimą vis labiau veikia globalizacijos procesai. Pastebima, kad švietimo reformų eiga ir pobūdis įvairiose šalyse darosi vis panašesni. Tai leidžia kalbėti apie universalizacijos tendencijas. Deja, tiek reformų teoretikai, tiek švietimo politikai neretai dar per mažai įvertina globalizacijos keliamus iššūkius.

Pasak vieno žymiausių šiuolaikinių švietimo ekonomistų M. Carnoy (Melnikas, 2002), globalizacija įvairiai veikia švietimą besikeičiančioje visuomenėje.

- ❖ Globalizacija daro įtaką darbo turiniui ir organizavimo formoms. Todėl sparčiai kyla išsilavinimo poreikis, vis labiau ryškėja masinio mokslo reiškinys, ir vyriausybėms tenka spręsti nelengvas šio naujo dalyko sukeltas problemas.

- ❖ Kokybiškas švietimas ir išsilavinusi visuomenė yra patrauklesni globaliniam kapitalui. Tačiau dėl ribotų išteklių kaip alternatyva siūloma privataus sektoriaus plėtotė švietime.
 - ❖ Visuotinis informacijos tinklas reiškia pasaulinės kultūros formavimąsi.
- Globalūs pokyčiai sukėlė trejų švietimo sistemos reakciją.
- ❖ Pagrindinio išsilavinimo užtikrinimas kuo didesnei daliai gyventojų. Reformomis siekiama pagerinti ugdymo kokybę, kelti pedagogų kvalifikaciją, plėtoti nuolatinį mokymą ir neformalųjį ugdymą.
 - ❖ Švietimo sistemą stengiamasi efektyvinti, kryptingiau rengti ir panaudoti žmonių išteklius.
 - ❖ Socialinio teisingumo prioritetą reikalauja teisingai paskirstyti švietimo sistemos teikiamas paslaugas, lygių mokymosi galimybių užtikrinimą.

Globalinės transformacijos charakterizuojamos esminiais metakontekstais: daugiapakopiškumu, daugialypiškumu, cikliškumu, tęstinumu ir perėmimu.

XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje ypatingą svarbą įgyja žmonijos socialinės sferos modernizacijos problemų svarstymas. Diskusijų sulaukė naujų kartų adaptacijos greitai besikeičiančioje šiuolaikinėje sociokultūrinėje terpėje problema. Švietimas laikomas svarbia ir efektyvia adaptacijos priemone (Lazarev, 2002), užtikrinančia žinių, tradicijos ir naujovių, kultūros normų koreliaciją. Investicijos į švietimą vis labiau tampa reikšmingos visose pasaulio šalyse (Želvys, 1996, 1999; Lazarev, 2002), nepriklausomai nuo to, ar jos realizuoja pirminę ar antrinę modernizaciją. Tačiau gyventojų skaičius greitai kinta, investicijos nepasiekia švietimo sistemos. Todėl beraščių žmonių pasaulyje ne mažėja, bet didėja, kas reiškia gyventojų, egzistuojančių už šiuolaikinės technogeninės civilizacijos ir informacinės kultūros ribų, skaičiaus augimą.

Nauja švietimo paradigma įsitvirtina institucijose. Jos pagrindiniai komponentai – funkcionalumas, vieningumas, asmenybės poreikių tenkinimas – nustatyti valstybės švietimo standartų sistemoje (Švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2002).

Šiandien švietimas tampa ne tik žinių įgijimo priemone, bet veiksniu įtakančiu žmonių pažiūrų kitimą rekonstruojamoje kultūros sferoje. Švietimo sistema yra komunikacijos kanalas, praplečiantis socialinio mobilumo galimybių spektrą (Vyšniauskas, Vyšniauskienė, 2002). Šiuolaikinės modernizacijos sąlygomis visų egzistencijos sferų, jų ekonominių, socialinių, politinių, komunikacinių procesų transliacijos ne tik užtikrina globalų problemų sprendimą, bet įtakoja visuotinę substancinių individų egzistenciją. Tyrimai atskleidė (Želvys, 1999; Zakarevičius, 2000), jog modernizavimas efektyviai vyksta tada, kai bendra rekonstrukcija realizuojama mentaliteto kontekste. Todėl jam skiriamas ypatingas dėmesys. XX a. pabaigos

socialiniuose – psichologiniuose darbuose mentaliteto analizė sudarė tą mokslinį pagrindą, be kurio neįmanoma kurti visuomenės modernizacijos konstrukcijų. Viena iš reikšmingų šiuolaikinių socialinių technologijų yra švietimo sistemos reformacija.

Vaikas realizuodamas savo švietimo teisę per ugdymo institucijas tampa socialinės erdvės individu, įtakančiu sociumo ir kultūros raidą. Biologinis individas tampa socialiniu subjektu socializacijos proceso metu, kai substancija integruojama visuomenėje, socialinėje grupėje per vertybių, normų įsisąmoninimą, asmenybės “socialinės kokybės” formavimąsi. Socializacija – permanentinis ir daugialypis, visą gyvenimą trunkantis, procesas. Intensyviai šis reiškinys realizuojamas vaikystėje, kai formuojamos vertybinės nuostatos. Būtent vaikystėje dedamas kertinis akmuo naujam “socialiniam vienetai” konstruoti. Žmogaus (vaiko) socializacija galima su socialine aplinka. Interakcijos metu žmogų (vaiką) veikia įvairūs veiksniai.

Skiriami makro-, mezo- ir mikroveiksniai. Makroveiksnių grupei priklauso visuomenė ir įtampų laukai. Mezoveiksnių grupę sudaro vaikystės subkultūra ir sąveikos personalinė aplinka. Mikroveiksnių grupėje (šeima, švietimo institucijos, bendraamžiai) vyksta individo raida. Šis modelis lokalizuojamas centruose, kurių centre yra veikiamas koncentrinė sferų individas.

Reformuota švietimo institucija savo veikloje apjungia tris susijusius tarpusavyje procesus:

- Ugdymą, priimtą visuomenėje vertybių įsisąmoninimas;
- Mokymą, žinių, gebėjimų ir įgūdžių įsisąmoninimas per vertybių valdymą;
- Socializaciją, teisių ir pareigų įsisąmoninimas bei formavimas pagrindinių socialinio elgesio visuomenėje standartų pagrindu. Tik pasiekęs šitokią internalizacijos lygį, individas tampa visuomenės nariu, įtrauktu į naujas objektyvaus pasaulio sritis.

Pamatinė antrinės socializacijos struktūra (socializacijos institutai) turi būti panaši į pirminę socializaciją. Kiekvienas individas gimsta objektyvioje socialinėje struktūroje (šeima), ir čia jis susiduria su reikšmingais kitais (tėvai, ugdytojai), kurie jam padeda pereiti socializacijos pakopas (švietimo institucijos). Jų pateikiami jo situacijos apibrėžimai jam tampa objektyvia tikrove. Tad jis atsiduria ne tik objektyvioje socialinėje struktūroje, bet ir objektyviame socialiniame pasaulyje. Socialinis pasaulis “filtruojamas” individui per dvigubą atranką, per ugdytojų pasaulio suvokimo ypatumų prizmę.

Pastaruoju metu vykstantis tradicinių vertybių perkainavimas, dezorientuoja ugdymo procesą. Švietimo sferoje vyksta žiaurus rinkos santykių (Mačerinskienė, 1996), neatitinkančių socialinio švietimo instituto esmės, įtvirtinimas. Vakarų šalių praktika rodo, kad švietimas negali funkcionuoti, remdamasis tik rinkos principais. Būtina konstruoti

efektyvų švietimo instituto adaptacijos prie rinkos sąlygų mechanizmą, orientuotą į visuomenei naudingą veiklą. Todėl visose švietimo sistemos grandyse prioritetinės sferos reikšmę įgyja ugdymas naujų vertybinių sistemų ribose; socialinių normų, nukreiptų į vertybines sistemas, sustiprinimas, įtvirtinimas; šalies tautinių interesų gynimas, intelektualinių resursų kontrolės užtikrinimas.

Šiuolaikinės pasaulio plėtotės problemų analizė pažymi socialinių orientyrų, socialinių reformų svarbą. Technokratinės metodologijos įveikimas švietimo instituto valdyme, laikomas vieninteliu būdu naujai švietimo kokybės paradigmai formuoti.

Atlikta šiuolaikinio švietimo problemų analizė leidžia išskirti aktualias šiuolaikinio švietimo vadybos užduotis:

- Strateginių švietimo orientyrų, vertybių ir prioritetų tyrimas (tautinio švietimo koncepcija);
- Tarp paradigminių teorinių konstrukčių tyrimai;
- Dalyvavimas tarptautinių projektų realizavime.

Tokiu būdu, šiuolaikinio švietimo vadybos tyrinėtojams iškeltos įvairių aspektų užduotys:

- Keliant naujus tikslus bei uždavinius atnaujinti ugdymo turinį (atnaujintas ugdymo turinys turi suteikti šiandienos asmeniui reikalingą socialinę, kultūrinę ir komunikacinę kompetenciją);
- Užtikrinti reikiamą intelektualinį ir materialinį švietimo sistemos aprūpinimą;
- Įdiegti patikimą ugdymo kokybės nuolatinio vertinimo sistemą, užtikrinti šiuolaikišką kokybės valdymą.

Jų efektyvus sprendimas nulems tolimesnį visuomenėje vykstančių procesų valdymą. Universalus bet kurių sistemų (švietimo sistema) požymis yra toks, kad jose reiškiasi valdymo ir savireguliacijos procesai. Šis požymis yra būdingas ir pradžios mokyklos sistemai, o tai leidžia teigti, kad valdymo ir savireguliacijos procesai yra sietini ir su pradžios mokyklos raidos procesais. Toks susiejimas liudija, kad:

- ❖ Pradžios mokyklos valdymas gali būti suvokiamas kaip “iš išorės” daromas kryptingas poveikis, traktuojamas kaip valdymo rezultatas, leidžiantis transformuoti erdvę ir suteikti jai naują kokybę išreiškiančių požymių;
- ❖ Pradžios mokyklos raidos savireguliacija gali būti suprantama kaip viduje pasireiškiantis reagavimas į pokyčius.

Šias sąvokas labai svarbu pabrėžti valdymo ir savireguliacijos procesų sąsaja su pradžios mokyklos sistemos daugiapakopiškumo metakonteksto raiška. Ši sąsaja leidžia teigti, jog esminė valdymo ir savireguliacijos procesų grandis yra adaptavimo ir adaptavimosi inicijavimas bei vyksmas, siekiant užtikrinti pradžios mokyklos vadybos adekvatumą tam

tikroms nuostatomis, ir gali būti suprantami kaip sudarantys valdymo ir savireguliacijos procesų esmę.

Valdymo veikla turi būti nuolat tobulinama. Tai susiję su tuo, kad pradžios mokyklos ugdymo sistemos evoliucija bei joje vykstančių transformacijų sąlygomis nuolat susiformuoja, yra išryškintos naujos ir konstruktyvios valdymo sprendimų reikalaujančios problemos. Socialinių valdymo subjektų (vadovai) gebėjimas adekvačiai reaguoti į tokias problemas ir jas tinkamai spręsti kartu išreiškia jų potencialas tobulinti savo veiklą, o iš to išeina, kad tokio gebėjimo išugdymas yra traktuotinas kaip labai svarbus pradžios mokyklos vadybos klausimas.

Beje, esminė socialinio valdymo subjektų valdymo veiklos tobulinimo sąlyga yra tinkamas jų veikiamų objektų raidos strategijų formavimas ir įgyvendinimas bei strateginio valdymo plėtojimas. Vertinant strateginiam valdymui svarbius parametrus (laikas, erdvė) svarbu suvokti, jog konkrečiu atveju laikas ir erdvė turi būti racionalios, tačiau ne siauros.

Apibendrinant išdėstytas mintis galime teigti, jos strateginiai sprendimai dėl pradžios mokyklos vadybos išreiškia nuostatą transformuoti šią sistemą bei jos raidą, o tai rodo socialinių valdymo subjektų siekius iš esmės pakeisti atitinkamai sistemai būdingą veikimo kokybę. Toks suvokimas yra sietinas su visuomenės raidos bei su visuomene tiesiogiai susijusių transformacijų problematika: būtent ši problematika anot B. Melniko (2002), gali būti traktuojama kaip ypač svarbi kokybinių pokyčių metaanalizei.

1.2. Vadovavimo teorijos pasaulyje

Dauguma šiandienos vadybos mokslininkų teigia, kad kiekvienos įstaigos veiklai būtina vadovauti, t.y. kreipti norimą linkmę, veiksmingai siekiant užsibrėžto tikslo. Pagrindinis šiuolaikinės pradžios mokyklos tikslas – padėti pamatus sąmoningos, savarankiškos ir socialiai aktyvios asmenybės formavimuisi.

Tam, kad ugdymas būtų sėkmingas, pradžios mokykloje reikalingi šį procesą išmanantys vadovai. Kaip teigia mokslininkas R. Želvys (2001), dabar paaiškėja, kad ne kiekvienas geras pedagogas gali tapti geru vadovu, kad galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumų, tačiau jie nėra tapatūs, o geros metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Išvada – norint efektyviai vadovauti mokyklai būtinos ir vadybinės žinios, mokėjimai, gebėjimai.

Pradžios mokyklos vadovas užsibrėžtų tikslų siekia ne spontaniškai, bet apgalvoja savo tikslus iš anksto ir numato būsimą veiklos planą, vėliau sudaromos darbo grupės, paskirstomos užduotys, įgaliojimai, išteklių. Paskirstę užduotis, vadovai toliau vadovauja

pačiam darbo procesui: inicijuoja ir koordinuoja darbuotojų veiklą, juos skatina, motyvuoja, nukreipia tinkama linkme, tobulina darbo procesą ir darbuotojų kvalifikaciją tam, kad kuo sėkmingiau vyktų ugdymo procesas. Vėliau vykdo kontrolę pagal atitinkamus standartus, kriterijus, pastebėję nukrypimus nuo standartų koreguoja, informuoja ir panašiai.

R. Želvys (2001) siūlo tokį švietimo vadybos apibrėžimą – veikla, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo organizacijų tikslų. Vadybos pagrindinės funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Vadyba – Amerikos lietuviu V. Graičiūno įvesta sąvoka. Tai tarptautinio žodžio “menedžmentas” atitikmuo.

Be vadybos vartojamos kitos sąvokos: valdymas, administravimas, vadovavimas, lyderiavimas. Neretai šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai, nors iš tiesų reiškia kiek skirtingus dalykus.

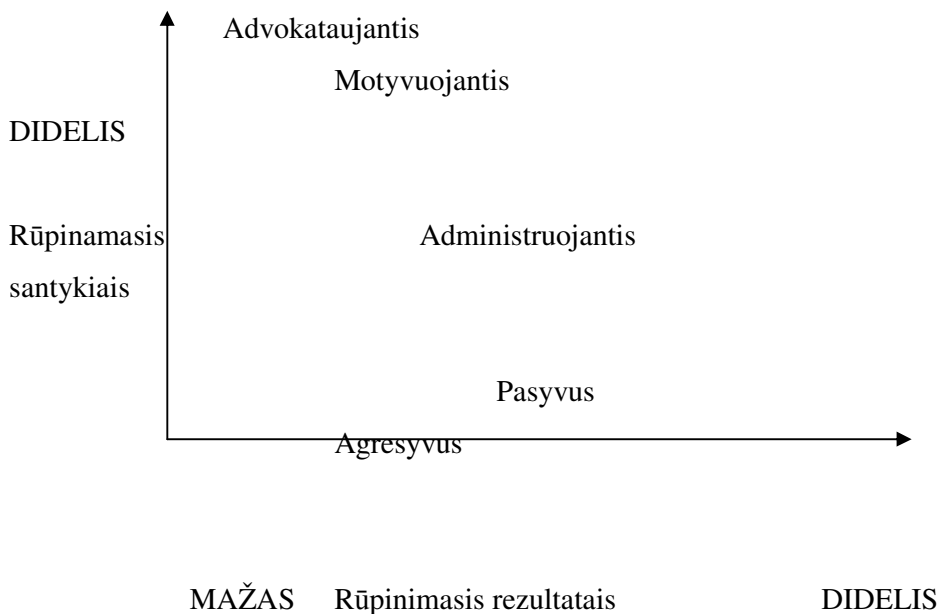
R. Želvys (2001), kalbėdamas apie ugdymo įstaigų vadovavimą ir teikdamas jam pirmenybę, analizuoja vadovavimo teorijas, kurių atranka ir taikymas, mūsų nuomone, gali lemti sėkmingą vadovavimą pradžios mokyklai. Jis kelia klausimą – ar egzistuoja kokių nors universalių idealaus vadovo bruožų, ar priešingai, jie varijuoja pagal įstaigos tipą ir užduoties pobūdį. Į šiuos klausimus bandė atsakyti skirtingos teorijos. Profesorius santykinai visų teorijų įvairovę suskirsto į kelias dideles grupes:

- bruožų teorijos;
- stilių teorijos;
- atitikimų teorijos;
- dinamiškų santykių teorijos.

Bruožų teorijos remiasi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė ir, kad galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo asmenybės bruožus. Kadangi dauguma asmenybės bruožų paveldimi arba susiformuoja ankstyvoje vaikystėje, bruožų teorijų šalininkai manė, jog svarbiausia sąlyga užtikrinti vadovavimą – teisinga vadovų atranka. Išskiriami keli pagrindiniai bruožai: intelektas, jis turi būti aukštesnis už vidutinį. Vadovas turėtų gebėti mąstyti abstrakčiai ir sugebėti spręsti sudėtingas problemas; jis turi būti savarankiškas ir iniciatyvus. Jis turi suvokti, kad būna aktyvūs veiksmai ir turėti pakankamai ryžto to imtis. Asmenybei bręstant, iniciatyvumas stiprėja; pasitikėjimas savimi – vadovas privalo pasitikėti savimi, siekti didesnio profesinio meistriškumo. Dar paminėtini entuziazmas, energingumas, vidinė pusiausvyra, socialumas, drąsa, ryžtas, kryptingumas, gera vaizduotė, sugebėjimas pažvelgti į situaciją iš šalies.

Bruožų teorijos ne visiškai pasiteisino. Vargu ar įmanoma turėti visus ar bent daugumą vadovui priskiriamų bruožų, tai greičiausiai įsivaizduojamas idealas. Dėl šių priežasčių vėliau ėmė dominuoti teorijų grupė.

nei viena, nei kita. Vėliau buvo sukurtas **dvimatis modelis**, kuriame vertikali ašis vaizduoja rūpinimąsi santykiais, o horizontali – rūpinimąsi rezultatais. Šis modelis vadinamas vadovavimo tinkleliu: (2 pav.).



2 pav. **Vadovavimo tinklelis** (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Tose darbo vietose, kur vyrauja **agresyvus** vadovavimo stilius, didelis dėmesys skiriamas rezultatams ir menkas – žmonių santykiams. **Advokataujantis** – rūpi žmonių santykiais ir mažai dėmesio darbo rezultatams. **Pasyvus** – nesirūpina nei rezultatais, nei santykiais tarp žmonių. **Motyvuojantis** – vadovas apie darbo kokybę sprendžia pagal pasiektus rezultatus, turi aiškiai suformuluotus tikslus ir uždavinius. **Motyvuojantis** vadovas – vidutiniškas. **Administruojantis** – rūpinasi tiek santykiais, tiek ir darbo rezultatais, viską daro kaip “iš knygos” (Želvys, 2001, p. 55). Žinantis gerai įstatymus ir įsakymus yra tik vykdytojas. Tai būdinga SSRS švietimo institucijų (mokyklų direktorių ir kt.) vadovams. Šios (stilių) teorijos taip pat nepateikė tikslaus atsakymo, kuris vadovavimo stilius geriausias. Šių teorijų šalininkai teigia, kad universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti.

Sėkmingą vadovavimą lemia kelių veiklos faktorių atitikimas. Tai yra trys veiksniai, kurie būtinai turi derėti tarpusavyje – tai vadovas, pavaldinys ir užduotis. Kelių veiksmų derinimas sudaro situacinio vadovavimo modelį. (3 pav.).

Darbuotojų brandos lygis			
Aukštas 4	Vidutiniškas 3	Vidutiniškas 2	Žemas 1
Darbuotojas motyvuotas ir pasirengęs darbui	Darbuotojas pasirengęs darbui, tačiau nepakankamai motyvuotas	Darbuotojas motyvuotas, tačiau nepakankamai pasirengęs darbui	Darbuotojas nemotyvuotas ir nepasirengęs darbui

3 pav. **Situacinis vadovavimo modelis** (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Autorių nuomone, vienas ar kitas vadovavimo stilius turėtų būti taikomas pagal pavaldinių pasirengimo lygį. Jų pasirengimo lygis vertinamas: pagal motyvacijų, t.y. psichologinį pasirengimą ir turimą darbinį pasirengimą ir atvirkščiai neturinčiam nei to, nei to – taikytinas **nurodantis** vadovavimo stilius, kitiems **įtikinantis**; pasirengusiam darbui ir motyvuotam darbuotojui galima perduoti dalį įgaliojimų ir pan. Vėliau vykstant pokyčiams, atsirado nauja vadybos kryptis – kaitos vadyba – **dinamiškų santykių teorija**. Tai **transakcinio ir transformacinio** vadovavimo koncepcija. Transakcinis (arba sąveikos) vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, įkvepia jiems pasitikėjimo, kad jie gali užsibrėžtus tikslus pasiekti, ir nurodo, kaip juos pasiekti, bus patenkinami žmonių poreikiai. Tai tradicinis vadovavimo supratimas, besiremiantis logika ir racionalumu. Tai yra vadovas nustato tikslus, nurodo būdus, kaip juos pasiekti, ir motyvuoja darbuotojus jiems įgyvendinti. **Transformacinis** (arba pertvarkomasis) vadovavimas pripažįsta pasitaikančių situacijų unikalumą ir iracionalumą, todėl vadovo veiksmai daug mažiau nuspėjami; kai vadovas palaiko nuolatinių pokyčių atmosferą ir stengiasi sukurti palankią kaitai organizacijos kultūrą **Vadovo misija** – ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Transformacinis vadovas stengiasi taip išplėsti darbuotojų poreikių ribas, kad šie nuveiktų daugiau negu reikalaujama. **Tai yra, transformuoti, o ne tenkinti darbuotojų lūkesčius.**

B.Bass nurodo tris transformacinio vadovavimo charakteristikas: **patrauklumas**, kitaip vadinamas charizmatiniu vadovavimu (charizma – sugebėjimas patraukti kitus žmones, asmeninis žavesys); **individualus dėmesys** – individualizuoja savo santykius su pavaldiniais; **kūrybiškumo skatinimas** – transformacinis vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą sprendžiant problemas (Želvy, 2001, p.58). Manome, kad transformacinis vadovavimas galėtų labiau įsigalėti pradžios mokykloje, nes tam yra pakankamai palanki terpė jam plėstis, nes šių įstaigų bendruomenė yra išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės įstaigos vizijos. Dabar, vykstant nuolatinei kaitai, pradžios mokyklose vienintelė išeitis – kurti lanksčią ir atvirą pokyčiams organizacijos kultūrą, kurią ir skatina transformacinis vadovavimas.

Anksčiau minėjome, kad daugumos užsienio ir Lietuvos mokslininkų nuomone – svarbiausias pradžios mokyklų sėkmę lemiantis veiksnys – tinkama vadovo veikla, t.y. transformacinis vadovavimas. Dar reiktų teigti, kad vadovo veiklos sėkmę lemia įstaigos kultūra. Tai yra pagrindinis dėmesys efektyvinant vadovo veiklą ir svarbiausias ryšys tarp reformos įgyvendinimo ir įstaigos kultūros. Tai yra ne pavienių naujovių, inovacijų diegimas, bet įstaigos kultūros keitimas.

D. Hopkins, M. Ansow ir kt. (1998) apžvelgdami tyrimus vadovavimo klausimais, kas yra veiksmingas vadovavimas įstaigose, pažymėjo, kad dažnai kalbama apie asmenybės reikšmę – paprastai geri įstaigos vadovai apibūdinami kaip “stiprios asmenybės”, “dinamiški”, “energingi”. Mokslininkų pastebimi, nurodomi ir daugiau vadovų veiklos aspektų, pavyzdžiui, susijusių su klimato ir konsultavimosi būdų kūrimu. Tai vis dažniau siejama su efektyviu vadovavimu. Efektyvaus vadovavimo požymiai: perorientuoti vadybą nuo kontrolės prie įgaliojimo suteikimo, požiūrio į darbuotojus keitimas, tai yra, darbuotojai ne įstaigos nuosavybė, o bendros veiklos partneriai.

Apibendrinant – hierarchiškai sutvarkytus padalinius paversti lankstesne ir organiškese sistema. J. Murphy (Želvy, 2001) efektyvią vadovo veiklą apibūdina taip: iš pradžių svarbu asmenybės savybės ir geri vadovų bruožai, iš to išsirutulioja asmenybės arba savybių teorijos apie vadovavimą; vis daugiau dėmesio kreipiama į tai, ką vadovai iš tikrųjų veikia ar tam tikras elgesys ir požiūriai tvirtai susiję su vadovavimo sėkme? Tokie tyrimai skatina kurti teorijas, aiškinančias vadovavimą elgsenos požiūriu; vis aiškiau įsisąmoninama, kad su užduotimis ir žmonėmis susijusių elgesį įvairios grupės įvairiomis aplinkybėmis kartais interpretuoja visiškai kitaip, tai verčia paaiškinti, kaip galėtų būti suprantamas tam tikras kontekstas, ir skatina įvairius situacinius požiūrius į vadovavimą; pastaruoju metu pabrėžiamas ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir organizavimo kultūros – tolstama nuo pažiūros,

kad vadovavimas yra daugybė sąveikų tam tikroje kultūringoje aplinkoje, ir artėjama prie požiūrio, jog vadovavimas yra pertvarkomas ir gali pakeisti kultūros kontekstą.

Owensas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pažymi, kad geros įstaigos sėkmę lemia – efektyvi vadovo veikla, vadybinės žinios ir vadovavimas grupėms. Svarbu, kad pedagogai jaustųsi priklausą veiksmingoms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų bei jaustų, kad dirba ne veltui. Geriausi įstaigų vadovai stengiasi išsaugoti iš praeities perimtas tradicijas, bet ir imasi kurti naujas, pažangesnes. Minėti mokslininkai teigia, kad norint efektyviai vadovauti reikia kurti elgesio normas, kurios apibrėžia svarbiausius įstaigos sėkmės principus. Tai reiškia, kad kuriama institucija, kuria žmonės turėtų pasitikėti, kurios dalimi jaučiasi esą ir kuriai yra ištikimi. Visa tai suteikia prasmės darbui, kurį jie dirba, daro jį reikšmingą, o tai – didelė paskata (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Ieškant ryšio tarp įstaigos veiksmingumo ir vadovo veiklos efektyvumo, imama spręsti, kad įstaiga, kuri žvelgia į vadovą kaip į vienintelį vadovavimo šaltinį, labai suvaržyta. Tai yra, ji priklauso nuo vieno asmens intelekto, emocijų ir fizinės energijos – ją varžo viena vaizduotė. Tai gana ribotas požiūris. Dažnai jį stiprina įstaigos struktūros, painiodamos tai, kad iš esmės yra vaidmenų hierarchija, su tikroju žinių ir įgūdžių paskirstymu. Būtina klibinti tradicinę tvarką ir skatinti dinamiškesnę bei decentralizuotą požiūrį į vadovavimą, kuris susijęs su įstaigos tobulinimu.

R. Jones (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pateikia naujai vertinimą vadovo vadovaujantį vaidmenį: suteikiant darbuotojams įgaliojimus nereiškia atsisakyti savo paties įgaliojimų, suteikti galių kitam nereiškia silpninti savo galias; skatinti kitus kūrybiškai vadovauti nereiškia atsižadėti savo idėjų, leisti kitiems būti atsakingiems nereiškia palikti juos likimo valiai, priešingai reikėtų padėti jiems ieškoti geriausio kelio vedančio pirmyn.

Toks vadovavimas susijęs su reikšmingu kontrolės struktūros atsisakymu – struktūra tampa priemone darbuotojams suteikti galių, sistema, kuri informuoja ir padeda darbuotojams, kai jie stengiasi įgyvendinti įstaigos bendruomenės vertybes bei tikslus.

H. Beare ir kt. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pateikia naujuosius mąstymo apie vadovavimą pokyčius ir dėsto keletą su vadovo vaidmeniu susijusių apibendrinimų:

- 1) reikėtų pabrėžti sąveikaujimą, bet pertvarkomąjį vadovavimą. Tai yra kai vadovas imasi veiksmų bendruomenės nuostatomis įstaigos atžvilgiu pakeisti;
- 2) iškilūs vadovai turi savo organizacijos viziją. Vadovas įsivaizduoja įstaigą, kaip visos bendruomenės mokymosi centrą;
- 3) viziją reikia apibūdinti tokiu būdu, kuris padeda įstaigos narius įsipareigoti skirti laiko ir energijos bendruomenės nuostatomis įstaigos atžvilgiu keisti;

- 4) apibūdinant viziją, reikia apibūdinti prasmę. Tai yra, kai “bendruomenė” yra įstaigos metafora, vadovas apdovanoja darbuotojus už veiklą bendruomenės labui;
- 5) vadovaujant svarbiausia vertybių klausimai – “kaip turi būti”. Vadovas tvirtai išipareigojęs suteikti lygias galimybes mokytis įstaigoje;
- 6) vadovas vaidina svarbų vaidmenį tobulinant įstaigos kultūrą. Vadovas įtraukia bendruomenės narius į visas įstaigos iškilmes;
- 7) gerųjų įstaigų tyrimai padeda vadovauti įstaigai ir kolektyviai spręsti. Tai yra, kai įstaigos politiką formuoja grupė, į kurią įeina tėvų, pedagogų, ugdytinių ir visos bendruomenės nariai;
- 8) įvairūs vadovavimo veiksniai – techniniai, žmogaus, švietimo, simboliniai ir kultūriniai – turėtų būti įstaigoje paplitę, pedagogų komandos, turinčios savo vadovus, planuoja įvairias programas;
- 9) norint, kad pertvarkomasis vadovavimas būtų sėkmingas, reikėtų stengtis viziją institucionalizuoti. Įstaigos, kaip bendruomenės mokymosi centro, vizijoje atspindi tikslai, politika, planai, biudžetas ir veikla;
- 10) vadovavimui svarbūs ir “vyriškumo” ir “moteriškumo” stereotipai, nesvarbu, kokios lyties vadovas. Tai yra, kai vadovas atsižvelgia į asmeninius poreikius ir jais rūpinasi (“moteriškumo” stereotipas); vadovas skatina komandas rungtyniauti, kad pagerėtų įstaigos ugdymo rezultatai (“vyriškumo” stereotipas).

Daugelis vadovų teoretikų (Lietuvos ir užsienio) teigia, kad sukurti aiškią įstaigos ateities viziją yra svarbiausias pertvarkomojo vadovavimo elementas – tai reiškia, kad pastangas koordinuoti padeda bendra vizija, o ne kontrolė. Įstaigų vadovams keliamas sunkus uždavinys – sukurti tokią įstaigos kultūrą, kai žmonės dirbdami turi tam tikrą autonomiją ir gali savo žiniomis, įgūdžiais bei kūrybiškumu pasinaudoti sprenddami problemas ir įgyvendinami galimybes.

Vadovo veiklos efektyvumą labiausia lemia darbo išmanymas bei vadybinė kompetencija. Vadybos teorijoje ir praktikoje išskiriami keturi vadovavimo modeliai:

- 1) autoritarinis;
- 2) globos;
- 3) skatinimo;
- 4) kolegialus (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Autoritarinis modelis. Šį modelį naudojantys vadovai yra iš prigimties tingūs ir juos reikia priversti dirbti. Jų nuomone, jog būtent jie geriausiai žino, ką reikia daryti: darbuotojų

pareiga vykdyti nurodymus, o vadovui kontroliuoti veiklą. Apibendrinant teigiama, kad tokio vadovavimo psichologinis rezultatas yra darbuotojų priklausomybė nuo savo viršininko, kuris turi absoliučią galią priimti darbuotoją į darbą arba jį atleisti. Šis modelis pasiteisina tada, kai reikia skubotai atlikti kokį darbą ir ugdymo praktikoje (deja) taikomas dažnai.

Globos modelis. Šis modelis susietas su galimybe patenkinti darbuotojų saugumo poreikį. Kad šis modelis būtų realizuotas, pagrindinė sąlyga – institucija turi turėti pakankamai daug finansinių išteklių, kad galėtų darbuotojus paskatinti, skirti pašalpas ir kt. jis efektyvus tada, kai protingai patenkinami darbuotojų egzistencijos poreikiai. Tada globa yra vertinama kaip motyvavimo jėga. Tai yra, darbuotojai jaučiasi laimingi, bet ypatinga motyvacija darbui jie nepasižymi, jaučiamas tik pasyvus bendradarbiavimas. Jų produktyvumas nėra daug didesnis, negu esant autoritariniam modeliui. Ugdymo praktikoje populiarus ir šis modelis.

Paramos modelis. Remiasi šia teorija, kuri teigia, jog darbuotojo neefektyvią veiklą pirmiausiai lemia sąlygų veiklai nebuvimas. Šis modelis priklauso nuo vadovavimo, o ne nuo jėgos ar pinigų. Vadovavimo esmė, kai sukuriamas toks klimatas, kuris padeda darbuotojams įsilieti į veiklą, panaudojant visus savo sugebėjimus institucijos interesams. Vadovavimas remiasi mintimi, jog iš prigimties žmonės nėra pasyvūs keliamiems uždaviniams išspręsti. Besipriešinančiais jie tampa jausdami nepakankamą paramą. Šiam modelio realizavimui nereikia didesnių finansinių resursų, užtenka pakitusio vadovavimo stiliaus ir turinio. Vis dažniau šiandieninėje praktikoje pastebimi šio modelio elementai.

Kolegialus modelis. Šio modelio esmė – bendradarbiavimas. Vadovo tikslas – suburti gerą komandą siekiamis realizuoti. Kiekvienas komandos narys savo ruožtu jaučia didelę atsakomybę, pareigą gerai atlikti darbą. Kolegialaus principo psichologinis rezultatas – darbuotojų savidrausmė, reikalavimas pačiam sau. **Pagrindinis motyvas** – saviraiškos poreikiai. Šis modelis efektyvus, kai jis naudojamas tinkamose situacijose. Darbuotojų veikla vertinama keturiais aspektais: pagalba vieni kitiems, asmeniniai pasiekimai, indėlis į bendrą institucijos kūrimą, aktyvus dalyvavimas realizuojant institucijos tikslus. Sunkokai skverbiasi kolegialumas įstaigai šiandieninės konkurencijos sąlygomis.

Vienareikšmiškai teigti, kuris modelis yra geriausias, negalima. Modelis bus efektyvus, kai jis atitiks socialines sąlygas ir konkrečią situaciją. Kintant sąlygoms kinta modelių taikymas. Todėl vadovas turėtų sugebėti:

- nustatyti, koks modelis iš tikrųjų yra jo vadovaujamoje ugdymo institucijoje;
- įvertinti, ar šis modelis atitinka šios institucijos žmonių vertybes, socialinę situaciją;

- jeigu reikalinga modelių kaita, mokėti pasirinkti tinkamą ir susidaryti vadovavimo prielaidą, pirmiausia išsiaiškinus, kaip elgtis vadovui.

Žinoma, būtina paisyti egzistuojančių darbuotojų poreikių. Tai įrodo Maslow poreikių hierarchijos teorija. **Vyraujant egzistencijos poreikiams labiausiai tiks autoritarinis modelis, saugumo poreikiams – globos, socialiniams – skatinimo, paramos, saviraiškos poreikiams – kolegialus modelis.**

Tyrėjas David C. McClelland (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pateikia keturis motyvacijos modelius: pasiekimo; vienijimo; kompetencijos; valdžios.

Pasiekimo motyvacijos modelis apibūdinamas taip, kad jis paremtas žmonių pastangomis įveikti iššūkius ir kliūtis siekiant tikslo. Individas, turintis šį polinkį nori vystytis ir tobulėti bei kopti sėkmės laiptais. Pasiekimai – svarbūs jam pačiam, o ne dėl pasiekimus lydinių apdovanojimų ar atlyginimų. Vadovai šiuo atveju yra linkę pasitikėti savo pavaldiniais, atvirai priimti jų idėjas ir dalintis savomis, formuluoja gana aukštus tikslus ir tiki, kad darbuotojai juos pasieks.

Vienijimo motyvacijos modelis remiasi pastangomis vienyti žmones socialiniu pagrindu. Darbuotojai, vedami motyvacijos, dirba geriau tuo metu, kai jų mokėjimas bendrauti ir kooperuotis yra patikimas ir jie yra pagiriami. Tokie vadovai pavaduotojus renkasi sugebančius dirbti asmenis, mažai tepaisydami simpatijų ir antipatijų.

Kompetencijos motyvacijos modelis remiasi pastangomis dirbti labai kokybiškai, siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių, stengiasi racionalizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Geras darbo atlikimas jiems teikia vidinį pasitenkinimą, svarbi ir pagarba, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami. Šis modelis, yra japonų vertybinės sistemos kertinis akmuo.

Valdžios motyvacijos modelis remiasi darbuotojų polinkiu daryti įtaką žmonėms ir situacijoms. Tai žmonės linkę rizikuoti, jie gali būti puikūs vadovai, jeigu jų vadovavimo pobūdis yra institucinis, o ne asmeninis. Tai yra, institucinio vadovavimo stilius išreiškia vadovo polinkį veikti žmonių elgesį visos organizacijos labui. Tai siekimas valdžios teisėtai, leistiniais būdais. Jie kyla karjeros laiptais sėkmingai dirbdami, todėl visų yra vertinami. Manytume, kad šie modeliai galėtų pasitarnauti efektyvinant pradžios mokyklų vadovų veiklą. Vadovams pirmiausia reikėtų pasirinkti tokį vadovavimo modelį, kuris padėtų sukurti darniai dirbančią komandą, siekiančią ugdimosi kokybės.

Kiekvienam vadovui naudinga žinoti, kurių vadovavimui būtinų savybių turi daugiau, kurių mažiau. Tai leidžia objektyviai įvertinti savo tinkamumą šiandieninio vadovo situacijai. Vienos jų labiau reikalingos vienoje institucijoje, kitos – kitoje. Išskiriamos šios pagrindinės

savybės: 1) kūno ir dvasios energija; 2) tikslo ir krypties nujautimas; 3) entuziazmas; 4) techninis sugebėjimas; 5) žmogiškieji sugebėjimai; 6) konceptualieji (suvokimo) sugebėjimai.

1. Kūno ir dvasios energija. Vadovo sugebėjimas įkvėpti kitus energijos ir pasiryžimo yra prigimties dovana. Tai duoda impulsą pavaldiniams. Kiekvieno fizinė ir psichinė būseną priklauso nuo 3 pagrindinių veiksnių: 1) paveldėjimo; 2) auklėjimo; 3) kasdieninio daugiau ar mažiau tinkamo energijos naudojimo.
2. Tikslo ir krypties nujautimas. Vadovas turi turėti tikslą, kurio siekia ir numatyti kelius, kaip tą tikslą pasiekti. Kad tikslai būtų sėkmingai vykdomi, jie turėtų būti: 1) aiškūs; 2) lengvai suprantami; 3) patrauklūs; 4) tvirtai, nuolat ir energingai vadovo puoselėjami.
3. Entuziazmas. Tikslo numatymas dar nereiškia, jog jis pasiektas, bet geras vadovas yra entuziastas. Jo vadovavimo menas eina iš širdies, todėl jis valios sužadinti kitų jausmus.
4. Techninis sugebėjimas. Vadovas turi turėti techninių žinių ir gebėjimų dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis.
5. Žmogiškieji sugebėjimai – mokėjimas dirbti su žmonėmis ir organizuoti jų grupių darbą. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus. Dar išskiriami: pasiryžimas siekti tikslo ir jo pasiekimas, ryžtingumas, tikėjimas žmogumi.
6. Konceptualieji (suvokimo) sugebėjimai. Jie pasižymi sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti ir išvelgti vykstančius reiškinius. Konceptualieji sugebėjimai yra susieti su idėjomis, žmogiškieji su žmonėmis, techniniai – su daiktais.

Sugebėjimus nesunku suskirstyti į grupes, bet vadovavimo funkcija yra labai sudėtinga, nes būna įvairios situacijos, būtina logika. Dėl šių priežasčių, vadyba tuo pačiu yra mokslas ir menas.

Daugelio mokslininkų ir gerų įstaigų vadovų nuomone, esminis gero vadovavimo ypatumas yra gebėjimas kiekvienoje situacijoje deramai elgtis. Geras vadovas buria komandas, komandos dirba ir jų atsakomybė didėja. Svarbu sukurti ir apibendrinti viziją, kuri leidžia sudaryti sąlygas bendradarbiauti ir skatina įsitraukti į veiklą. Tinkamas vadovų, pedagogų ir kitų bendruomenės narių bendradarbiavimas pakeičia įstaigos kultūrą. Ji tampa daug dinamiškesnė, ir darbuotojai drąsiau imasi spęsti naujus, jiems nežinomus dalykus, negu kai jiems buvo vadovaujama iš centro.

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo vadovavimo stiliaus, taip keičiasi kitų bendruomenės narių vaidmenys. Daugumai vadovų nelengva pereiti nuo autoritarinio vadovavimo stiliaus prie lankstesnio ir autonomiškesnio požiūrio į vadovavimą stiliaus.

Efektyviai dirbančio vadovo svarbiausi uždaviniai galėtų būti šie: tobulinti planavimą; suderinti visų komandų darbą su visos įstaigos darbu, aiškiai suformuluoti ketinimus ir siekius (tai padės stebėti ir kontroliuoti); padėti darbuotojams plačiau suvokti, kas yra darbuotojų tobulinimas, skatinti juos dalytis su kitais mintimis ir patirtimi.

Pagrindinė vadovavimo funkcija, kaip teigiama vadybos teorijoje, yra planavimas ir darbo organizavimas. R. Želvio (2001, p.18) pateikti šios funkcijos komponentai: planavimo samprata, principai, sprendimų priėmimas labiausiai taikytini pradžios mokyklų darbe. Jis teigia, kad planavimas – ne vienkartinis veiksmas, bet nenutrūkstamas procesas, kurio metu atsižvelgiama į organizacijos viduje ir aplink vykstančius pokyčius. Vadovavimas planavimo procesui labai reikšmingas, nes jo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės šiems tikslams pasiekti. Jo nesant – galimybės pasiekti tikslą tampa neaiškios, sunku įvertinti įstaigos veiksmingumą. Vadybos teorijoje planai skirstomi į strateginius ir operatyvinius. Strateginius – kuria įstaigos vadovas – tai pagrindiniai organizacijos tikslai. Operatyviniai planai skirti strateginiams planams įgyvendinti kasdieninėje veikloje. Iš daugelio vadyboje siūlomų planavimo sistemų, pradžios mokyklai, mūsų nuomone, taikytini sujungti į vieną visumą strateginis ir operatyvinis planavimas. Šie pagrindiniai plano komponentai: įstaigos vizijos numatymas; organizacijos misijos suformulavimas; dabartinės situacijos analizė; strateginių tikslų nustatymas; taktinių tikslų nustatymas; operatyvinių tikslų nustatymas; veiklos plano parengimas.

Šio planavimo nauda pradžios mokyklai:

- padeda įstaigos bendruomenei numatyti ir kontroliuoti aplinkoje vykstančius pokyčius;
- bendruomenės nariai gali įtakoti savo ateitį;
- užtikrinamas veiklos tęstinumas;
- vienija bendruomenės narius ir nukreipia juos svarbiausio tikslo link;
- visiems įstaigos bendruomenės nariams aišku, kodėl reikia atlikti vienus ar kitus darbus;
- padeda suskaldyti dideles problemas į valdomus vienetus;
- padeda nustatyti ir nuolat patikslinti ne tik aktualius įstaigos tikslus, be jų jiems įgyvendinti.

Vadybos teorijoje organizavimo esmė – atrinkti žmones, suformuoti iš jų grupes ir padaryti jas veiksmingomis komandomis, kurios drauge sėkmingai siektų įstaigai iškeltų

tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Šiandien kiekviena pradžios mokykla turi turėti pareigybių aprašymą. Dažnai pareigybių aprašymą sudaro šios sudėtinės dalys: pareigybės pavadinimas; tikslai ir uždaviniai; santykiai su kitais darbuotojais ir padaliniais pobūdis, darbuotojo teisės ir pareigos. Dabar pareigybės papildomos gebėjimais, kurių iš darbuotojo pareikalaus einamos pareigos, kriterijai, pagal kuriuos bus sprendžiama apie darbuotojų darbo efektyvumą. Į darbo organizavimą įeina darbuotojų atranka ir priėmimas, adaptacijos laikotarpis, darbuotojų mokymas, kvalifikacijos tobulinimas ir pan. Bet mes norėtume plačiau pakomentuoti komandų darbą, kaip svarbų darbo planavimo organizavimo žingsnį. Komanda – tai tokia žmonių grupė, kuri gali veiksmingai atlikti darbą ir pasiekti tikslus, kuriems įgyvendinti ji buvo sukurta. Anot R. Želvio (2001), individas ir komanda nuolat turi sąveikauti tarpusavyje tam, kad galėtų pasiekti optimalių rezultatų. Komandos veiksmingumą gali nulemti du veiksniai: komandos narių parinkimas ir komandos mokymas. Tai yra komandas mokyti grupinio darbo principų. Tai daryti įvairių kvalifikacijos tobulinimo renginių metu. Įstaigos vadovas vadovauja komandai ir koordinuoja jos veiklą. Šiuo atveju jis turi būti ne tiek išmintingas, ar kūrybingas, kiek disciplinuotas, sutelkto mąstymo ir išlaikantis pusiausvyrą, gera iškalba, klausyosi įgūdžiai, objektyvus vertinimas žmonių ir situacijos

Komanda yra sėkminga tuomet, kai žino ko ji siekia, jos nariai rūpinasi vienas kitu, yra atviri, nusprendžia suradę visiems priimtina ir optimalų sprendimą; neslepia, o iškelia konfliktus ir juos sprendžia; laisvai reiškia savo jausmus, yra įvaldę problemų sprendimo strategijas; turi tinkamą lyderį, vienas kitą papildo; pasitiki ir realiai save vertina ir pan. Lyderis – atsako už narių pasirinkimą, išmano reikalo esmę ir komandinio darbo ypatumus, užtikrina drausmę, užduočių įvykdymą; deleguoja atsakomybę komandos nariams; vadovauja komandos planų įgyvendinimui ir efektyviam jos darbui.

Vadovo sprendimų priėmimas. Kalbant apie vadovavimą reikėtų šiek tiek prisiliesti prie kontrolės funkcijos. Kontrolė – tai procesas, kurio metu nustatoma, kiek atliktoji veikla atitinka lauktus rezultatus, kad esant reikalui galėtume atlikti koreguojamus veiksmus.

Iškeliami keturi kontrolės proceso etapai: 1) standartų ir metodų sukūrimas veiklos efektyvumui įvertinti; 2) veiklos kokybės vertinimas; 3) nustatoma, ar veiklos kokybė atitinka standartus; 4) koreguojamieji veiksmai. Nes patys geriausi planai gali keistis, veikiami iš anksto nenumatytų aplinkybių. Kontrolė padeda išsiaiškinti kiek veiksmingi ir tikslus buvo planavimas, organizavimas ir vadovavimas. Vadybos teorijos siūlo šias kontrolės sistemas: inspektavimas – tai vienas seniausių pradžios mokykloje taikomų kontrolės užtikrinimo būdų. Tai išorinės kontrolės sistema – kai pradžios mokyklos darbą tikrina aukštesnių švietimo institucijų (vietos arba regiono lygmens) bei ministerijos atsiųsti inspektoriai. Dabar tai atlieka apskričių švietimo padaliniai. Ugdomojo inspektavimo tikslas – ne tik nustatyti esamą

padėtį esamą padėtį, bet ir numatyti galimus efektyviausius profesinės veiklos tobulinimo būdus.

Auditas – tai platus įstaigos patikrinimas, kurio metu įvertinama įstaigos būklė ir turimi ištekliai plačiąja prasme. Auditas skirstomas į vidinį ir išorinį. Vidinis auditas – tai patikrinimas, kurį atlieka pati įstaiga, vadovaujant vadovui, norėdama įvertinti savo situaciją ir detaliai išsiaiškinti. Kokiais ištekliais ji gali disponuoti. Išorinį auditą pradžios mokykloje atlieka aukštesnių lygmenų atstovai arba nepriklausomi specialistai. Auditas paprastai gali būti išsamus arba dalinis.

Pastaruoju metu vis labiau mokslinėje vadybinėje literatūroje prabylama apie visuotinės kokybės vadybą. Tai metodas, kuriuo stengiamasi nuolat tobulinti darbo organizavimo procesus (Želvys, 2001, p. 8). Išskiriamos trys esminės nuostatos:

1. Visuotinis apsisprendimas siekti puikios kokybės. Kokybės gerinimas yra vienas iš aukščiausių įstaigos tikslų. Vadovas ir personalas turi būti visada pasirengęs, ir siekti kuo geresnės ugdymo(si) kokybės.
2. Apsisprendimas tenkinti klientą. Ugdymosi(si) atitikmuo, ugdymosi standartas, vaikų, tėvų poreikių tenkinimas.
3. Įgaliojimų suteikimas darbuotojams. Vadovas turi vadovauti taip, kad darbuotojai jaustų atsakomybę už ugdymosi kokybę, todėl jiems būtina deleguoti atitinkamus įgaliojimus.

Penki didieji principai:

1. Grupinis darbas – tai galimybė dirbti drauge bendram labui, siekiant įstaigos tikslų.
2. Ištisinė integracija – kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip vienos sistemos dalis.
3. Kokybės standartų kūrimas. Vadovas turėtų stengtis, kad būtų parengti kokybės kontrolės ir lygio standartai.
4. Kokybės matavimas – nustatoma kiekvieno padalinio darbo kokybė ir sistemingai motyvuojami.
5. Tolygus kokybės gerinimas. Sistemos sukūrimas, kur kiekvienas padalinys ir darbuotojas prisideda prie ugdymosi kokybės gerinimo.

Pateikiame “Dešimt vadybos priemonių. Kurios galėtų pasitarnauti siekiant efektyvaus vadovavimo įstaigai.

1. Modelių žvalgybos – stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis įstaigomis.
2. Ugdymas (mokymas) vyksta reguliariai.

3. Orientacija į procesą. Gerinant visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą.
4. Problemų identifikavimas – identifikuoti problemas, pereiti nuo “gaisrų gesinimo” prie gaisrų prevencijos” taktikos.
5. Problemų sprendimas – identifikavus – atrinkti spręstinas problemas ir rekomenduoti optimalius sprendimo būdus.
6. Darbo kokybės užtikrinimas – įpareigoti kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingu už kokybės standartą.
7. Aktyvi vadyba – užbėgimas už akių vidaus ir išorės įvykiams.
8. Tiekėjų kokybės laidavimas (tėvų įtraukimas į procesą).
9. Bendravimas. Geras, teisingas ir atviras bendravimas.
10. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas. Apdovanojimai, skatinami.

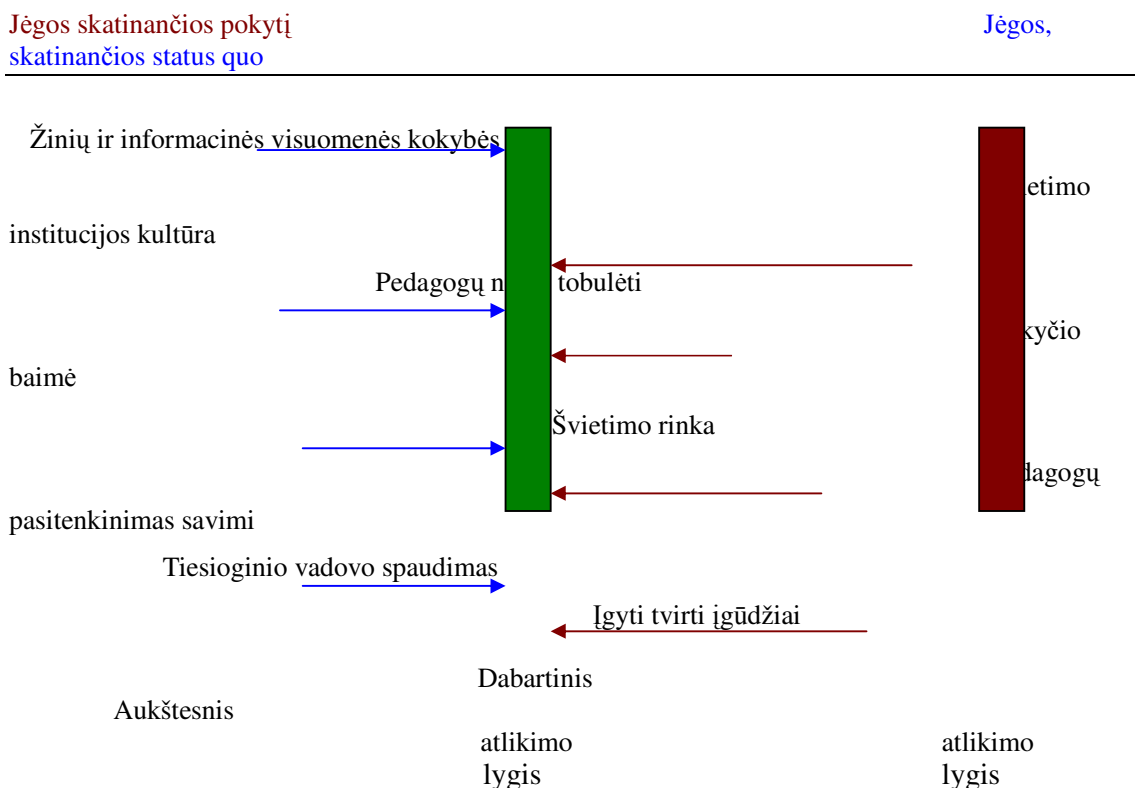
1.3. Pradžios mokyklos valdymo naujieji kontekstai

Šiuolaikiniai procesai, kurie gali būti vertinami dar kaip socialinės energijos ir ją skleidžiančių struktūrų reiškimasis, R. Grigo (2001) teigimu, rodo socioetnosistemoje vykstančius kokybinius pokyčius. Modernėjant visuomenei tie pokyčiai intensyvėja, sudarydami nepažinto pasaulio bangos ar lavinos įspūdį, ypač tai akivaizdu radikalių reformų laikotarpiais (4 pav.). Edukologijos tyrimais (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) nustatyta, jog švietimo sistema (pradžios mokyklos grandis) yra integrali visuma, siekianti išsaugoti savo indentitetą ir unikalumą. Ypatingai buvo aktyvinta švietimo kaip nacijos investicijos koncepcija, reiškianti, kad visuomenės indelis į švietimą daro didelę įtaką jos socialinei, politinei, ekonominei ateičiai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Pradžios mokyklos edukacinė plėtra sąveikauja su kitais visuomenės raidos procesais. Galimas dvejopas sąveikos būdas: 1) edukacinė raida yra socialinės ir ekonominės plėtros rezultatas, t.y. socialinė ir ekonominė plėtotė sukelia aukštesnio lygio edukacinius poreikius, o pagerėjusi visuomenės finansinė būklė leidžia juos labiau patenkinti; 2) socialinė ir ekonominė plėtra yra edukacinės raidos rezultatas; šiuo atveju edukacinė raida yra stimuliuojama ir finansine, ir organizacine prasme.

Socialinė realybė susideda iš daugybės tarp savęs susijusių, sąveikaujančių struktūrų. Toks struktūrų bei procesų persipynimas, jų suaugimas rodo sistemiškumo savybę (tai leidžia jų pažinimui taikyti sisteminius metodus, sisteminio mąstymo principus) (Kučinskas, Kučinskienė, 2002). Tačiau pokyčiai vyksta gana netolygiai (4 pav.). Jų (socialinių sistemų – pradžios mokykla) netolygus kitimas – socialiniuose moksluose labiausiai diskutuotina sritis. Dėl to vis labiau aktualėja sisteminis – struktūrinis tęstinumas

(tarp jų ir autentiškumas). Transformacijų erdvėje veikiančios sistemos (pradinės mokyklos valdymo sistema) orientuoja mus domėtis įvairiais kaitos aspektais, kaip antai: sistemos subjektų veiksmai, jų vadybinė (valdymo) ir ypač refleksyvaus mąstymo bei elgsenos branda.

Tokiame socialiniame kontekste neišvengiamai formuojama svarbi švietimo politikos ypatybė – ji “įgyvendinama reaguojant į konkrečius socialinius pokyčius” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Švietimo politika yra tai, ką nusprendžia daryti arba ko nedaryti priimantieji švietime sprendimus. Pasak W. Parsons (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) (ten pat), “turėti politiką” – tai turėti racionalių argumentų, rodančių problemos supratimą ir teikiančių jos sprendimo būdus.



4 pav. Jėgos lauko diagrama (pagal Janiūnaitę, Jotautienę, Cibulską, 2002).

Tradiciskai politika ir administravimas buvo laikomi skirtingomis veiklos sritimis. Vieni asmenys politinius sprendimus priimdavo, kiti – įgyvendindavo. Anot, R. Želvio (2001), klasikiniai valdymo modeliai vadovavosi principu, kad politiką formuoja nedidelė grupė aukščiausiojo lygmens vadovų, o visų kitų lygmenų vadovai tik atlieka administracinį darbą, t.y. įgyvendina “iš viršaus” jiems “nuleistą” politiką (Želvys, 1999, p.8). tai vadinamas politinis – administracinis valdymo modelis

1 lentelė

Politika, vadyba ir administravimas (pagal Želvį, 2001)

Vadovo veikla	Apibūdinimas
Politika	Politika – visuma kryptingų veiksmų, kuriais siekiama įgyvendinti strateginius sistemos arba organizacijos tikslus.
Vadyba	Vadyba – tai savarankiška sistemos arba organizacijos lygmens planavimo, organizavimo, vadovavimo ir priežiūros veikla
Administravimas	Administravimas – tai sistemos arba organizacijos valdymas vadovaujantis aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais ir kitais normatyviniais dokumentais.

Decentralizuotose ir liberalizuotose sistemose daugelis galių priimti sprendimus deleguojama žemesniosioms švietimo grandims (kaip pradžios mokykla). Tuomet strateginis planavimas ir politikos formavimas faktiškai tampa visų lygmenų švietimo politikos ir švietimo administravimo ribos pastaruoju metu yra gerokai apnykusios (Želvys, 2001). Be to, abi šias sritis į visumą jungia šiuolaikinė švietimo vadyba (1 lentelė).

Norėdami šias veiklos sritis atskirti aiškiau, galėtume taip pat sakyti, kad švietimo politika apima strateginį, vadybą – taktinį, o administravimas – operatyvinį vadovavimo kontekstus (2 lentelė).

2 lentelė

Veiklos kontekstai ir jų turinys (pagal Želvį, 2001)

Vadovo veikla	Veiklos metakontekstas	Veiklos turinys
Politika	Strateginis	Strateginiai tikslai, vertybės, prioritetai ir kt.
Vadyba	Taktinis	Planavimas, organizavimas, vadovavimas ir priežiūra (kontrolė).
Administravimas	Operatyvinis	Įstatymų, normatyvinių dokumentų, nutarimų ir t.t. įgyvendinimas.

Toks skirstymas yra santykinis, nes praktikoje visi šie kontekstai glaudžiai tarpusavyje susipynę. Laikydami bendresnio vadybos apibrėžimo, prie vadybinių turėtų priskirti ir tokias funkcijas kaip organizacijos (pradžios mokyklos) politikos formavimas, strateginis planavimas. Tačiau šiuo atveju reikia pabrėžti politinės veiklos specifiką, todėl, pripažindami, jog politika, vadyba ir administravimas yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir susipynę, vis dėl to šias tris sąvokas atskiriame, siekdami parodyti, kad kiekviena jų labiau orientuota į tam tikrą konkretų veiklos kontekstą.

Siekiant numatyti galimus posūkius keičiantis politinių jėgų santykiui, svarbu žinoti pagrindines liberaliąsias, konservatyvias nuostatas svarbiausiais švietimo klausimais. Būtent šios kryptys formuoja naujuosius pradžios mokyklos valdymo kontekstus. Liberaliojo valdymo kontekstas pasisako už pasirinkimo teisės įgyvendinimą pradžios mokykloje. Individas turi teisę rinktis profesinę karjerą ir atitinkamą įstaigą, padedančią šio tikslo siekti. Liberalai supranta socialinių reformų ribotumą ir socialinių problemų bei įtampų neišvengiamumą. Visuomenės pokyčiai turi vykti pamažu, jie įgyvendinami evoliucinėmis formomis ir būdais (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Švietimas konservatyvaus valdymo konteksto erdvėje turi būti selektyvus, nes būsimiems lyderiams reikia suteikti ir deramą jų vaidmeniui išsilavinimą. Svarbus vaidmuo skiriamas auklėjimui, socialiniam pastovumui (status quo) išlaikymui.

R. Chin ir K. D Benne (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pasiūlė racionaliąją, arba empirinę ir normatyvinę, arba perauklėjimo strategijas. Racionalioji, arba empirinė, strategija apeliuoja į praktikų sveiką protą ir intelektą. Informacija, kurią perteikia įvairūs leidiniai, dažniausiai būna vienpusė. Esminė tokios strategijos prielaida – žmogaus yra mąstanti ir racionaliai besielgianti būtybė. Inovatoriams pakanka parodyti, kad jų siūlomos naujovės duos apčiuopiamą naudą, ir žmonės, logiškai mąstantys, jas priims. Kita svarbi prielaida – tyrimai gali būti objektyvūs ir neutralūs.

Normatyvinė, arba perauklėjimo strategija nukreipta į praktikų nuomonių, pažiūrų ir normų kaitą. Pagrindinis dalykas – kaip žmogus supranta ir interpretuoja tai, kas jam siūloma.

Šiuo atveju laikomasi prielaidos, kad pagrindinės kaitos jėgos slypi pačiame žmoguje; tereikia jas suaktyvinti. Todėl edukacinių inovacijų pradininkai tiesiog dirba su pačiais kaitos proceso dalyviais. Strategija dažniausiai įgyvendinama dirbant komanda, asmenims abipusiškai bendraujant ir dalijantis informacija.

Socialinių subjektų valdymo veikla, kaip anksčiau buvo teigta, suvokiama ir vertinama sisteminiu požiūriu – toks suvokimas ir vertinimas gali būti traktuojamas kaip svarbiausia sąlyga užtikrinti valdymo sprendimų konstruktyvizmą ir efektyvumą. Socialinių valdymo subjektų veiklos suvokimas ir vertinimas sisteminiu požiūriu yra tiesiogiai susietas su valdymo sistemų samprata. Atsižvelgiant į tai, kad šiuolaikinėje valdymo teorijoje esama gana įvairių prieštaringų požiūrių šiuo klausimu. Ypač svarbu suvokti valdymo kontekstų sampratos taikymo švietimo sistemoms, taip pat ir su valdymu susijusioms problemoms, ypatybes.

Galima teigti, kad apskritai valdymo kontekstai yra įvardijami kaip visuma priemonių ir sąlygų, įgalinančių realiai vykdyti valdymą. Švietimo sistemų valdymo atvejais atitinkamos valdymo sistemos gali būti įvardijamos kaip kompleksai priemonių ir sąlygų, įgalinančių kryptingai veikti ekosocialinius objektus ir taip veikiant įgyvendinti tam tikrus socialinių valdymo subjektų tikslus ir interesus.

Valdymo sistemos, formuojamos ir plėtojamos švietimo organizacijoms valdyti, gali būti labai sudėtingos, pasižyminčios daugiapakopiškumu, dinamizmu, unikalumu, nepakartojamumu ir adaptyvumo potencialais (Melnikas, 2002). Formuojant ir įgyvendinant tokias sistemas reikia labai gerai nusimanyti apie realias švietimo organizacijos valdymo galimybes, o tai savo ruožtu yra susiję su būtinumu įvardyti kai kurias svarbiausias valdymo sistemų funkcionavimo ir raidos sąlygas. Todėl tikslinga kiek išsamiau apibūdinti sistemų funkcionavimo ir raidos sąlygas (Targamadžė, Jucevičienė, Veličkienė, 1996).

Kaip žinome, kiekviena valdymo sistema susideda iš dviejų dalių – valdančiosios ir valdomosios. Beje, valdančiosios ir valdomosios dalys yra būdingos visoms įmanomoms valdymo sistemoms, pasireiškiančioms valdant švietimo organizacijas (pradžios mokykla) ir jiems save reguliuojant. Pradžios mokyklos valdymo atvejais atitinkamos sistemos gali būti įvardijamos kaip kompleksai priemonių ir sąlygų, įgalinančių kryptingai veikti ekosocialinius objektus ir taip veikiant įgyvendinti tam tikrus socialinių valdymo subjektų tikslus ir interesus. Apskritai valdančioji valdymo sistemos dalis pasižymi tuo, kad:

- Joje yra suvokiami, įvardijami, apibendrinami ir išreiškiami valdymo subjektų tikslai ir interesai, susiję su poveikiu valdymo objektams;
- Joje yra atliekamos valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui reikalingos funkcijos;

- Joje yra suformuojami tam tikri valdymo mechanizmai, integruojantys tam tikrą valdymo aparatą, valdymo priemones ir išteklius bei numatantys panaudoti tam tikrus valdymo metodus, skirtus atlikti funkcijas, susijusias su valdymo sprendimų formavimu ir įgyvendinimu.

Valdomoji valdymo sistemos dalis (ji gali būti apibrėžta kaip valdomoji posistemė ar posistemės) pasižymi tuo, kad:

- joje yra integruojami daugialypiai ir daugiapakopiai švietimo dariniai, kuriems poveikį daro valdymas; švietimo darinių daugialypiškumas, jų daugiapakopiškumas, sudėtinga ryšių ir sąveikos tarp jų formų kompozicija sąlygoja, kad valdomoji valdymo sistemos dalis turi būti suvokiama kaip sisteminio požiūrio reikalaujantis valdymo objektas;
- ji nubrėžia valdymo subjektų veiklos erdvės veiklos ribotumus.

Valdymo sistemoje sukaupias ar sukaupinas galimybes vykdyti tam tikrą valdymo veiklą ir pasiekti tam tikrą šios veiklos efektyvumo lygį daug lemia valdymo subjektų gebėjimas suformuoti ir tinkamai panaudoti jų tikslus ir interesus reprezentuojančius bei šiems tikslams ir interesams adekvačius valdymo mechanizmus. Beje, formuojant valdymo sistemas tokių mechanizmų sukūrimas yra traktuotinas kaip esminė valdymo sistemų formavimo ir plėtojimo fazė. Apskritai tikslinga laikytis nuostatų, kad tokius mechanizmus paprastai apima valdančioji valdymo sistemos dalis ir šie mechanizmai integruoja valdymo aparatą, valdymo priemones bei valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo metodus.

Vadinasi, galime teigti, kad bet kurio socialinio valdymo subjekto veikla turi apimti adekvačių valdymo sistemų formavimą, plėtojimą ir įgyvendinimą, ypatingą dėmesį skiriant tinkamų valdymo mechanizmų parinkimui ir pritaikymui konkrečioms sąlygoms. Tokia nuostata tinka visiems švietimo sistemos (pradžios mokyklos valdymo sistema) valdymo atvejams ir gali būti traktuotina kaip universalus reikalavimas socialinių valdymo subjektų veiklai (Melnikas, 2002). Taip pat pažymėtina, kad ši nuostata yra realizuojama įvairių hierarchinių valdymo pakopų atžvilgiu: kiekvienas valdymo subjektas kiekvienoje savo veiklos pakopoje turi būti įtrauktas į atitinkamą valdymo sistemą arba ja disponuoti.

2. EFEKTYVIAI DIRBANČIO PRADŽIOS MOKYKLOS VADOVO - LYDERIO, SAVYBIŲ METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Pradžios mokyklos vadovo veiklos efektyvumo samprata

Mokslinėje literatūroje efektyvumas apibrėžiamas įvairiais aspektais – pedagoginiu, ekonominiu, vadybiniu (3 lentelė).

3 lentelė

Efektyvumo apibrėžimai (pagal Targamadžę, 2001)

Aspektai	Apibrėžimai
Pedagoginis aspektas	Efektyvumas – reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas ir pasekmė (Jovaiša, 1993). Tai mokomojo konteksto sudarymas, kai moksleiviai gauna visą paramą pasiekti tam pažinimo lygiui, kurio reikalauja iškelti tikslai (Jovaiša, 1993).
Ekonominis aspektas	Efektyvumas organizacijoje pasiekiamas tada, kai ištekliai paskirstomi taip, kad juos panaudojant, būtų gaunama didžiausia įmanoma nauda (Snieška, Ambrazienė, 1997).
Vadybinis aspektas	Efektyvumas yra toks pasiekimų laipsnis, kai

	organizacija realizuoja savo tikslus (Daft, 1995). Efektyvumas yra organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus tarp jos narių (Yuchtman, Seashore, 1967).
--	---

Įstaigos efektyvumo samprata susijusi ir su tokiomis sąvokomis kaip veiksmingumas, rezultatyvumas, našumas, produktyvumas, kokybiškumas ir pan.

Našumas – tai santykis tarp ekonominio vieneto produkcijos apimties ir gamybos įdėjimų, kurie buvo sunaudoti tai produkcijai gaminti (Ekonomikos terminų žodynas, 1999, 292). Našumas paprastai matuojamas produkcijos apimtimi per žmogaus darbo valandą.

Produktyvumas – tiekimas naudos, gerų rezultatų ką nors gaminant, našumas, naudingumas (Večkienė, 1996). Taip pat produktyvumas apibrėžiamas kaip pagrindinio produkto ar paslaugos, kurį gamina ar teikia organizacija, dydis ar tūris (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Rezultatyvumas yra teisingas daiktų darymas (Drucker, 1993). Rezultatyvus – duodantis rezultatą, pasiekiantis tikslų, duodantis apčiuopiamos naudos.

Veiksmingumas Sinonimų žodyne pateikiamas kaip efektyvumo sinonimas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Tačiau tarp šių sąvokų yra skirtumas, labai primenantis skirtumą tarp efektyvumo ir rezultatyvumo. Abi sąvokos reiškia tikslo pasiekimą, tačiau efektyvumas dar akcentuoja sąnaudas, panaudotas tikslo siekimui.

Apibendrinus įvairių sampratų analizę, galima teigti, jog efektyvumas – tai iškeltų tikslų įgyvendinimas, kokybiško rezultato pasiekimas, racionaliai, ekonomiškai panaudojant turimus išteklius.

Taigi, efektyvi pradžios mokykla yra ta, kuri susikoncentruoja į tai, kas svarbiausia ugdyme. Efektyvi pradžios mokykla – tai gero vadovavimo rezultatas. Efektyvi mokykla ta, kurioje akcentuojamas kiekvieno vaiko pagrindinių poreikių tenkinimas, įgūdžių įgijimas, kompetentingumas vadovavimas šiam procesui.

Pradžios mokykla efektyvi, jei yra geras vadovavimas, palankus įstaigos klimatas, efektyvus planas, geri ryšiai su aplinka, fokusavimas į pagrindines įstaigos užduotis ir pan.

Pradžios mokyklos sistemos funkcionavimui ir galimybėms įgyvendinti tiesioginius jos tikslus, didelę įtaką daro pastarojo dešimtmečio socialiniai kultūriniai pokyčiai: visuomenės restatifikacija, staigi vertybių ir gyvenimo modelio kaita. Pokytis retai kada būna revoliucinis; dažniau jis būna evoliucinis. Žmonės mokosi prisitaikyti prie kaitos, tačiau yra ir kitas socialinės gyvensenos paradokso aspektas, o būtent, kad mokymasis padeda įstaigai sukelti

pokytį. Tai nėra automatiškas veiklos rezultatas, nes veikla yra planuojama, ji keičia socialinius ryšius.

Kokybiškas švietimas nėra vienalytis. Asmenybės socializacijos procesas vyksta per pradžios mokyklos sistemą, kurios pagrindinis tikslas – ugdyti asmenybę, sugebančią prisitaikyti prie ją supančios socialinės aplinkos, perimti vertybes, elgesio normas ir kartu sugebančią aktyviai ją keisti ir valdyti pagal poreikius. Taigi būtina pusiausvyra tarp žmogaus ir visuomenės poreikių.

Anot A. Juodaitytės (2002), pokyčiai pradžios mokyklos valdyme įvyko kartu orientuojantis į vaikų ir tėvų, kaip ugdymo dalyvių, edukacinių teisių naujuosius kontaktus. Jų pagrindą sudaro nūdienos švietimo efektyvaus valdymo kontekstai:

- antropocentrinis, vaiko kaip žmogaus samprata, vaiko vertinimai raidos pokyčiuose ir sąveikoje su aplinka (daugiametis ir sinkretinis vaiko vertinimas);
- šeimos kaip naujosios vaikų ugdymo institucijos socialiniai – edukaciniai kontekstai, plėtojant tėvų teises, (kaip visuomenės pasitikėjimo jais vaikų ugdyme garantą), aktyvaus dalyvavimo palaikymą kuriant ir realizuojant naujus ugdymo modelius tiek mokykloje, tiek šeimoje;
- naujoji sąveika tarp pradžios mokyklos, vadovo ir šeimos, kaip lygiaverčių institutų tobulinančių vaikų ugdymo modelių, kuriančių naują pradžios mokyklos socialinį – edukacinį imidžą sociume.

Vadyba tampa vienu svarbiausių veiksnių nustatant tolesnę švietimo įstaigų (pradžios mokykla) kaip organizacijų plėtotę, didinant jų efektyvumą ir siekiant aukšto pasiekimų lygio. Pasaulinė literatūra atspindi mokyklos kaitos, jos tobulinimo ir valdymo problemas. Parengtos ir moksliai pagrįstos teorijos bei koncepcijos: kaip turėtų dirbti mokyklos vadovas, jo komanda ir pedagogai; kokie turėtų būti vadybos principai bei funkcijos ir t.t. (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Fullan, 1998; Jucevičius, 1996; Jucevičienė, 1996; Targamadžė, 1999; Večkienė, 1996; Želvys, 1999; 2001).

Pradžios mokyklos turi pasirinkti sau iš esamos mokslinės literatūros tuos duomenis, kurie gali būti transformuojami ir adaptuojami ugdymo institucijų valdymo reikalui, o tai nėra lengva, ir ne kiekvienas vadovas gali suvokti įvairias mokyklų pertvarkos peripetijas bei jas taikyti. Dėl vadybos mokslų “perkėlimo” nekompetentingumo daugelis vadovų atsiduria sunkioje padėtyje pedagogų, savo komandos, tarybų, visuomenių ir kitokių organizacijų, bei darbo su tėvais atvejais.

Dėl besikeičiančio vadovo veiklos pobūdžio ypatingos reikšmės turi vadovų rengimas, jų mokymas efektyviai vadovauti ugdymo įstaigai, planuoti veiklą. Į įstaigos valdymą įtraukiami pedagogai. Vis daugiau dabartinių vadovo kompetencijų pavesta įstaigų bendruomenės

valdymo organams. Stiprinama švietimo įstaigų autonomija ir didėja domėjimasis mokyklos efektyvumu ir kokybe (dėmesys skiriamas švietimo įstaigų auditui). Jo rengimui skiriama tiek daug dėmesio, nes:

- Visuomenė reikalauja švietimo kokybės;
- Norima efektyviau išnaudoti visuomenės išteklius, skiriamus švietimui;
- Didėjantis visų visuomenės veiklos sferų internacionalizavimas sukelia konkurenciją ir lemia tai, kad visuomenėje daugėja narių, kuriems įgyti gerą išsilavinimą – svarbiausias veiklos prioritetas.

Auditas plečiasi keliais būdais. Pirma, keičiasi švietimo įstaigų atsakomybės švietimo priežiūros samprata. Antra, didėja išorinis įvairių formų auditas. Ugdymo įstaigos vis labiau bus lyginamos tarpusavyje. Švietimo įstaigų audito taikymas parodė, kad vien išorinio audito – švietimo priežiūros institucijų vykdomos išorinės švietimo padėties kontrolės konkrečiose įstaigose – nepakanka. Būtinai ir vidinis auditas – pačios švietimo įstaigos galimybė ir sugebėjimas išmatuoti savo pasiekimus, įvardyti iškilusias problemas bei numatyti kelius ir būdus padėčiai taisyti. Įvairiapusis išsilavinimas, įvairių darbų vertės suvokimas padės atsakyti griežtų nuostatų, suformuluos platesnius, tolerantiškesnius ir liberalesnius požiūrius. Tai palengvins bendravimą ir tarp vietos bendruomenės narių, ir su viso pasaulio žmonėmis.

Tokiu būdu efektyvi vadovo veikla orientuojama į sisteminių – strateginių kontekstą. Jis traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Sisteminiis – strateginis kontekstas neapsiriboja vien formalia strateginio planavimo sistema, o apima ir strateginį mąstymą, kuris yra daugiau kūrybinis, o ne formalus. Kartu ilgalaikių ir trumpalaikių organizacijos valdymo tikslų apibrėžimui skiriami nustatytiniai ir plėtotiniai efektyvaus valdymo kontekstai, pagal kuriuos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per vidutinės trukmės periodą.

Tokių sąlygų kūrimui reikalingi tikslingi tyrinėjimai (Kučinskas, Kučinskienė, 2002; Mikoliūnienė, 1996, 2000; Targamadžė, 2001, 2002; Chisttensen, Hansen, 1996), orientuoti į teorines ir praktines valdymo problemas. Išskiriamos trys prioritetinės kryptys:

- valdymo efektyvumo stiprinimas koordinuotos veiksmų sistemos parengimas;
- veiksmų, įtakojančių šiuos procesus ir leidžiančių juos valdyti, išskyrimas;
- psichologinių, sociologinių, pedagoginių ir kibernetinių dėsnių integracija valdymo procese.

Taikydami šiuos strateginius principus vadovai išvengs savo valdyme reaktyvios organizacijų elgsenos tipologijos laikotarpio. E. Tofler (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000)

pastebėjo, jog nepakankamai greitai ar nepakankamai efektyvi reakcija į įvykius reiškia jos nebūvimą. Todėl adaptacija turi būti grindžiama sisteminiu veikimo principu, laikomu metodologiniu švietimo vadybos pagrindu. Vieni autoriai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pateikia efektyvios adaptacijos modelį kaip planavimo funkcijos dalį, kiti – kaip integruojančią pagrindinę vadybinę funkciją.

Iš pradžios mokyklos kaitos procesų stebėjimų galima teigti, kad pasikeitimai gana nesunkiai vyksta toje institucijoje, kuri yra save ugdanti. Manome, kad vadovai organizuodami efektyvią mokyklos veiklą, turėtų laikytis šios veiklos taktikos:

- įtraukti bendruomenės narius planuojant ir diegiant mokyklos veiklos pasikeitimus;
- pasikeitimų rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą (ekonominė sistema);
- garantuoti darbuotojų saugumą pasikeitimų metu (socialinė sistema);
- remtis grupėmis, siekiančiomis bendrų tikslų;
- sutelkti visų bendruomenės grupių pastangas problemoms spręsti (techninė sistema).

Kaip matome, vykstant pasikeitimams labai svarbu išmokti vadovauti grupei. Vadovavimas grupei yra tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius ir pereiti prie efektyvaus valdymo metakontekstinio modelio.

Pradžios mokyklos efektyvi vadovo veikla konstruojama kaip universali, tinkanti visais galimais socialinių valdymo subjektų veiklos atvejais.

Strateginiai sprendimai dėl efektyvios vadybos organizavimo išreiškia nuostatą transformuoti šią įstaigą, o tai rodo socialinių valdymo subjektų siekius iš esmės pakeisti įstaigos gyvenimo kokybę.

2.2. Pradžios mokyklos vadovo asmenybės samprata

Vadovas – tai asmenybė. Asmenybės sampratą mokslininkai supranta įvairiai. L. A. Hjelle ir D. J. Ziegler (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) teigia, kad asmenybės samprata sudaro struktūros, motyvacijos, ugdymo, psichopatologijos, psichinės sveikatos ir terapinių priemonių sąveikos asmenybės tobulėjimo elementai.

G. W. Allport (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) asmenybę apibūdino kaip individo psichofizinės sistemos dinaminę organizaciją, išreiškiančią daugiau kaip 50 požymių. Dinaminę organizaciją jis supranta kaip nuolat kintančią, o kūno ir proto elementai yra psichofizinės sistemos elementai.

Socialinės – kognityvinės teorijos kūrėjas A. Bandura (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) tvirtina, kad žmogaus poelgius sąlygoja vidiniai procesai, kurie dažnai veikia žemiau

sąmoningumo slenkščio. Jo asmenybės pažintinė teorija remiasi kitų patirtimi ir pažinimu. Jei yra išstudijuojama kitų patirtis stebima modeliuojama, tai problema tampa daug lengviau ir paprasčiau sprendžiama. A. Banduros teorijos koncepcijos esmę sudaro tai, kad aktyvus žinių ir įgūdžių įsisavinimas yra veiksmingiausias asmenybės ugdymo būdas. Kitaip tariant, savo poelgius žmogus modeliuoja, valdo ir koordinuoja remdamasis kitų stebėjimu ir savo saviseka, savęs vertinimu, apskritai, savo veiklos įvertinimu.

G. Kelly (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) kognityvinės asmenybės teorijos šalininkas. Šis teorijos esminis bruožas tas, kad žmogus yra mąstanti būtybė ir jis žmogaus filosofinę padėtį gamtoje grindžia konstruktyviu alternatyvizmu. Svarbus bruožas yra tai, kad žmogui suteikiamas alternatyvumas poelgiams. Gamtoje ir pasaulyje nėra dalykų, kur nebūtų galimos bent dvi nuomonės. Objektyvi realija egzistuoja, bet žmonės ją priima skirtingai. Žmogaus poelgiui didelį poveikį turi intelektualumas ir mąstymo procesai. G. Kelly žmones lygino su mokslininkais, nuolat tikrinančiais hipotezes, kad galėtų pateikti adekvačias būsimų veiksmų ir poelgių prognozes. Kiekvienas individas turi unikalią konstruktyvią sistemą.

Egzistencializmo filosofijoje glūdi žmogaus dvasinio pasaulio santykis su būtimi. Egzistencializmo principas – žmogus pats atsakingas už savo veiksmus. J. P. Sartre (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) teigė, kad žmogus yra toks, kokį jis sukuria save.

E. Erikson (Maslow, 1996) buvo asmenybės teorijos kūrėjas. Jis nagrinėjo kaip asmenybė integruojasi į pasaulį. Jis teigia, kad asmenybė ugdoma visą gyvenimą.

E. Fromm (Maslow, 1996) humanistinės asmenybės teorijos pradininkas. Jis teigė, kad žmogaus poelgius sąlygoja istorinė ir duotojo momento kultūra. Žmogui būdingi poreikiai evoliuciniu būdu kito, o socialinė sistema savo ruožtu turėjo poveikį poreikių požymiams. Jis teigia, kad asmenybė yra sąveikos tarp žmogaus įgimtų poreikių ir sistemos socialinių normų. E. Frommas psichoanalizės teoriją grindė įvertindamas socialinius, ekonominius, religinius, antropologinius faktorius. Išstudijavęs asmenybės nuo XV amžiaus problemą, nurodė, kad kiekvienas istorinis laikmetis turėjo atitinkamą poveikį, bet nebuvo užtikrintas žmogui saugumas ir laisvė. Egzistencijos poreikius jis suskirstė taip:

1. Ryšio (prieraišumo) poreikis su žmonėmis ir siekiant išlaikyti individualumą.
2. Aktyvumo poreikis.
3. Poreikis būti pasaulio dalimi.
4. Identiškumo poreikis (aš).
5. Požiūrio sistemos poreikis.

Poreikiai priklauso nuo socialinių tipų, kuriuos jis suskirstė į du tipus: neproduktyvius (nesveikus) ir produktyvius (sveikus), kurie dar skirstomi taip:

Neproduktyvūs:

1. Receptyvūs tipai nuo asmenybės nepriklausantys, tai yra pasyvūs žmonės, patiklūs ir sentimentalūs. Tai daugiausia optimistai ir idealistai.
2. Eksploatuojantys (naudotojai). Ima viską, ką gali. Jie nekūrybiški, net agresyvūs, egocentristai. Pozityvu tai, kad jie labai pasitikintys ir impulsyvūs.
3. Kaupiantys. Jie siekia sukaupti materialines gėrybes, valdžios ir meilės. Jie ilgisi praeities, baiminasi naujumo. Pozityvu tai, kad jie , lojalūs, atsargūs, santūrūs.
4. Prekybinis tipas – asmenybę vertina kaip prekę. Aš toks, kokį mane matote – pirkite.
5. Produktyvus tipas. Tai nepriklausomas tipas, ramus, sąžiningas, mylintis, kūrybingas, socialiai elgiasi. Loginis mąstymas, meilė darbui.

E. Frommo humanistinės teorijos esminis bruožas yra ideali asmenybė.

K. Horney (Maslow, 1996) tvirtino, kad kultūra ir socialinė aplinka turi didelį poveikį asmenybės formavimuisi. Ji – sociokultūros teorijos šalininkė. Tą ji grindė trimis principinėmis nuostatomis, kad socialinė ir kultūrinė aplinka turi poveikį asmenybei ir konkreti asmenybės veikla turi poveikį aplinkai.

R. Cattel (Maslow, 1996) (ten pat) tyrė ir empiriniu būdu nustatė asmenybės bruožus. Jis prieštaravo G. W. Allportui, kad asmenybės bruožai yra neurofiziologiškai sąlygoti. R. Cattelas tvirtina, kad asmenybė tai yra tai, kas leidžia mums numatyti asmenybės poelgį atitinkančioje situacijoje. Jis matavimo šalininkas ir įvardijo formule $R = f(S,P)$, kur R – atsakas, reakcija; f – neapibrėžta atitinkamos situacijos funkcija; S – konkretus momentas; P – asmenybės struktūra.

A. Maslow (1996) asmenybės teoriją grindžia žemesniųjų ir aukštesniųjų poreikių hierarchijos piramidės principu, kur pagrindą sudaro fiziologiniai poreikiai, antrąją – saugumo, trečiąją meilės ir bendrumo, ketvirtąją – savo vertės pajautimo ir pagarbos poreikiai, penktąją savęs aktualizavimo (saviraiškos) poreikis. Aukštesnio lygmens poreikiai gali kilti, kai patenkinti žemesnieji. A. Maslow idealiu laiko analizuojantį žmogų. Saviraiškos poreikis yra aukščiausias poreikių hierarchijos taškas. Ugdomųjų institucijų uždavinys yra padėti žmogui atskleisti ir realizuoti savo paties galimybes. Žmogui taip pat būtinas pripažinimas, savo privalumų įvertinimo poreikis. A. Maslow (1996) humanistinės asmenybės pozicijos principai:

1. Individas yra nedaloma visuma.
2. Žmogaus pranašumas prieš kitą gyvūniją, kurios veiksmus sąlygoja egzistuojanti aplinka.
3. Pozityvioji žmogaus prigimtis, turinti potencialą tobulėti.
4. Žmogaus kūrybiškumo pradai.
5. Psichinė sveika žmogaus būseną.

Jis tvirtina, kad kuo aukštesni poreikiai, tuo aukštesnis asmenybės lygmuo. Žmogus niekada absoliučiai nepatenkina visų poreikių. Jis daro prielaidas, kad vidutinė asmenybė patenkina poreikius taip:

- fiziologinius – 85%,
- saugumo – 70%,
- meilės – 50%,
- savigarbos – 40%,
- saviugdos – 10%.

Dar labiau A. Maslow pažymi, kad tik 1% žmonių pasiekia arba, kitaip tariant, geba išreikšti savo potencines galias ir gebėjimus.

Fenomenologinės asmenybės teorijos šalininkas C. Rogers (Maslow, 1996). Jis asmenybės tapimo teoriją pagrindė žmogaus integralumu ir subjektyviais pergyvenimais, patirtimi. Žmogus, patekęs į saugią, laisvą, aplinką, auga, bręsta ir atskleisdamas savo vidines galimybes, tampa visiškai funkcionuojančiu žmogumi. Ypač svarbi C. Rogers (Maslow, 1996) asmenybės ugdymo nedirektyviškumo koncepcija, pagrįsta:

- žmogaus natūraliomis galimybėmis mokytis;
- mokymosi prasmingumu, kai dalykinė medžiaga susijusi su asmeniniais tikslais;
- pranašesniu išmokymo veiksmingumu, kai ugdytinis atsakingai ir realiai visapusiškai veikia;
- ugdytiniui suteikiant galimybę pačiam vertinti savo rezultatus.

Trys principinės nuostatos:

1. Žmogaus elgesį sąlygoja jo subjektyvus pasaulio suvokimas.
2. Žmonės patys kuria savo likimą – gyvenimą.
3. Žmonės iš prigimties geri ir turi potencialias galimybes tobulėti.

Visi motyvai akumuliuoti į vieną – meistriškumą (tobulumą). Žmonės siekia tų pergyvenimų, kurie jiems yra pozityvūs ir atmeta tuos, kurie sukėlė arba gali sukelti negatyvius, nemalonius.

Asmenybės tapimą realizuoja trys veiksniai: veiklos subjektas, veiklos sąlygos ir pati veikla. Kūrybiška asmenybė yra kuriančios veiklos tam tikromis sąlygomis produktas, tačiau ji kartu yra ir kūrybos proceso, kuriame susijungia objektyvios ir subjektyvios kūrybos sąlygos, pradininkas (Morkūnienė, 2003).

K. Pukelis (1998) asmenybę apibūdina kaip tam tikrų pažiūrų, įsitikinimų visumą, pasireiškiančią keturiais apibrėžtais bruožais: ugdymo tikslais, žinių ir jų įgijimo pobūdžiu, ugdytojo vaidmeniu, santykiu su visuomene.

Asmenybė – žmogus, pasiekęs tam tikrą tobulumo lygį, gebantį dirbti, bendrauti, pažinti, keisti aplinką, skleisti idealus, vertybes nuostatas, įprasminti savo gyvenimą (Šernas, 1995).

Phainomenon – reiškinys, logos – protas. Fenomenologija yra protu besiremiantis tyrimas, atskleidžiantis fenomenuose arba reiškiniuose glūdinčias esmes. Reiškinys yra viskas, ką suvokiame (Mickūnas, Stewart, 1994).

E. Husserl (Maslow, 1996) tvirtino, kad sąmonė visuomet yra nukreipta į objektą, kad tarp suvokiančio proto ir to, ką jis suvokia, yra neišardoma vienybė. Fenomenologiniu požiūriu negalima radikaliai išskirti sąmonės ir jos turinio. Fenomenologija, perkelia dėmesį nuo pasaulio realumo prie jo, kaip reiškinio.

G.W.F. Hegelis pirmasis panaudojo žodį fenomenologija. G.W.F. Hegelio fenomenologijos privalumas tas, kad jis įveikė R. Descartes' o dualizmą, tačiau G.W.F. Hegelio filosofinėje sistemoje individas nėra kaip valinga, pasirenkanti, sąmoninga būtybė (Mickūnas, Stewart, 1994).

I. Kantas teigė, kad nepatirtas pasaulis yra chaotiška nestructūruotų įvykių seka. Tikrai tuomet, kai sąmonė sutvarko nevieningą srautą pagal savo pačios taisyklės, atsiranda reikšmė. E. Husserl teigia, kad be sąmonės pasaulis reikšmės neturi ir sąmonę neturi reikšmės be pasaulio. Jo požiūriu, sąmonės ir sąmonės esmės santykis visuomet abipusis. G. Berkeley pateikė principą, kad būti – reiškia būti suvokiamam (Mickūnas, Stewart, 1994).

Egzistencinė fenomenologija pirmumą teikia kūnui, nes kūnas esąs pamatinis žmogaus būties būdas. Žmogus trokšta ne tik egzistuoti suprasdamas ką jis daro ir suvokti egzistencijos ryšio su fiziniu, socialiniu ir kultūriniu pasauliu neišvengiamumą (Merleau – Ponty, 1964).

Klasikinė vadyba (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000), nusakiusi valdymo proceso esmę, funkcijas, būtinas vadovo sugebėjimus stabilioms ir nesudėtingoms organizacijoms, visiškai netinka šių dienų dinamiškos ir kompleksinės (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Nors atskirais atvejais ir klasikinėse teorijose buvo vertinamas žmogiškasis veiksnys, tačiau iš esmės į žmogų buvo žiūrima tik kaip į darbo įrankį.

Nepriklausomai nuo to, kokia modernios organizacijos koncepcija vadovaujama, visos jos akcentuoja mokslą ir žinias. Modernios ateities visuomenės dinamiškumas sąlygoja supratimą, kad vyksta nuolatinė požiūrio į pasaulį, vertybių, socialinių bei politinių nuostatų kaita. Pastaruoju metu vyrauja sisteminis požiūris arba socialinių sistemų vadybos požiūris, analizuojantis organizaciją kaip darnią ir tikslingą sistemą, susidedančią iš tarpusavyje susijusių dalių. Remiantis šia teorija, bet kurio organizacijos segmento veikla tam tikru laipsniu veikia visų organizacijos segmentų veiklą. Sisteminio požiūrio esmė yra ta, kad

negalima veikti vien pagal tradicinę organizacinės valdymo struktūros schemą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Problema yra tai, ar reikia domėtis teorija, bet tai, kaip atrasti ir išdėstyti teorijas, kurios teikia naudingų gairių veiklai. Organizacijų veiklos sėkmę lemia praktikos ir teorijos vienovė, kuri pastaruoju metu įvardinama kaip naujas mąstymas. Tai skatina teoretikus permąstyti esamas vadybos mokslo paradigmas ir į naujos teorijos kūrimą įtraukti praktikus. Teorija ir praktika susijungia asmeninio mokymosi procese, sukurti teoriją – tai išmokti naujai suprasti pasaulį, iš savo gyvenimo ir savo darbo sukonstruoti naują realybę (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Kiekvieną veiklą vykdant, būtina vadovautis organizacijos ir strateginio valdymo teorijos nuostatomis, kurių elementus sudaro vizija, misija, situacijos analizė, strategija, organizacijos struktūrinis vienetas ir strategijos įgyvendinimas (planavimas, organizavimas, vadovavimas, stebėjimas) (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

Šiuolaikinė vadybos teorija ir praktika vienu svarbiausių organizacijos ir jos narių interesų derinimą. Ne visuomet tuos interesus pavyksta sklandžiai suderinti. Priešingų interesų, pažiūrų ir siekių susidūrimas vadinamas konfliktu. Konfliktas pirmiausi rodo jau rimtą kelių organizacijos narių susidūrimą, o kartais jis gali sukelti ir sunkiai pašalinamų nepageidaujamų padarinių organizacijos gyvenime. Vienaip ar kitaip išsprendus konfliktą sukėlusią problemą, konfliktas vis tiek palieka ilgalaikiškesnius socialinius ir psichologinius padarinius organizacijoje, veikia jos korporacinę kultūrą. Tie padariniai gali būti dvejopi: 1) teigiami – aktyvesnės darbuotojų pastangos ir pagerėjęs darbas, didesnis kūrybiškumas, žmonių kvalifikacinis ir asmeninis augimas, 2) neigiami – apatija, neveiklumas, priešinimasis pasikeitimams bei vadybos poveikiams, emocinė įtampa, nauji konfliktai. Iš esmės organizaciniu požiūriu kiekviename konflikte yra teigiamų ir neigiamų pradų. Panaudoti kiekvieną konfliktą organizacijos labui – vadovo pareiga. Vienintelis veiksmingas konfliktų sprendimo būdas yra išspręstu problemą, sukėlusią konfliktą. Išsiaiškinus priežastis, galima tikėtis ne tik veiksmingiausiai išspręsti problemą, ne tik sutvirtinti organizacijos korporacinę kultūrą, bet ir padidinti jos poveikį (Butkus, 1996).

Fenomenaliu reiškiniu reikėtų laikyti tai, kad pradžios mokykla pasiekė tokių ugdymo rezultatų, kurie pranoksta daugiau negu sudarytas minimalias sąlygas ugdymo rezultatams pasiekti.

2.3. Lyderiavimo paradigma pradžios mokyklos vadovo veikloje

Teigiamų žmogiškųjų santykių formavimui vadovo asmenybę tapatinsime su lyderio asmenybe.

Viskas, kas yra susiję su bendra veikla, kartu apima ir tokį reiškinį kaip lyderiavimas. Lyderis ir lyderiavimas - terminai, turintys kiek kitokią prasmę. Prof. A. Jacikevičius (Dereškevičiūtė, 2000) teigia, kad lyderiavimas remiasi neformaliais tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, solidarumo, išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą. R. Želvio (1999) teigimu “Lyderis – tai grupės narys, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla. Didžiosios daugumos švietimo vadybos specialistų nuomone – vadovavimas: administravimo (valdymo) ir lyderiavimo derinys. “Vadovavimas jungia du komponentus: tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti, ir žmones, kuriuos būtina individualiai ar grupėmis motyvuoti”. Tai yra, vadovas užtikrina dokumentais įteisintų tikslų įgyvendinimą, o kaip lyderis – savo pavaldinių motyvavimą.

Lyderiavimui galima išskirti tokius pagrindinius momentus: 1) procesą, pasireiškiantį sąveikaujant grupės nariams; 2) iškeltų tikslų siekimą; 3) grupės nariams daromą poveikį. Lyderiavimas – tai procesas, kurio metu paskirtas arba natūraliai iškilęs lyderis daro įtaką grupei siekdamas visiems bendrų tikslų. Lyderiavimo pagrindinis uždavinys – taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiekti iškelti tikslai. Siekdamas tikslų, lyderis turi sudaryti tinkamas veiklos sąlygas, koordinuoti jos narių veiksmus, užtikrinti atitinkamą tarpasmeninių santykių atmosferą.

Lyderiavimas – tai iš esmės tam tikro vaidmens atlikimas. Jo pagrindiniai ypatumai yra sugebėjimas naudotis turima galia bei daryti poveikį kitiems grupės nariams. Turimą galią lyderis gali išreikšti įvairiais būdais. Pirma, jis gali apdovanoti (pastiprinti) grupės narius, nes kontroliuoja atitinkamus resursus. Antra, lyderis gali naudoti prievartą ir bausmes. Trečia, formaliose grupėse lyderis dažnai turi įstatymiškai įteisintas galias, todėl gali nustatyti tam tikras grupės elgesio normas, kelti siektinus tikslus ir t.t. ketvirta, kai lyderis yra patrauklus kitiems grupės nariams, ir jie jį natūraliai pripažįsta, lyderis gali įgyti referentinę galią. Penkta, jeigu lyderis turi daug specialių žinių arba tam tikrų įgūdžių, jis gali būti pripažįstamas kaip atitinkamos srities ekspertas. Lyderio vaidmens atlikimas labai priklauso nuo konkrečios grupės, situacijos bei iškeltų tikslų ypatumų.

Išskirti trys pagrindiniai lyderiavimo stiliai – autokratinis, demokratinis ir liberalus. Visi šie stiliai turi tam tikrus specifinius elgesio ypatumus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000):

1. Nurodymų bei įsakymų davimas. Tai yra vienas iš pagrindinių autoritarinio lyderio veiklos bruožų.

2. Nutraukiančios komandos. Šiomis komandomis lyderis sustabdo jam nepriimtina grupės narių veiklą, jų bandymus išreikšti savo mintis arba norus, o vietoj to pateikia savo pageidavimus arba nuomonę.
3. Netinkama kritika ir pagyrimai. Kritika yra nepageidautina ir žalinga, jeigu nenurodomos nesėkmės priežastys ar būdai, kaip jos galima išvengti ateityje
4. Vadovaujantys pasiūlymai ir patarimai. Pateikiant patarimus, grupės nariams yra paaiškinamos galimos elgesio alternatyvos, kurias jie gali pasirinkti patys.
5. Informacijos suteikimas. Paprasčiausiai pateikiama informacija.
6. Vadovavimo sau stimuliavimas.
7. Linksmas, pasitikėjimą keliantis elgesys.

Autoritarinis lyderis vienašališkai priima svarbiausius sprendimus, nustato grupės veiklos tikslus, griežtai kontroliuoja jų veiklą, asmeniškai kritikuoja arba giria kiekvieno grupės nario darbą. Autoritarinis lyderis pagrindinį dėmesį skiria darbo tikslų įgyvendinimui, todėl jo vadovaujama grupė gali pasiekti didžiausią veiklos efektyvumą. Autoritarinis lyderis yra uždaras, nelankstus, formalus, bendraudamas su pavaldiniais, išlaiko solidžią distanciją. Dažnai susiklosto įtempti tarpusavio santykiai bei priešiško atmosfera. Autoritarinis lyderiavimo stilius gali patenkinti tam tikrus atskirų grupės narių poreikius, nes jiems nereikia rodyti iniciatyvos bei aktyvumo, galvoti apie galimus problemų sprendimo būdus.

Demokratinis lyderis į grupės valdymą įtraukia ir kitus grupės narius, svarbiausius sprendimus priima tardamasis su kitais, pats skatina diskusijas bei išklauso įvairias nuomones. Demokratinis lyderis siekia įgyvendinti ne tik darbo, bet ir socialinius – psichologinius tikslus. Įstaigoje, kuriai vadovauja demokratinis lyderis, paprastai vyrauja draugiški tarpusavio santykiai, abipusis supratimas, pritarimas, žaismingumas ir t.t. Toks lyderis rūpinasi savo grupės narių savijauta, yra atidus, taktiškas, lankstus, atviras bei teikiantis paramą. Demokratinio lyderiavimo stiliaus pranašumai ypač išryškėja ilgais atliekamos veiklos periodais, kai jos produktyvumas labai priklauso nuo grupės narių įsipareigojimų bei motyvacijos.

Liberalusis lyderis stengiasi minimaliai vadovauti arba nurodinėti. Priimdamas sprendimus, jis dažniausiai palieka veiklos laisvę grupei arba atskiriems jos nariams. Palyginti su kitais lyderiais, grupėje jis atlieka mažesnę organizacinę darbą, yra ne toks veiksmingas ir užtikrina žemesnę veiklos produktyvumą. Įstaiga, kuriai vadovauja liberalusis lyderis, nėra labai sutelkta, čia trūksta pasitenkinimo darbu, tačiau jos nariai turi didesnę veiklos autonomiškumą. Be to, prireikus liberalusis lyderis suteikia grupei reikalingą informaciją, taip pat aprūpina grupę būtinomis veiklos priemonėmis. Nepaisant minėtų trūkumų, asmenys, kuriems būdingas toks lyderiavimo stilius, kartais gali pasiekti labai aukštų rezultatų.

Pagrindinės lyderiavimo teorijos: bruožų, situacinė, sąveikos bei kelio į tikslą. Bruožų teorijos atstovai manė, kad lyderius bus galima išskirti iš žmonių, remiantis tam tikru universaliu bruožų sąrašu. Bruožų teorijoje patraukliai aiškinamas lyderiavimas, tačiau joje išimtinai sutelktas dėmesys tik į lyderio asmenybę ir visai neatsižvelgiama į konkrečios situacijos ypatumus. Dauguma autorių pripažįsta, kad lyderiavimo vienareikšmiškai nenulemia kokia nors konkrečių bruožų kombinacija.

Situacinės lyderiavimo teorijos autoriai (Stoškus, Beržinskienė, 2005) kelia prielaidą, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų lyderiavimo būdų, o tam, kad tas būdas būtų efektyvus, lyderis turi pritaikyti savo veiklos stilių prie konkrečios situacijos reikalavimų.

P. Hersey'o ir K. H. Blanchardo manymu, bet kurioje lyderiavimo situacijoje galima išskirti du pagrindinius veiksnius – tikslą arba užduotį ir grupės narių tarpusavio santykius. Lyderis gali būti orientuotas į uždavinio sprendimą arba tarpusavio santykius įstaigoje. Lyderis turi suderinti savo veiklos stilių su pavaldinių kompetencija ir įsipareigojimais. Efektyviai veikiantis lyderis turi sugebėti pažinti savo pavaldinius ir taikyti jiems geriausiai tinkantį lyderiavimo stilių.

Situacinėje lyderiavimo teorijoje išskiriami du pagrindiniai lyderiavimo stiliai – direktyvusis (orientuotas į uždavinio sprendimą) ir palaikantysis (orientuotas į tarpusavio santykius). Taikant direktyvųjį stilių, lyderis padeda grupės nariams siekti iškeltų tikslų, duoda nurodymus, skiria konkrečias užduotis ir vaidmenis, koordinuoja grupės veiklą, vertina bei kritikuoja atliktą darbą ir panašiai. Šiuo atveju lyderis remiasi vienpuse komunikacija ir pavaldiniams nurodo, kas turi būti padaryta, kaip turi būti atlikta ir kas už tai atsakingas. Taikydamas palaikantįjį stilių, lyderis pagrindinį dėmesį skiria grupės nariams, skatina glaudžius tarpusavio santykius, pasitikėjimą, atvirumą, yra draugiškas, vertina grupės narius kaip lygiaverčius, teikia jiems socialinę bei emocinę paramą ir t.t.

Atsižvelgiant į galimus derinius, lyderiavimo stiliai gali būti klasifikuojami į keturias skirtingas grupes. *Pirmas stilius* – tai labai direktyvus, nelabai palaikantis. Jį galima vadinti “valdančiuoju” stiliumi. Taikydamas šį stilių, lyderis duoda instrukcijas, ką ir kaip daryti, bei rūpestingai kontroliuoja pavaldinių veiklą. *Antras stilius* yra ir labai direktyvus, ir labai palaikantis. Jį galima vadinti “treniruojančiuoju” stiliumi. Šiuo atveju lyderis daug dėmesio skiria tiek uždavinio sprendimui, tiek ir socialiniams – emociniams grupės narių poreikiams. *Trečiasis stilius* yra labai palaikantis, nelabai direktyvus. Jį galima pavadinti “remiančiuoju”. Pastaruoju atveju lyderis pagrindinį dėmesį skiria tarpasmeniniams santykiams grupėje ir nelabai rūpinasi tiesioginiu užduoties įgyvendinimu. Taikydamas šį stilių, lyderis šiltai ir draugiškai reaguoja į grupės narių problemas, suteikia jiems grįžtamąjį

ryšį, stengiasi padėti bei paskatinti. Jis taip pat leidžia pavaldiniams kontroliuoti, kaip atliekamos kasdieninės užduotys, tačiau kartu pasilieka galimybę stimuliuoti ir remti iškilusių problemų sprendimą. *Ketvirtasis stilius* – tai ir nelabai palaikantis, ir nelabai direktyvus. Jį galima pavadinti “deleguojančiu”. Taikydamas šį stilių, lyderis mažai dėmesio skiria tiek uždavinio sprendimui, tiek ir socialiniams – emociniams pavaldinių poreikiams. Jis retai dalyvauja aiškinant ar tikslinant užduotį, planuojant būsimą veiklą, retai kontroliuoja, kaip atliekamos užduotys, stengiasi nesikišti į grupės tarpusavio santykius ir pan. šiuo atveju lyderis veiklos kontrolės funkcijas perduoda pavaldiniams ir suteikia jiems tik būtiniausią socialinę – emocinę paramą.

Remiantis situacine lyderiavimo teorija, galima sakyti, kad nėra vieno idealaus lyderiavimo stiliaus, kuris tiktų visoms situacijoms. Visi keturi lyderiavimo stilių deriniai, atsižvelgiant į konkrečias sąlygas, gali būti efektyvūs arba neefektyvūs.

P. Hersey’as ir K. H. Blanchardas išskiria dar vieną labai svarbų efektyvaus lyderiavimo veiksnį – grupės narių brandos lygį (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Jis atspindi grupės narių kompetenciją ir įsipareigojimus, būtinus siekiant iškeltų tikslų. Grupės narių brandą gali atspindėti įvairūs aspektai. Pirma, subrendę žmonės sugeba kelti aukštus, tačiau realius tikslus ir siekia gauti užduočiai reikšmingą grįžtamąjį ryšį. Antra, jie gali prisiimti atsakomybę, ir ji grindžiama turimais įgūdžiais (kompetencija) bei atitinkama motyvacija. Didžiausią atsakomybę paprastai prisiima tie grupės nariai, kurie turi aukščiausią kompetenciją ir stipriausią motyvaciją. Trečia, grupės narių branda apima du svarbius komponentus: a) darbo brandą, t.y. atitinkamus įgūdžius ir technikos žinias, kurios yra būtinos sprendžiant užduotis; b) psichologinę brandą, t.y. pasitikėjimą savimi ir savigarbą. Šie du komponentai yra glaudžiai tarpusavyje susiję.

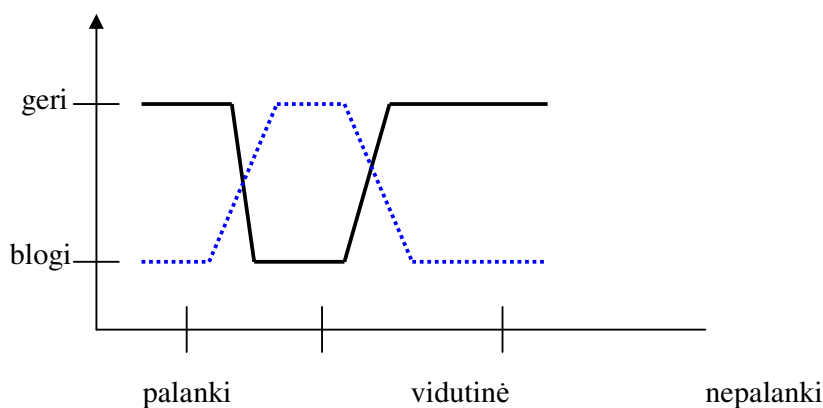
Pagal brandos lygį grupės narius galima suskirstyti į keturias grupes. Pirmoji grupė turi mažą kompetenciją ir didelius įsipareigojimus arba motyvaciją. Iškeltas tikslas tokiems grupės nariams yra naujas, jie gerai nežino, kaip jį galima pasiekti, tačiau yra juo susidomėję. Antroji grupė turi šiek tiek kompetencijos, bet yra mažai įsipareigojusi. Trečioji grupė turi gana didelę kompetenciją, bet jai trūksta atitinkamų įsipareigojimų. Ketvirtoji grupė pasižymi ir didele kompetencija, ir dideliais įsipareigojimais. Šie grupės nariai gerai žino, kaip reikia atlikti darbą bei yra juo susidomėję. Jiems būdingas aukštas brandos lygis.

Lyderio veikla bus efektyvi jei jis sugebės nustatyti grupės narių brandos lygį ir taikyti tokį lyderiavimo stilių, kuris geriausiai atitiktų jų poreikius.

Lyderiavimo teorija yra viena iš žinomiausių ir labiausiai paplitusių lyderiavimo teorijų.

Sąveikos lyderiavimo teorija. Sąveikos lyderiavimo teorija išskiria du pagrindinius lyderiavimo stilius: orientaciją į uždavinio sprendimą ir orientaciją į tarpusavio santykius, tačiau akcentuoja kitus situacinius kintamuosius (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).

F. E . Fiedlerio manymu, situaciją galima apibūdinti remiantis trimis svarbiausiai veiksniais: 1) lyderio – grupės narių tarpusavio santykiais; 2) išskeltos užduoties sandara; 3) lyderiui suteiktos valdžios ypatumais. Apie lyderio ir grupės narių tarpusavio santykius liudija grupėje vyraujanti atmosfera, grupės narių pasitikėjimas lyderiu, lojalumas jam ir pan. Jeigu tarpasmeninių santykių atmosfera grupėje yra pozityvi, pavaldiniai pasitiki savo lyderiu bei jam pritaria, lyderio – grupės narių santykiai apibūdinami kaip geri. Kai grupėje vyrauja įtempta atmosfera, tarp lyderio ir pavaldinių pasireiškia nesutarimai bei konfliktai, tokie lyderio – grupės narių tarpusavio santykiai apibūdinami kaip blogi. Neapibrėžtos ir neaiškios užduotys mažina lyderio veiklos efektyvumą. Šią lyderiavimo efektyvumo priklausomybę nuo situacijos palankumo ir lyderio taikomo stiliaus galima pavaizduoti tokia schema:



5 pav. Lyderiavimo efektyvumas (pagal Suslavičių ir Valicką, 1999).

Ši teorija nėra labai tinkama praktiniame darbe, nes būtina nustatyti lyderiavimo stilių ir tris pakankamai sudėtingus situacinius kintamuosius.

“Idiosinkratinio kredito” modelis. Lyderiavimas – tai dinamiškas tarpusavio sąveikos procesas, kurio metu ne tik lyderis vertina grupės narius, bet ir grupės nariai vertina lyderį pagal tam tikrus situacijos reikalavimus. E. P. Hollanderio (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) pasiūlytas “idiosinkratinio kredito” modelis kai tik akcentuoja lyderio ir kitų grupės narių tarpusavio sąveiką. Pagal šį modelį, lyderis gali įgyti grupės narių “kreditą”, jeigu jis pradžių prisitaiko prie grupės normų ir padeda grupei siekiant bendrų tikslų. Pradiniame lyderio ir grupės narių tarpusavio sąveikos etape “kreditai” paprastai turi būti užsitarnaujami, nors kartais lyderis gali atsinešti “kreditą” ir iš kitos grupės. Užsitarnaujant “kreditus”, labai svarbų vaidmenį atlieka du veiksniai – lyderio kompetencija ir lojalumas grupės normoms. Jeigu lyderis yra kompetentingas ir elgiasi konformistiškai, jis įgyja pakankamą statusą, kad vėliau

galėtų pasinaudoti savo įtaka ir ką nors pakeisti arba pertvarkyti grupėje. Grupėje gali egzistuoti lūkesčiai, kad surinkti “kreditai” turėtų būti panaudoti inicijuojant reikalingus ir naudingus pokyčius.

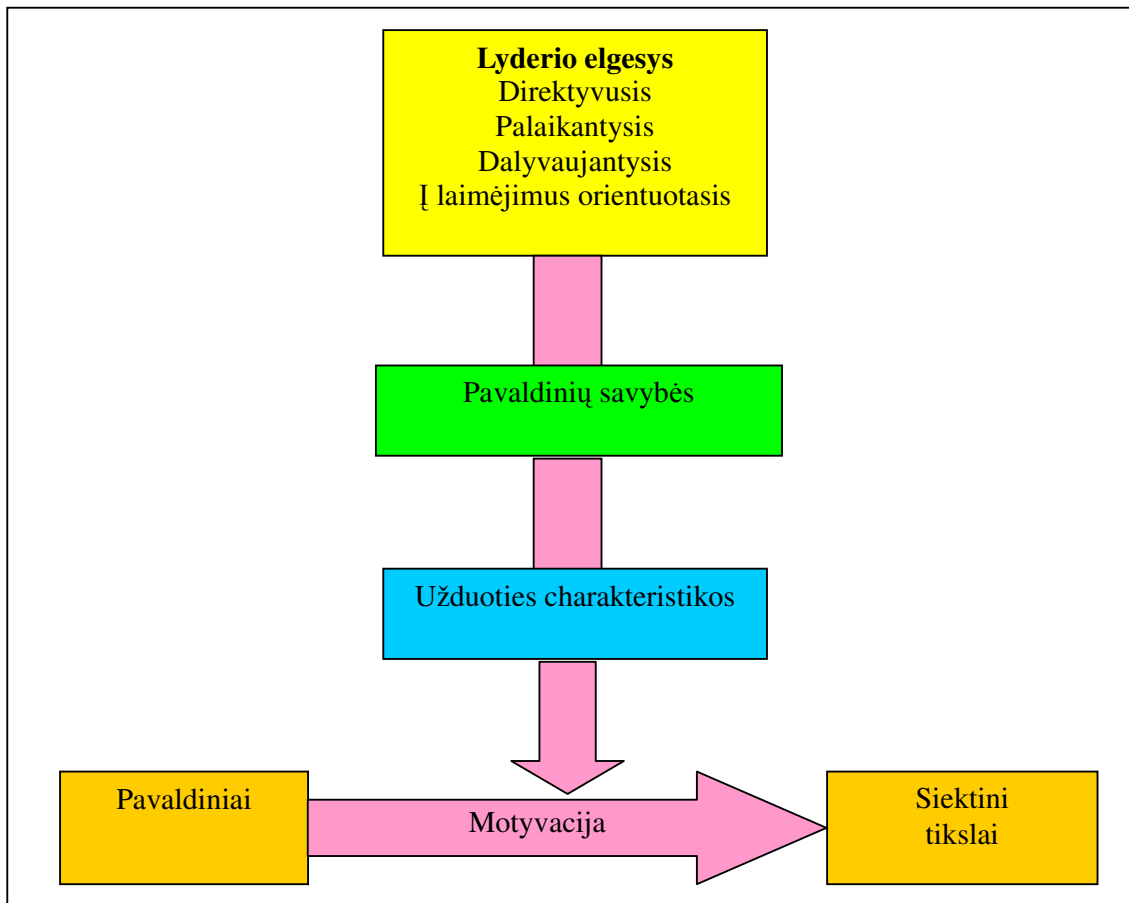
Kelio į tikslą lyderiavimo teoriją galima priskirti prie sąveikos požiūrio, nes lyderiavimo efektyvumas suprantamas kaip lyderio elgesio, pavaldinių charakteristikų bei užduoties ypatumų sėkmingo derinimo pasekmė. Svarbiausia kelio į tikslą teorijos akcentas yra susijęs su lyderio pastangomis skatinti savo pavaldinių motyvaciją. Lyderis gali padidinti grupės narių veiklos efektyvumą ir jų pasitenkinimą atliekamu darbu, pagrindinį dėmesį skirdamas pavaldinių motyvacijai (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Grupės narių motyvacija paprastai padidėja, kai lyderis išaiškina kelią į tikslą, pašalina įvairias kliūtis, atsirandančias siekiant tikslo, taip pat padidina darbo pasekmių skaičių ir įvairovę.

Galima išskirti tokius pagrindinius kelio į tikslą teorijos komponentus: lyderio elgesį, pavaldinių savybes ir užduoties charakteristikas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Dar vienas teorijos komponentas – pavaldinių motyvacija – yra išskirtinis, nes priklauso nuo lyderio elgesio, pavaldinių savybių ir užduoties charakteristikų sąveikos.

R. J. House'o teorijoje išskiriami ir aprašomi keturi lyderiavimo stiliai – direktyvusis, palaikantysis, dalyvaujantysis ir į laimėjimus orientuotasis. Direktyvusis elgesio stilius būdingas lyderiui, kuris pavaldiniams nurodo, ką ir kaip reikia daryti siekiant tikslo, kada viskas turi būti atlikta ir pan. Kitaip tariant, direktyvusis lyderis pateikia pavaldiniams aiškias veiklos kryptis, užduoties atlikimo taisykles bei standartus. Palaikantįjį elgesio stilių taikantis lyderis rūpinasi pavaldinių gerove, jų poreikiais, suteikia reikalingą paramą bei stengiasi, kad darbas jiems teiktų pasitenkinimą. Be to, palaikantysis lyderis su pavaldiniais elgiasi kaip su lygiaverčiais partneriais ir gerbia jų statusą. Pagrindinis dalyvaujantį lyderiavimo stiliaus bruožas – glūdi lyderio ir grupės narių tarpusavio sąveika priimant sprendimus. Toks lyderis su pavaldiniais, stengiasi sužinoti jų nuomonę ir priimdamas sprendimus atsižvelgia į pateiktus pasiūlymus. Lyderis, taikantis į laimėjimus orientuotąjį elgesio stilių, kelia pavaldiniams aukštus profesionalumo standartus, reikalauja kokybiško darbo bei skatina nuolatinį tobulėjimą. Tačiau jis netik daug tikisi iš pavaldinių, bet ir pasitiki jų galimybėmis pasiekti iškeltus tikslus. Kartu reikia pridurti, jog pagal kelio į tikslą teoriją, bendraudamas su pavaldiniais skirtingose situacijose, lyderis gali taikyti ne tik kurį nors vieną, bet visus keturis lyderiavimo stilius.

Pavaldinių savybės lemia tai, kaip pavaldiniai interpretuos lyderio veiksmus bei elgsis konkrečioje situacijoje. Visais atvejais yra labai svarbu, ar pavaldiniai jausis kompetentingi paskirtai užduočiai atlikti.

Visų trijų komponentų poveikį pavaldinių elgesio motyvacijai galima pavaizduoti schema (6 pav.):



6 pav. Pavaldinių elgesio motyvaciją skatinantys veiksniai (pagal Suslavičių, Valicką, 1999).

Kelio į tikslą teorijoje lyderis turi pasirinkti tokį lyderiavimo stilių, kuris geriausiai atitinka pavaldinių poreikius ir atliekamos užduoties specifiką. Direktyvusis lyderiavimo

stilius labiausia tinka tokioms situacijoms, kai pavaldiniai yra dogmatiški ir autoritariški, o darbo atlikimo taisyklės bei procedūros – neaiškios ir neapibrėžtos. Kai veikla yra gerai organizuota, efektyviausias gali būti palaikantysis lyderiavimo stilius, nes jis pavaldiniams užtikrina “žmogiškuosius ryšius”. Kai užduotis neaiški, o pavaldiniai – savarankiški, geriausiai tinka dalyvaujantysis lyderiavimo stilius. Jis padeda išaiškinti būdus, kaip greičiausiai galima pasiekti tikslą, ir kartu suteikia galimybę pavaldiniams dalyvauti priimant sprendimus. Į laimėjimus orientuotas lyderiavimo stilius bus efektyvus tada, kai užduotys yra nepakankamai apibrėžtos, tačiau intriguojančios. Tokiu atveju aukšti veiklos standartai ir pavaldinių pasitikėjimo savimi skatinimas gali padėti pasiekti iškeltą tikslą.

Pirmiausia efektyviai dirbantis pradžios mokyklos vadovas turi būti lyderis ir pasižymėti ne tik kompetencija, bet ir būti novatoriumi, reikliu sau ir principingu, gyventi idėja, ne tik būti entuziastu, bet ir mokėti entuziazmu uždegti kitus, ne tik pačiam tikėti siekiais, bet ypač mokėti ir tų siekių įgyvendinimu visomis formomis įtikinti visus grupės narius, atidus grupės nariams, gebantis spręsti konfliktus, suvokiantis situacijas ir gebantis rasti sprendimus joms išspręsti. Vadovas turi būti asmuo, kuriuo gali pasikliauti grupės nariai.

Efektyviai dirbančio vadovo veiklą sąlygoja jo požiūris į savo veiklą. Egzistuoja požiūrių įvairovė. Remiantis sukaupta mokslininkų patirtimi sudarėme efektyviai dirbančio pradžios mokyklos vadovo, kaip lyderio, veiklos metmenis:

- A. Bandura, R. Weinberg et al. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) teorijos apie aktyvų žinių ir įgūdžių įsisavinimą kaip veiksmingiausią asmenybės ugdymo būdą, kitų stebėjimu ir savo saviseka, savęs vertinimu, savo veiklos įvertinimo konceptualumu.
- G. Kelly (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000) kognityvinės asmenybės teorijos nuostatomis, kad kiekvienas individas turi unikalią konstruktyvią sistemą.
- Egzistencializmo principu, kad žmogus pats atsakingas už savo veiksmus (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000).
- Motyvacija yra svarbus veiksnys visapusiškos asmenybės tobulėjimui (Juodaitytė, 2002).

Lyderiavimą mokslininkai apibūdina įvairiai. Kiekvienas lyderiavime išryškina savo požiūriu svarbiausius akcentus, bet pati esmė yra panaši (pvz.: neformalus pripažinimas). Daugumos švietimo vadybos specialistų nuomone “vadovavimas” – administravimo (valdymo) bei lyderiavimo veiksniai: 1) procesas sąveikaujant, 2) tikslų siekimas, 3) daromas poveikis bei stiliai: a) autokratinis, b) liberalus, c) demokratinis. Šiandienos pradžios mokyklos vadovas, kaip lyderis, turi gebėti teorines žinias taikyti pagrindiniuose lyderiavimo

veiksniuose, mokėti įvaldyti demokratinį vadovavimo stilių ir būti dorovingam (atsakingas, sąžiningas ir pan.)

3. EFEKTYVIAI DIRBANČIŲ PRADŽIOS MOKYKLOS VADOVŲ SAVYBĖS PEDAGOGINIŲ, VADYBINIŲ ASPEKTU

3.1. Tyrimo metodologija ir imties charakteristikos

Tyrimo metodologijos pagrindas – organizacijos veiklos optimizavimo vadybos strategijų teorijos: jėgų lauko analizė, bruožų teorija, stilių teorija, visuotinės kokybės vadybos teorija. Vadovo savybės analizuojamos sąsajose su jų egzistavimu vadybos tikrovėje.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti pradžios mokyklos vadovų ir mokytojų požiūrius į efektyviai dirbančio pradžios mokyklos vadovo - lyderio raiškos galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti pradžios mokyklos, vadovų nuomone, jiems svarbius vadovo, kaip lyderio, bruožus.
2. Išanalizuoti mokytojų nuomonę apie įstaigos vadovo, kaip lyderio, savybes.
3. Nustatyti, kokios lyderio savybės būtinos efektyviai dirbančiam vadovui.

Atrankos metodas: daugiapakopinė, tikimybinė atranka. Dalyvių atranka parengta taip, kad kiekvienas Lietuvos pradinės mokyklos pedagogas ir vadovas turėtų vienodą tikimybę būti apklaustas.

Tyrimo strategija

Tyrimas susideda iš dviejų etapų:

1. Apklausa skirta pradinės mokyklos mokytojams.
Klausimynu (žr. 3 priedą) siekiama išsiaiškinti mokytojų bendrąsias charakteristikas. Klausimynas susideda iš 29 teiginių, apibūdinančių vadovo savybes. Mokytojai išreiškė savo nuomonę įvertindami vadovo savybes penkių rangų skalėje:
0 – niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – pagal galimybes, 4 – visada.

2. Apklausa skirta pradinės mokyklos vadovams.

Klausimynu (žr. 4 priedą) siekiama išsiaiškinti vadovų bendrąsias charakteristikas. Klausimynas susideda iš 29 teiginių, apibūdinančių vadovo savybes. Vadovai išreiškė savo nuomonę įvertindami vadovo savybes penkių rangų skalėje:

0 – niekada, 1 – retai, 2 – kartais, 3 – pagal galimybes, 4 – visada.

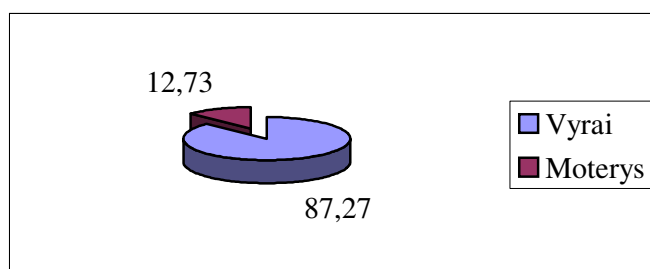
Tyrimo vieta ir laikas: tyrimas vyko 2005 m. rugsėjo – lapkričio mėn. Lietuvos miestų (Šiaulių, Klaipėdos, Šilutės) darželiuose - mokyklose, pradinėse mokyklose.

Tiriamųjų charakteristikos

Tyrimo dalyvavo:

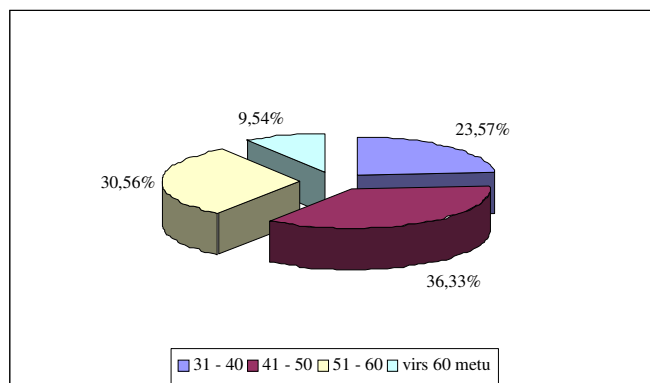
1. Šiaulių, Klaipėdos ir Šilutės miestų švietimo įstaigų vadovai.

Apklausoje dalyvavo 60 vadovų iš įvairių švietimo įstaigų. Tiriamieji nurodė savo lytį, amžių, stažą ir pareigas. Apklausta 87,27% vyrų ir 12,73% moterų (žr. 7 pav.)



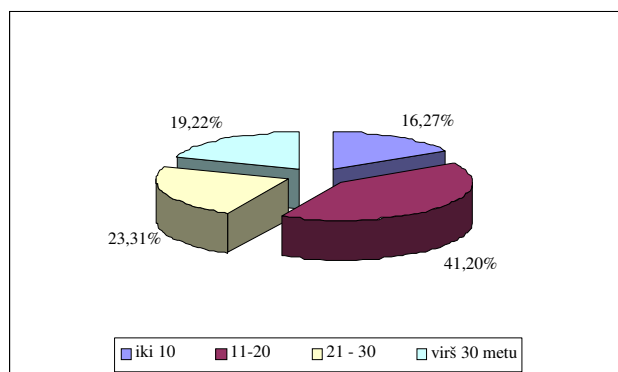
7 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį

Tiriamųjų daugumą sudarė 41-50 metų amžiaus švietimo įstaigų vadovų (36,33%). Mažiausia grupė – virš 60 metų (9,54%) (žr. 8 pav.).



8 pav. Vadovų amžiaus pasiskirstymas

Tyrimo dalyvavo vadovai su įvairiu darbo stažu. Didžiausią tiriamųjų grupę sudaro vadovai su 11-20 metų stažu (41,20%) (žr. 9 pav.).



9 pav. Vadovų stažo pasiskirstymas

Pagal užimamas pareigas vadovų pasiskirstymą matome 4 lentelėje. Tyrime dalyvavo 48,39% direktoriai (-ės) ir 51,61% pavaduotojų.

4 lentelė

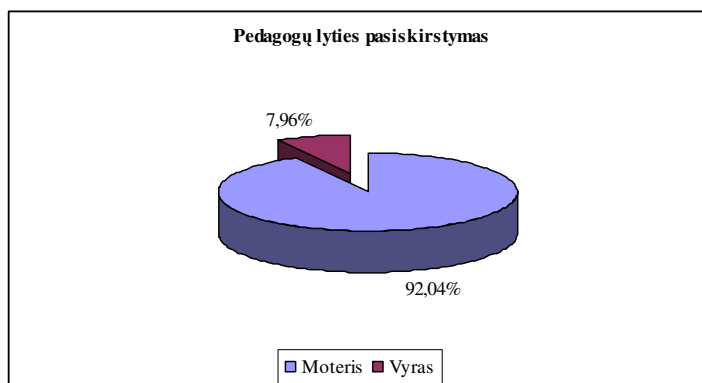
Vadovų pareigų pasiskirstymas

Direktorius (-ė)	48,39%
Pavadootojas (-a)	51,61%

2. Šiaulių, Klaipėdos ir Šilutės miestų pedagogai.

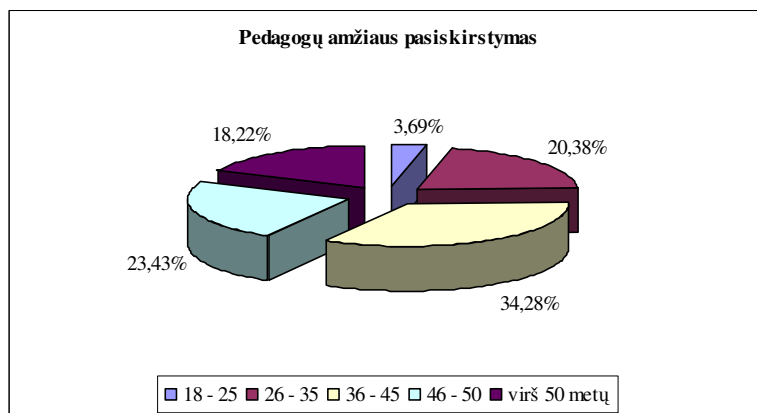
Apklausoje dalyvavo 202 pedagogai iš įvairių švietimo įstaigų. Tiriamieji nurodė savo lytį, amžių, stažą ir pareigas. Apklausta 92,04 % moterų ir 7,96% vyrų (žr. 10 pav.).

Matyti, kad vis tik pedagogo profesiją daugiausia atstovauja moterys.



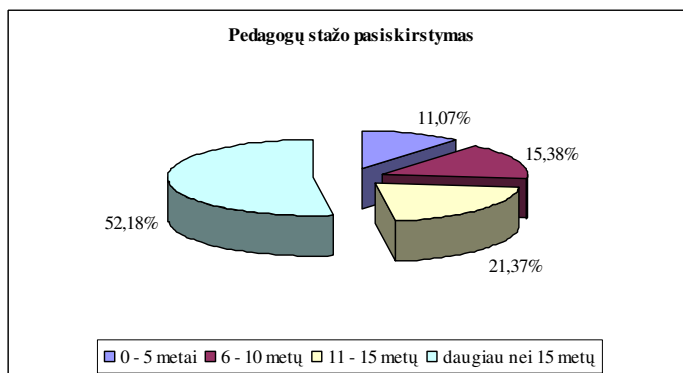
10 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal lytį**

Šios grupės tiriamųjų daugumą sudarė 36-45 metų amžiaus pedagogai (34,28%) (žr. 11 pav.). Mažiausia grupė – jauni pedagogai 18-25 m. (3,69%).



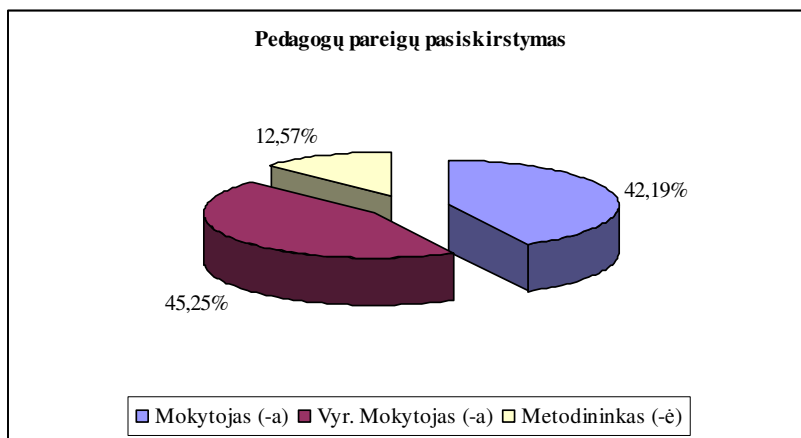
11 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių**

Tyrimo dalyvavę respondentai pagal darbo stažą pasiskirstė taip (žr. 12 pav.): didžioji dalis turėjo daugiau nei 15 metų darbo stažą (52,18%), mažiausia buvo pedagogų iki 5 metų stažo (11,07%).



12 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal stažą

Apklausoje dalyvavę pedagogai yra įgiję įvairią kvalifikacinę kategoriją (žr. 13 pav.): panašia dalimi buvo vyr. mokytojų (45,25%) ir mokytojų (42,19%), mažiausia – aukštesnės kvalifikacinės kategorijos (metodininkų) pedagogų (12,57%).



13 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją

Empirinio tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant kompiuterinės analizės sistemą SPSS (Statistical Program for Social Sciences). Statistiniai tyrimo ryšiai pateikiami lentelėse, kur r – koreliacijos koeficientas, p – statistinė reikšmė, kai reikšmingumo lygmuo $p=0.05$. Statistiškai reikšmingi ryšiai paryškinti.

Faktorinė analizė remiasi koreliacijos koeficientais. T.y. faktorinė analizė pradeda nuo to, kad skaičiuojami koreliacijos koeficientai ir pagal jų reikšmingumą sprendžiama, ar duomenys yra tinkami faktorinei analizei. Būtent todėl ir yra įkelta ši lentelė. Koreliacijos koeficientas parodo dviejų požymių (šiuo atveju savybių) tarpusavio priklausomybę. Kuo koreliacijos koeficientas arčiau 1 (arba -1) tuo priklausomybė tarp dviejų savybių vertinimo yra stipresnė (jei vieną savybę įvertino 4, tai greičiausiai ir kita savybė buvo įvertinta tokiu pačiu balu).

Norint išsiaiškinti, ar galima savybes suskirstyti į dvi grupes: asmenines ir kompetencijas, buvo atlikta faktorinė duomenų analizė. Gauta koreliacijų matrica pateikta prieduose 4 lentelėje. Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatai (4 lentelė) ($\chi^2=781,473$; $p=0,000$) rodo, kad tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančių, tai

reiškia, kad šiuo atveju faktorinė analizė yra logiškas ir tinkamas sprendimas. Ar kintamieji (tuo pačiu ir duomenys) yra tinkami faktorinei analizei, įvertina KMO matas, kuris mūsų duomenų atveju yra $KMO=0,573$ ir tai reiškia, kad duomenys faktorinei analizei tinka blogai, bet vis dėlto tinka.

4 lentelė

KMO ir Bartlett's testo rezultatai

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,573
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	781,473
	df	378
	Sig.	0,000

Kadangi tikslas buvo išskirti du faktorius, gauti tokie rezultatai:

5 lentelė

Faktorių išskyrimas

Faktoriais paaiškinama duomenų dispersijos dalis		
	% dispersijos	Sukauptasis %
5,903	21,081	21,081
2,574	9,191	30,272

Iš 5 lentelės matome, kad pirmasis faktorius paaiškina 21% duomenų sklaidos, o antrasis 9%. Taigi bendrai abu faktoriai paaiškina tik 30% duomenų dispersijos. Žemiau esančioje lentelėje Bendrumai (6 lentelė), pateiktos kintamųjų variacijų dalys, paaiškinamos bendraisiais faktoriais. Sakoma, kad atrinktose pagrindinėse komponentėse išliko pakankamai daug informacijos apie kintamąjį, jei jo bendrumas ne mažesnis kaip 0,2, taigi kaip matome, beveik visus kintamuosius faktoriai paaiškina pakankamai gerai.

6 lentelė

Bendrumai

Anketos klausimai	Paaiškinimai
KL1	0,243
KL2	0,44
KL3	0,346
KL4	0,261
KL5	0,399
KL6	0,054
KL7	0,315
KL8	0,329
KL9	0,537
KL10	0,435
KL11	0,118
KL12	0,19
KL13	0,369
KL14	0,44
KL15	0,387
KL16	0,155
KL17	0,363
KL18	0,214
KL19	0,118
KL20	0,167
KL21	0,223
KL22	0,289
KL23	0,335
KL24	0,372
KL25	0,215
KL26	0,398
KL27	0,497
KL28	0,268

Pagal 7 lentelėje pateiktus rezultatus, galime daryti išvadas, kad pirmasis faktorius koreliuoja (paaiškina) 1, 2, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 26, 27, 28 savybes, o antrasis faktorius 2, 3, 4, 5, 8, 9, 24, 25 savybes.

Transformuota komponentių matrica

	Komponentės	
	1	2
KL1	0,464	0,166
KL2	0,454	0,484
KL3	0,043	0,587
KL4	0,149	0,488
KL5	0,106	0,623
KL6	-0,093	0,212
KL7	0,561	-0,034
KL8	0,035	0,572
KL9	0,440	0,586
KL10	0,655	0,073
KL11	0,340	0,041
KL12	0,432	0,058
KL13	0,595	0,121
KL14	0,663	0,019
KL15	0,619	0,062
KL16	0,328	0,218
KL17	0,568	-0,200
KL18	0,439	0,146
KL19	0,332	0,087
KL20	0,364	0,187
KL21	0,441	0,169
KL22	0,523	0,124
KL23	0,571	0,095
KL24	0,127	0,597
KL25	0,261	-0,483
KL26	0,626	-0,082
KL27	0,647	-0,280
KL28	0,473	-0,211

3.2. Vadovų nuostatos apie svarbias vadovo – lyderio savybės, analizė

Tyrime dalyvavę vadovai išreiškė savo požiūrį į vadovui būtinas savybes. Vadovams beveik visos pateiktos vadovo savybės atrodė svarbios, nes vertinimo vidurkiai gana aukšti (virš 3) (žr. 8 lent.).

8 lentelė

Vadovų požiūris į vadovui būtinas savybes

Vadovų savybės	Vadovai
Iniciatyvus	3,66
Drausmingas	3,77
Demonstruoja įtaką	2,51
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	3,14
Siekia gerų rezultatų	3,86
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	3,49
Geba spręsti problemas	3,69
Nepasitenkina esančia tvarka	2,97
Mato perspektyvą	3,57
Moka įveikti stresą	3,46
Pozityviai nusiteikęs	3,57
Supranta žmones	3,74
Laisvas nuo asmeninių problemų	3,00
Pasirengęs prisiimti atsakomybę	3,63
Neirzulus	3,29
Pasirengęs permainoms	3,54
Atsiradus problemoms nenusimena	3,26
Pasirengęs tarnauti žmonėms	3,51
Turi adekvatų supratimą apie save	3,34
Patrauklus kitiems	3,40
Geba ir nori tęsti mokymąsi	3,51
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	3,31
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	3,63
Tvarkingas	3,71
Geba valdyti konfliktus	3,60
Taiko demokratinius darbo metodus	3,69
Linkęs bendradarbiauti	3,83
Sugeba spręsti konfliktus	3,51
Kita	0,66

Vadovai svarbiausiomis savybėmis įvardino savybę **siekia gerų rezultatų (3,86)**, **linkęs bendrauti (3,83)** bei **drausmingas (3,77)**.

Matyti, kad vadovams labai svarbu sugebėti organizuoti savo pedagogų darbą taip, kad būtų siekiama kuo geresnių rezultatų. Taip pat čia svarbu ir pačiam vadovui būti pavyzdžiu, visada siekiančiu gerų rezultatų savo veikloje.

Vadovai taip pat akcentuoja ir žmogiškąsias vadovo savybes tokias, kaip linkęs bendrauti, drausmingas, supranta žmones (3,74), taiko demokratinius darbo metodus (3,69).

Mažiausiai reikšmės teikiama tokioms vadovo savybėms, kaip demonstruoja įtaką (2,51) ir nepasitenkina esančia tvarka (2,97). Tai rodo, jog vadovai mano, kad vadovas turi būti savo pavaldinių nuoširdžiai gerbiamas dėl bendražmogiškų savybių, o ne tik dėl užimamo posto bei negali būti nuolat nepatenkintas savo pedagogų darbu.

Vadovų vyrų ir vadovių moterų požiūris į efektingai dirbančio vadovo savybes šiek tiek skiriasi (žr. 14 pav.).

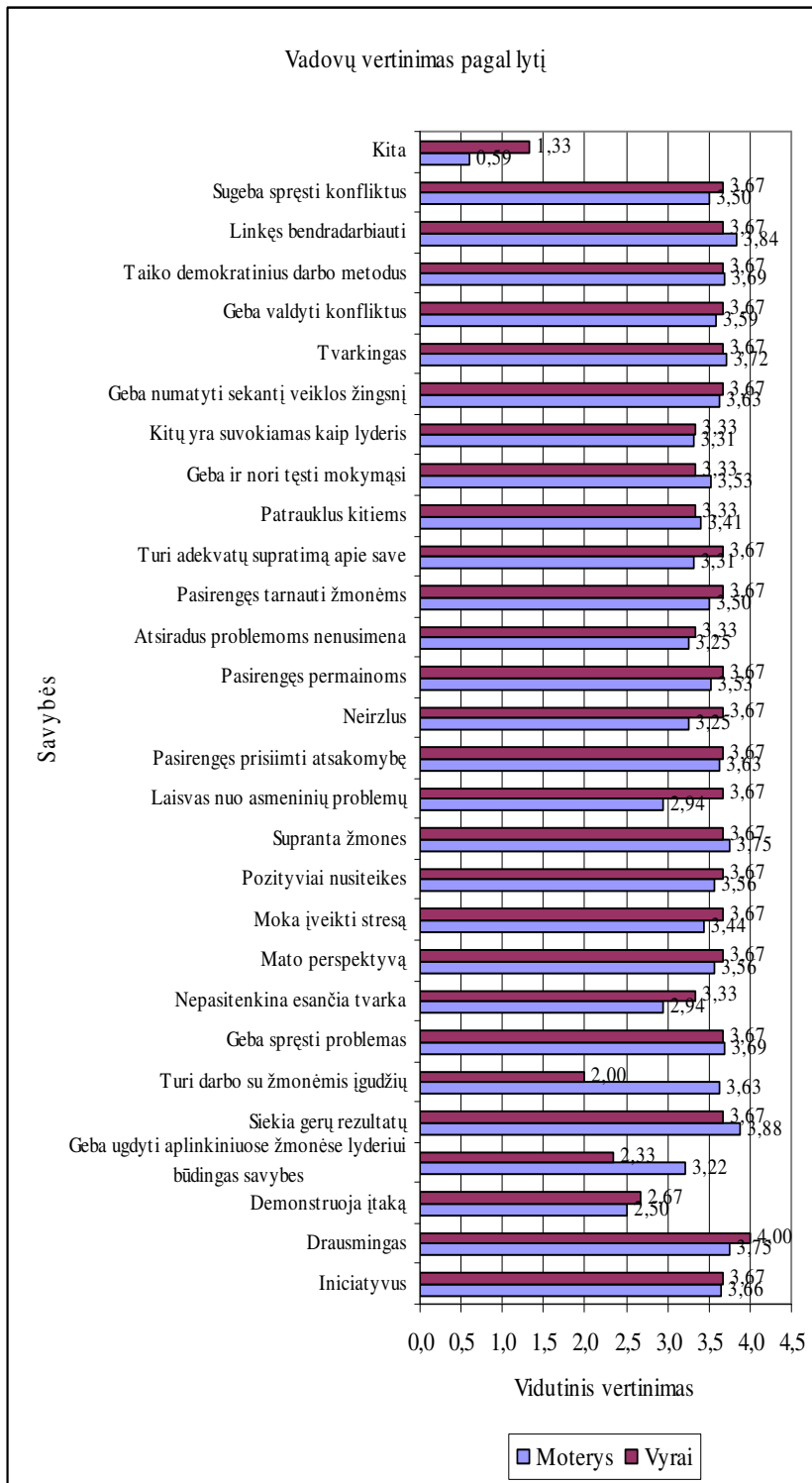
Vadovai **vyrų** labiausiai vertina vadovo **drausmingumą (4,00)**. Taip pat daugumą vadovo savybių jie įvertino gana aukštu balu (3,67).

Vadovės **moters** nurodė, jog gero vadovo turi būti tokios savybės: **siekia gerų rezultatų (3,88)**, **linkęs bendradarbiauti (3,84)**, **drausmingas (3,75)**, **supranta žmones (3,75)**.

Matome, kad tiek vyrai vadovai, tiek moterys vadovai labiausiai vertina tokias vadovo savybes: **drausmingas, siekia gerų rezultatų, linkęs bendradarbiauti** bei **supranta žmones**. Vadovai mano, kad efektyviai dirbantis vadovas turi būti įstaigoje palaikantis drausmę ir sugebantis bendradarbiauti su savo mokytojais.

Mažiausiai vadovo vertinamomis savybėmis tiek vadovai vyrai, tiek vadovės moterys nurodė: demonstruoja įtaką (2,67/2,50), geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (2,33/3,22). Matyti, kad vadovų nuomonė dėl efektyviai dirbti trukdančių vadovui savybių nelabai priklauso nuo lyties.

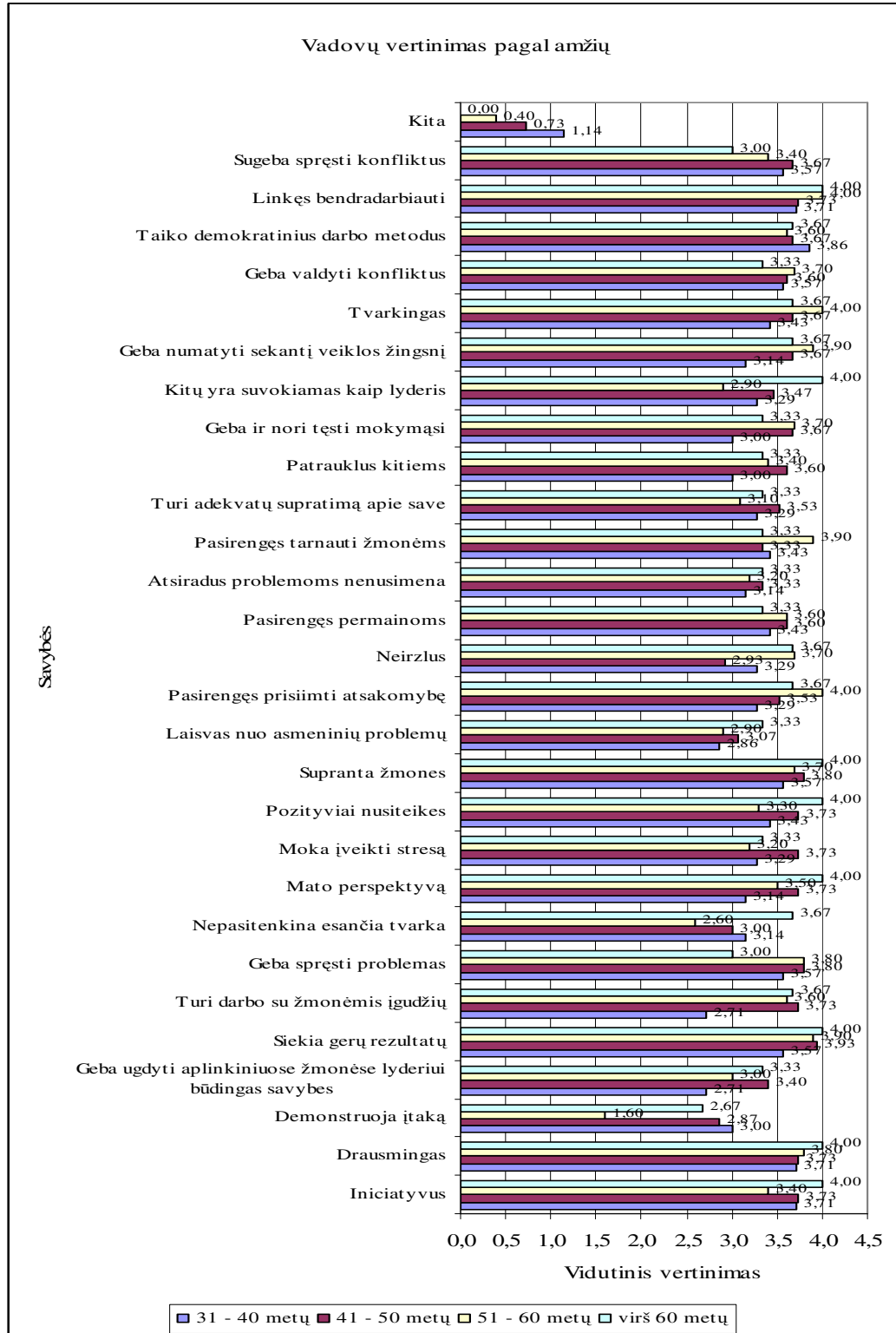
Tačiau palyginę visas apklaustų vadovų įvertintas vadovų savybes matome, kad tas pačias vadovų savybes nevienodai vertina vadovai vyrai ir vadovės moterys. Vadovių moterų nuomonės labiau išsiskyrė nuo vyrų ties šiomis vadovo savybėmis – turi darbo su žmonėmis įgūdžių (3,63/2,00), geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (3,22/2,33). Kaip matome, šias savybes moterys vertino daug aukščiau nei vadovai vyrai (žr. 14 pav.). Daugumą vadovo savybių vadovai vyrai vertino aukščiau nei moterys. Matome, kad vyrai pedagogai žymiai reikliau vertina gero vadovo savybes.



14 pav. Vadovų savybių vertinimas pagal lytį

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad skirtingo amžiaus vadovai skirtingai vertino vadovo savybes (žr. 15 pav.).

31 – 40 m. vadovai nurodė tokias efektyviai dirbančio vadovo savybes: **taiko demokratinius darbo metodus (3,86), drausmingas (3,71), iniciatyvus (3,71).**



15 pav. Vadovų savybių vertinimas pagal amžių

41 – 50 m. vadovai pažymėjo šias vadovo savybes: **siekia gerų rezultatų (3,93), geba spręsti problemas (3,80).**

51 – 60 m. vadovai nurodė kitas būtinas vadovo savybes: **linkęs bendradarbiauti (4,00), tvarkingas (4,00), pasirengęs prisiimti atsakomybę (4,00).**

Vadovai **virš 60 m.** įvardino tokias svarbias vadovo savybes: **linkęs bendradarbiauti (4,00), kitų yra suvokiamas kaip lyderis (4,00), supranta žmones (4,00), pozityviai nusiteikęs (4,00), mato perspektyvą (4,00), siekia gerų rezultatų (4,00), drausmingas (4,00), iniciatyvus (4,00).**

Matome, kad kuo vyresnis vadovas, tuo daugiau reikalauja savybių iš efektyviai dirbančio vadovo. Tikėtina, kad vyresnio amžiaus (ir didesnio stažo) tyrime dalyvavę vadovai turi minėtų savybių, kurios padeda jiems efektyviai organizuoti įstaigos darbą.

Visų minėtų amžiaus grupių vadovai žemiausiai įvertino tokias vadovo savybes – demonstruoja įtaką (2,67/1,60/2,87/3,00) bei laisvas nuo asmeninių problemų (3,33/3,00/3,07/2,80). Taigi visi respondentai vadovai pasisako prieš tokį vadovą, kuris demonstruoja savo vadovo įtaką (ypač tai pabrėžia 51 – 60 m. vadovai (1,60)).

Tyrime dalyvavę vadovai buvo suskirstyti į dvi grupes: direktoriai (-ės) ir pavaduotojai (-os). Apibendrinus duomenis, paaiškėjo, jog vadovų pareigos šiek tiek įtakojo ir jų nuomonę (žr. 16 pav.).

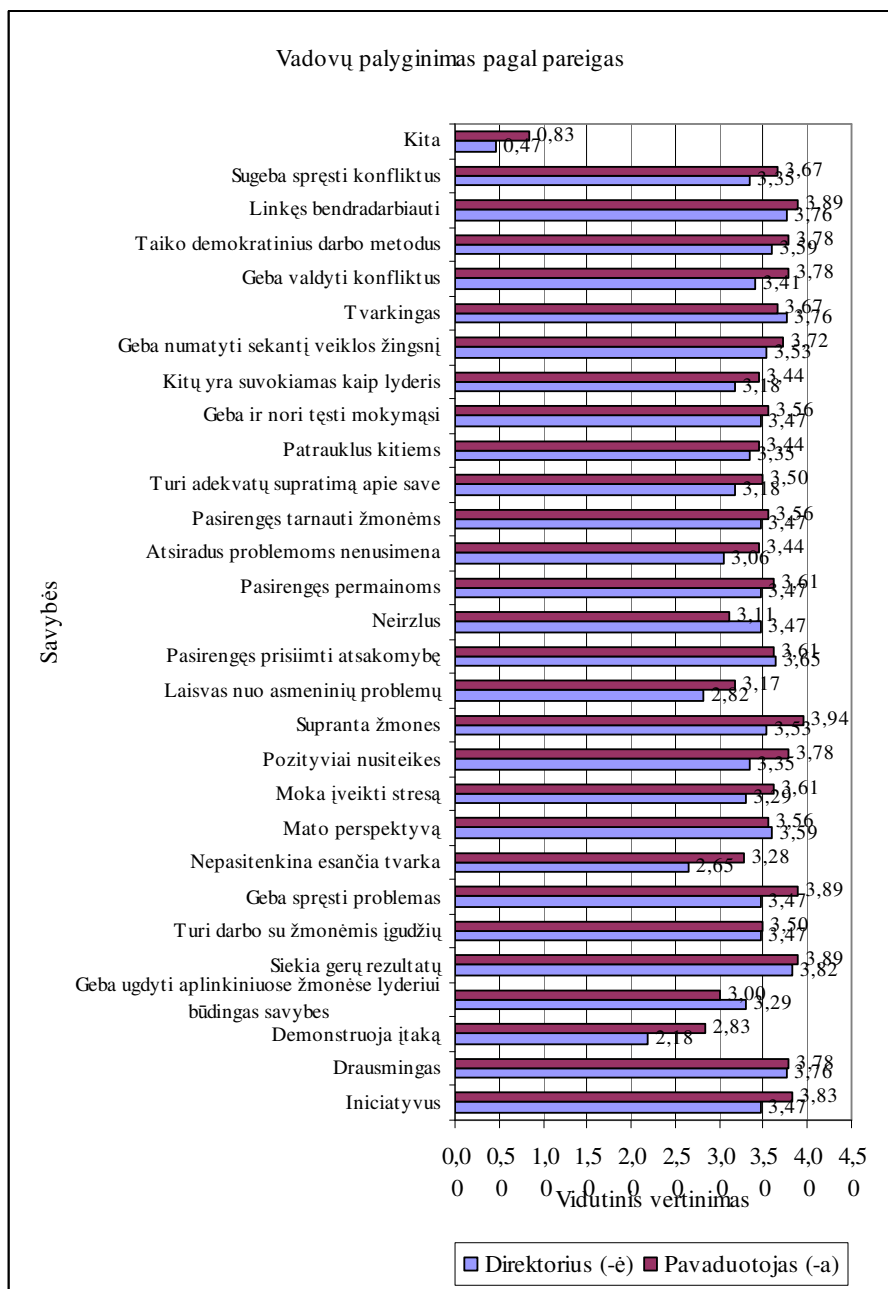
Direktoriai (-ės) mano, kad efektyviai dirbantis vadovas turi pasižymėti tokiomis savybėmis, kaip **siekia gerų rezultatų (3,82), tvarkingas (3,76), linkęs bendradarbiauti (3,76), drausmingas (3,76).**

Pavaduotojai (-os) nurodė tokias vadovo savybes: **supranta žmones (3,94), linkęs bendradarbiauti (3,89), geba spręsti problemas (3,89), siekia gerų rezultatų (3,89).**

Tiek direktoriai, tiek pavaduotojai mano, kad efektyviai dirbantis vadovas turi visada siekti gerų rezultatų bei sugebėti bendradarbiauti, t.y. būti lankstus. Tačiau tyrimas parodė, kad pavaduotojai daugumą vadovo savybių įvertino aukštesniu balu nei patys direktoriai. Tikėtina, jog pavaduotojai (dar tik siekiantys direktoriaus posto) atidžiau išsižiūri į efektyviai dirbančio vadovo savybes ir jas vertina šiek tiek griežčiau.

Vadovų pagal pareigas nuomonės ypač išsiskyrė ties kai kuriomis savybėmis. Statistiškai reikšmingi skirtumai vadovų tarpe pasireiškė tik vertinant žmonių supratimą ($\chi^2=7,884$; $p=0.005$). Pavaduotojai (-os) mano, kad geras vadovas turi labiau demonstruoti įtaką (2,83/2,18) bei labiau suprasti žmones (3,94/3,53) nei taip mano patys direktoriai. Čia vėl matome griežtesnį pavaduotojų vertinimą. Patys (-čios) direktoriai (-ės) labiau vertino

gebėjimą ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (3,29/3,00) nei pavaduotojai (-os).



16 pav. Vadovų savybių lyginimas pagal pareigas

3.3. Pedagogų nuomonių apie įstaigos vadovo – lyderio savybių analizė

Tyrimo dalyvavę pedagogai išreiškė savo požiūrį į vadovui būtinas savybes. Pedagogams beveik visos pateiktos vadovo savybės atrodė svarbios, nes vertinimo vidurkiai gana aukšti (virš 3) (žr. 9 lent.).

Pedagogų požiūris į vadovui būdingas savybes

Vadovų savybės	Mokytojai
Iniciatyvus	3,67
Drausmingas	3,68
Demonstruoja įtaką	2,09
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	2,88
Siekia gerų rezultatų	3,64
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	3,61
Geba spręsti problemas	3,72
Nepasitenkina esančia tvarka	2,87
Mato perspektyvą	3,59
Moka įveikti stresą	3,52
Pozityviai nusiteikęs	3,43
Supranta žmones	3,68
Laisvas nuo asmeninių problemų	3,25
Pasirengęs priimti atsakomybę	3,55
Neirzlus	3,39
Pasirengęs permainoms	3,43
Atsiradus problemoms nenusimena	3,49
Pasirengęs tarnauti žmonėms	3,72
Turi adekvatų supratimą apie save	3,62
Patrauklus kitiems	3,43
Geba ir nori tęsti mokymąsi	3,33
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	3,64
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	3,64
Tvarkingas	3,72
Geba valdyti konfliktus	3,71
Taiko demokratinius darbo metodus	3,71
Linkęs bendradarbiauti	3,87
Sugeba spręsti konfliktus	3,74
Kita	1,22

Pedagogai nurodė, kad vadovas turi turėti tokias svarbias savybes, kaip **linkęs bendrauti (3,87)**, **sugeba spręsti konfliktus (3,74)**, **tvarkingas (3,72)**, **pasirengęs tarnauti žmonėms (3,72)** ir **geba spręsti problemas (3,72)**.

Matome, kad mokytojai iš gero vadovo tikisi malonaus bendravimo ir bendradarbiavimo. Taip pat pedagogai linkę turėti tokį vadovą, kuris geba spręsti problemas ir konfliktus (bei juos valdyti). Mažiausiai reikšmingomis vadovo savybėmis mokytojai įvardina tokias savybes: demonstruoja įtaką (2,09), nepasitenkina esančia tvarka (2,87) bei geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (2,88). Tikėtina, kad mokytojai

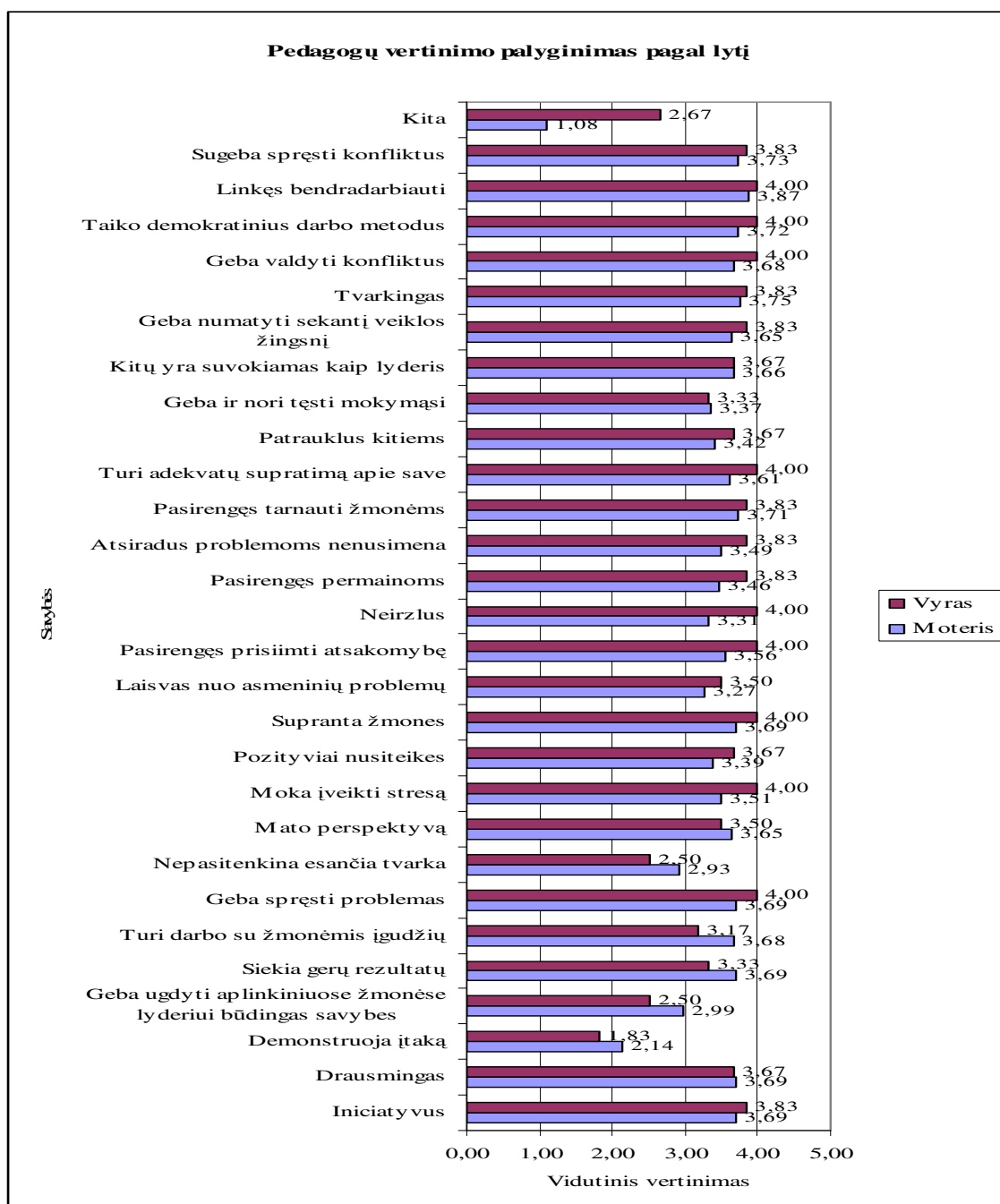
geru vadovu nelaiko tokio vadovo, kuris nuolat demonstruoja savo valdžią, įtaką bei yra vis nepatenkintas pedagogų darbu, siekia juos nuolat pamokyti, patarti.

Šiek tiek stebina mokytojų išskirta nelabai vertinama vadovo savybė - geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes. Kadangi tyrime dalyvavo didesnė dalis vyresnio amžiaus (36-50 m.) ir nemažo stažo pedagogai, manytina, kad šie pedagogai yra gana pasyvūs, nenorintys imtis didelės atsakomybės bei nelinkę lyderiauti, todėl ir nevertina minėtos vadovo savybės.

Pedagogų (vyrų ir moterų) nuostatos į vadovo savybes skiriasi. (žr. 10 lent.)

10 lentelė

Pedagogų (vyrų ir moterų) vertinamos vadovų savybės



Pedagogai **vyrų** svarbiausiomis vadovų savybėmis įvardino šias savybes (vertinimo vidurkis – 4): **geba spręsti problemas, moka įveikti stresą, supranta žmones, pasirengęs priimti atsakomybę, neirzlus, turi adekvatų supratimą apie save, geba valdyti konfliktus, taiko demokratinius darbo metodus, linkęs bendradarbiauti.**

Pedagogės **moterų** nei vienos vadovo savybės neįvertino aukščiausiu balu (4). Svarbiausiomis vadovo savybėmis jos įvardino tokias savybes: **linkęs bendradarbiauti (3,87), tvarkingas (3,75), sugeba spręsti konfliktus (3,73), taiko demokratinius darbo metodus (3,72) ir pasirengęs tarnauti žmonėms (3,71).**

Matome, kad tiek vyrai pedagogai, tiek moterys pedagogai labiausiai vertina tokias vadovo savybes: **taiko demokratinius darbo metodus** bei **linkęs bendradarbiauti.** Pedagogai mano, kad efektyviai dirbantis vadovas turi būti demokratiškas ir sugebantis bendradarbiauti su savo mokytojais.

Mažiausiai vadovo vertinamomis savybėmis tiek mokytojai vyrai, tiek mokytojos moterys nurodė: demonstruoja įtaką (1,83/2,14), geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (2,50/2,99), nepasitenkina esančia tvarka (2,50/2,93). Matyti, kad pedagogų nuomonė dėl efektyviai dirbti trukdančių vadovui savybių nepriklauso nuo lyties.

Tačiau palyginę visas mokytojų įvertintas vadovų savybes matome, kad tas pačias vadovų savybes nevienodai vertina mokytojai vyrai ir mokytojos moterys. Pedagogių moterų nuomonės labiau išsiskyrė nuo vyrų ties šiomis vadovo savybėmis – turi darbo su žmonėmis įgūdžių (3,68/3,17), siekia gerų rezultatų (3,69/3,33), mato perspektyvą (3,65/3,50), nepasitenkina esančia tvarka (2,93/2,50), demonstruoja įtaką (2,14/1,83), geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (2,99/2,50). Kaip matome, šias savybes moterys vertino šiek tiek aukščiau nei pedagogai vyrai (žr. 10 lent.). Abiejų lyčių pedagogai panašiu balu įvertino tokias vadovo savybes: kitų yra suvokiamas kaip lyderis (3,67/3,66), geba ir nori tęsti mokymąsi (3,33/3,37), drausmingas (3,67/3,69). Likusias vadovo savybes pedagogai vyrai vertino aukščiau nei moterys. Matome, kad vyrai pedagogai žymiai reikliau vertina gero vadovo savybes.

Pedagogų (vyrų ir moterų) tarpe išsiskyrė darbo su žmonėmis turėjimo įgūdžių vertinimas ($\chi^2=10,952$, $p=0.012$). Moterys (3,68) labiau nei vyrai (3,17) linkusios vadovą matyti ne tik kompetetingą, bet ir turintį aukštą žmogiškumo faktorių.

Atliktas tyrimas rodo, kad pedagogų nuostatomis dėl vadovo savybių vertinimo įtakos turi ir pedagogų kvalifikacija (žr. 11 lent.).

Pedagogai, turintys kvalifikaciją **“pedagogas”**, įvardino tokias svarbiausias vadovo savybes: **linkęs bendradarbiauti (3,89), tvarkingas (3,89), sugeba spręsti konfliktus (3,79), mato perspektyvą (3,79).**

Pedagogai, turintys kvalifikaciją **“vyr. mokytojas”**, nurodė kitas gero vadovo savybes: **linkęs bendradarbiauti (3,84), geba spręsti problemas (3,74), geba spręsti konfliktus (3,68), geba valdyti konfliktus (3,68), turi adekvatų supratimą apie save (3,68), pasirengęs priimti atsakomybę (3,68).**

Pedagogai, turintys kvalifikaciją **“metodininkas”**, beveik visas vadovo savybes vertino aukštesniais balais nei kitų kvalifikacijų pedagogai. Tikėtina, kad didesnę darbo patirtį turintys pedagogai daugiau reikalauja ir iš vadovo, t.y. nori, kad vadovas pasižymėtų kuo daugiau geromis savybėmis. Ryškiausiomis vadovų savybėmis pedagogai metodininkai įvardina – **supranta žmones (4,00), pasirengęs tarnauti žmogui (4,00), neirzlus (3,91).**

11 lentelė

Pedagogų vertinamų vadovų savybių palyginimas pagal kvalifikaciją

Vadovų savybės	Mokytojas	Vyr. Mokytojas	Metodininkas
Iniciatyvus	3,75	3,63	3,82
Drausmingas	3,71	3,63	3,82
Demonstruoja įtaką	2,64	1,84	1,73
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	3,07	2,84	3,00
Siekia gerų rezultatų	3,75	3,63	3,55
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	3,68	3,53	3,91
Geba spręsti problemas	3,64	3,74	3,82
Nepasitenkina esančia tvarka	2,89	2,82	3,18
Mato perspektyvą	3,79	3,55	3,55
Moka įveikti stresą	3,50	3,53	3,73
Pozityviai nusiteikęs	3,29	3,58	3,18
Supranta žmones	3,71	3,63	4,00
Laisvas nuo asmeninių problemų	3,07	3,42	3,36
Pasirengęs priimti atsakomybę	3,50	3,68	3,55
Neirzlus	3,07	3,42	3,91
Pasirengęs permainoms	3,61	3,39	3,55
Atsiradus problemoms nenusimena	3,36	3,63	3,55
Pasirengęs tarnauti žmonėms	3,71	3,65	4,00
Turi adekvatų supratimą apie save	3,50	3,68	3,82
Patrauklus kitiems	3,43	3,45	3,45
Geba ir nori tęsti mokymąsi	3,50	3,24	3,45
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	3,75	3,61	3,64
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	3,71	3,58	3,82
Tvarkingas	3,89	3,63	3,82
Geba valdyti konfliktus	3,68	3,68	3,82
Taiko demokratinius darbo metodus	3,75	3,71	3,82
Linkęs bendradarbiauti	3,89	3,84	4,00
Sugeba spręsti konfliktus	3,79	3,68	3,82
Kita	1,68	0,89	1,09

Visų tyrime dalyvavusių kvalifikacijų pedagogai(žr. 11 lent.) mažiausiai reikšmingomis įvardino tokias vadovo savybes: demonstruoja įtaką (2,64/1,84/1,73), geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (3,07/2,84/3,00), nepasitenkina esančia

tvarka (2,89/2,82/3,18). Pedagogų vertinimas nepriklauso nuo jų kvalifikacijos, nes paskaičiavus χ^2 reikšmes, gauti rezultatai rodo, kad skirtingai vertina tik čia neįvardintas, t.y. kitas savybes ($\chi^2=11,451$, $p=0,022$).

3. 4. Vadovų ir pedagogų nuostatų lyginamoji analizė

Pažvelgę į vadovų ir pedagogų požiūrį dėl vadovo savybių, matome, kad jų nuostatos yra gana panašios (žr. 12 lent.).

12 lentelė

Bendras vadovų ir pedagogų požiūrio palyginimas

Vadovų savybės	Vadovai	Mokytojai
Iniciatyvus	3,66	3,67
Drausmingas	3,77	3,68
Demonstruoja įtaką	2,51	2,09
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	3,14	2,88
Siekia gerų rezultatų	3,86	3,64
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	3,49	3,61
Geba spręsti problemas	3,69	3,72
Nepasitenkina esančia tvarka	2,97	2,87
Mato perspektyvą	3,57	3,59
Moka įveikti stresą	3,46	3,52
Pozityviai nusiteikęs	3,57	3,43
Supranta žmones	3,74	3,68
Laisvas nuo asmeninių problemų	3,00	3,25
Pasirengęs priimti atsakomybę	3,63	3,55
Neirzlus	3,29	3,39
Pasirengęs permainoms	3,54	3,43
Atsiradus problemoms nenusimena	3,26	3,49
Pasirengęs tarnauti žmonėms	3,51	3,72
Turi adekvatų supratimą apie save	3,34	3,62
Patrauklus kitiems	3,40	3,43
Geba ir nori tęsti mokymąsi	3,51	3,33
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	3,31	3,64
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	3,63	3,64
Tvarkingas	3,71	3,72
Geba valdyti konfliktus	3,60	3,71
Taiko demokratinius darbo metodus	3,69	3,71
Linkęs bendradarbiauti	3,83	3,87
Sugeba spręsti konfliktus	3,51	3,74
Kita	0,66	1,22

Vadovų ir pedagogų nuostatos į vadovo savybes labiausiai **sutapo** dėl šių vadovų bruožų: **tvarkingas (3,71/3,72)**, **patrauklus kitiems (3,40/3,43)**, **iniciatyvus (3,66/3,67)**, **mato perspektyvą (3,57/3,59)**, **geba spręsti problemas (3,69/3,72)**. Matome, kad tiek mokytojai, tiek patys vadovai akcentuoja higienines vadovo savybes bei tam tikrus darbo

įgūdžius, ypač reikalingus vadovo darbui (t.y. iniciatyvus, mato perspektyvą, geba spręsti problemas).

Lyginant bendrą vadovų ir pedagogų vertinimą, χ^2 rezultatai leidžia teigti, kad skirtingai vadovų ir pedagogų nuomonės **skiriasi** tik vertinant **pasirengimą tarnauti žmonėms** ($\chi^2=8,097$, $p=0.017$) bei į **sugebėjimą spręsti konfliktus** ($\chi^2=7,199$, $p=0,027$). Vadovo savybę “pasirengimą tarnauti žmonėms” kaip svarbią įvardina mokytojai (3,72). Patys vadovai šiai savybei skiria mažiau dėmesio (3,51). Tikėtina, kad toks skirtingas šios savybės vertinimas parodo tikrąją šiandienos situaciją švietimo įstaigose – vadovai yra atitrūkę nuo savo mokytojų, mažai dėmesio skiria jų problemoms ir poreikiams. Mokytojai tą atotrūkį jaučia, todėl ir įvardina, kad vadovai turėtų tarnauti žmonėms. O patys vadovai tam neskiria daug dėmesio, nes juk dažnai šiuo metu mūsų visuomenėje girdime, kad švietimo įstaigos vadovai turi rūpintis savo įstaigos išlaikymu, ieškoti finansinių rėmėjų ir pan. Todėl tikėtina, kad vadovams lieka mažai laiko mokytojų problemoms. Taip pat mokytojai pažymi, kad vadovas turėtų turėti ryškų sugebėjimą spręsti konfliktus (3,74). Manome, kad mokytojams darbe iškyla konfliktinių situacijų, todėl čia jie norėtų didesnės vadovo pagalbos. Tačiau vadovai tam nelinkę teikti daug reikšmės (3,51).

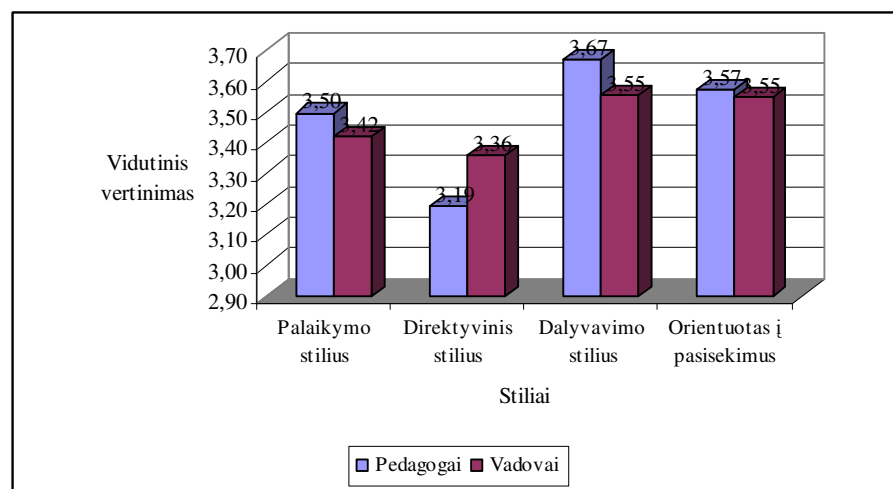
Nors analizuojant statistinius skaičiavimus, matome, kad vadovų ir mokytojų nuomonės išsiskyrė ir ties keliomis kitomis vadovo savybėmis: geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes (3,14/2,88), kitų yra suvokiamas kaip lyderis (3,31/3,64). Matome, kad mokytojai linkę savo vadovą laikyti lyderiu, tačiau patys mokytojai nenori būti veiklos lyderiais arba imtis atsakomybės įvairiais klausimais.

Tyrimas parodė, kad ir vadovai, ir pedagogai labiausiai vertina tokias vadovo savybes: linkę bendradarbiauti (3,83/3,87), laisvas nuo asmeninių problemų (3,74/3,68), supranta žmones (3,74/3,68), siekia gerų rezultatų (3,86/3,64) (žr. 12 lent.). Matome, kad labai aukštai vertinamos vadovo, kaip žmogaus savybės, ir vadovo, kaip profesionalaus specialisto, savybės.

Tiek vadovai, tiek pedagogai pažymi, kad mažiausiai vertinamos vadovo savybės yra demonstruoja įtaką (2,51/2,09), nepasitenkina esančia tvarka (2,97/2,87), laisvas nuo asmeninių problemų (3,00/3,25). Matome, kad vadovai ir mokytojai pasisako prieš perdėtai valdingą vadovą bei taip pat nenori ir vadovo, turinčio asmeninių problemų, kurios, tikėtina, trukdo įstaigos darbui.

Apibendrinant visą atliktą tyrimą, galime nustatyti vadovų vadovavimo stilius. Iš išvardintų 28 vadovų savybių 11 atspindi **palaiikymo stilių** (geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes, turi darbo su žmonėmis įgūdžių, pozityviai nusiteikęs, supranta žmones, laisvas nuo asmeninių problemų, neirzulus, turi adekvatų supratimą apie

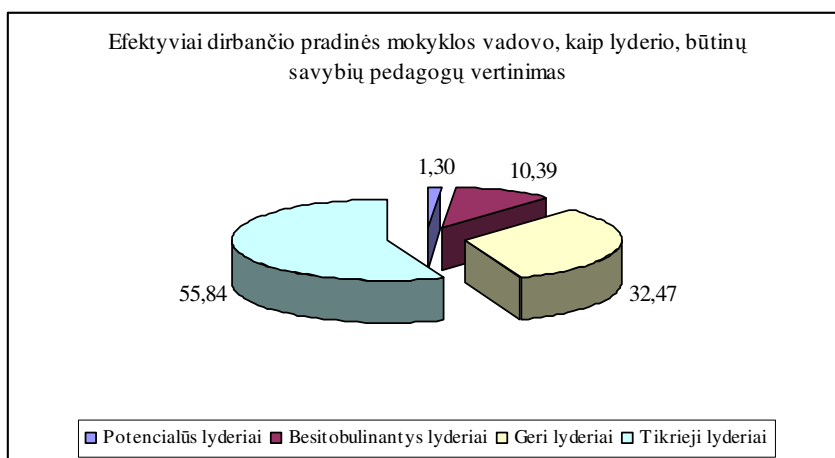
save, patrauklus kitiems, tvarkingas, taiko demokratinius darbo metodus); 4 – *direktyvinį darbo stilių* (drausmingas, demonstruoja įtaką, pasirengęs prisiimti atsakomybę, geba ir nori tęsti mokymąsi); 6 – *dalyvavimo stilių* (iniciatyvus, moka įveikti stresą, pasirengęs permainingoms, pasirengęs tarnauti žmonėms, kitų yra suvokiamas kaip lyderis, linkęs bendrauti ir bendradarbiauti) ir 7 savybės atspindi *orientuotą į pasisekimus stilių* (siekia gerų rezultatų, geba spręsti problemas, nepasitenkina esančia tvarka, mato perspektyvą, geba numatyti sekantį veiklos žingsnį, geba valdyti konfliktus, sugeba spręsti konfliktus). Pagal 17 paveiksle pateiktus rezultatus matome, kad tiek vadovai, tiek pedagogai panašiai vertino visus stilius. Pedagogai aukščiausiu balu įvertino dalyvavimo stilių (3,67), o vadovai – dalyvavimo ir orientuotą į pasisekimus stilių įvertino vienodai (po 3,55 balo vidutiniškai). Blogiausiai įvertintas direktyvinis stilius (3,19/3,36). Tiek pedagogai, tiek vadovai mano, kad efektyviai dirbantis šiandienos vadovas neturėtų būti direktyvinio stiliaus, kur ryški jo demonstratyvi įtaka visiems darbuotojams.



17 pav. Skirtingų vadovavimo stilių vadovų ir pedagogų vertinimo palyginimas

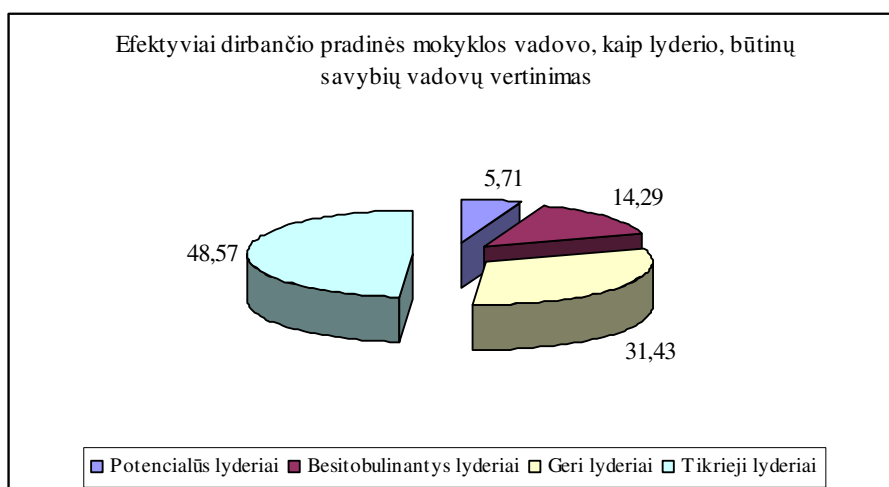
χ^2 (chi kvadrat) reikšmė yra skaičiuojama norint patikrinti hipotezę apie dviejų požymių tarpusavio priklausomybę. T.y. pagal šią reikšmę ir atitinkamą p reikšmę sprendžiame ar galime teigti, kad skiriasi vadovų ir pedagogų skirtumas ar ne (kai šią hipotezę tikriname programa pakanka p reikšmės, sakome, kad skiriasi reikšmingai, jei $p < 0,005$).

Taigi χ^2 reikšmė tyrime parodė, kad visi vadovai yra lyderiai. Jų nurodytos efektyviai dirbančio vadovo savybės leido išskirti vadovo lyderio lygį. Kaip matome, dauguma pedagogų savo įstaigos vadovą laiko tikroju lyderiu (55,84) (žr. 18 pav.). Kitiems lyderiams dar reikia tobulinti savo vadovo savybes.



18 pav. **Mokytojų vertinimas**

Tirtieji vadovai efektyviai dirbančio vadovo savybes vertino panašiai, todėl ir čia išryškėjo, kad dauguma vadovų yra tikrieji lyderiai (48,57), su jiems būtinomis savybėmis (žr. 13 pav.). Nors apklaustieji vadovai visas lyderio savybes vertino reikliau, todėl visų lygių lyderių vertinimai žemesni nei vertinusių pedagogų. Respondentai vadovai taip pat mano, kad nemažai daliai vadovų dar trūksta savybių, užtikrinančių efektyvų vadovo darbą.



19 pav. **Vadovų vertinimas**

Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis, nustatėme mokytojų ir vadovų nuostatas į efektyviai dirbančio pradžios mokyklos vadovo, kaip lyderio savybes.

Tyrimas atskleidė, kad ir vadovai, ir pedagogai labiausiai vertina tokias vadovo savybes: **linkęs bendradarbiauti, laisvas nuo asmeninių problemų, supranta žmones, siekia gerų rezultatų**. Matome, kad labai aukštai vertinamos vadovo, kaip žmogaus savybės, ir vadovo, kaip profesionalaus specialisto, savybės.

Tiek vadovai, tiek mokytojai pažymi, kad mažiausiai vertinamos vadovo savybės yra **demonstruoja įtaką, nepasitenkina esančia tvarka, laisvas nuo asmeninių problemų.**

Vadovų ir mokytojų nuostatos į vadovo savybes labiausiai **sutapo** dėl šių vadovų bruožų: **tvarkingas, patrauklus kitiems, iniciatyvus, mato perspektyvą, geba spręsti problemas.**

Vadovų ir pedagogų nuomonės **skiriasi** tik vertinant **pasirengimą tarnauti žmonėms** bei **į sugebėjimą spręsti konfliktus.** Vadovo savybę “pasirengimą tarnauti žmonėms” kaip svarbią įvardina mokytojai. Patys vadovai šiai savybei skiria mažiau dėmesio. Taip pat mokytojai pažymi, kad vadovas turėtų turėti ryškų sugebėjimą spręsti konfliktus. Tačiau vadovai tam nelinkę teikti daug reikšmės.

Tyrimas išryškino, kad tiek vadovai, tiek pedagogai panašiai vertino visus vadovo vadovavimo stilius. Pedagogai aukščiausiu balu įvertino **dalyvavimo stilių**, o vadovai – **dalyvavimo ir orientuotą į pasisekimus stilių** įvertino vienodai. Visų respondentų blogiausiai įvertintas direktyvinis stilius.

Tiek pedagogai, tiek vadovai, vertindami vadovo savybes, nurodė, kad didžioji dalis efektyviai dirbančių vadovų yra **tikri lyderiai.**

IŠVADOS

1. Daugelis mokslininkų pripažįsta, kad šiandienos efektyviai dirbančiam vadovui (taip pat pradžios mokyklos) - lyderiui, nepakanka vien pedagoginės (dalykinės) kompetencijos, bet jam būtina ir vadybinė kompetencija (žinios, mokėjimai, gebėjimai). Nuolatinio mokymosi idėja skatina save ir savo narius mokytis ir tobulėti. Pastebėta, kad pradžios mokykla pasiekė tokių ugdymo rezultatų, kurie pranoksta daugiau negu sudarytas minimalias sąlygas ugdymo rezultatams pasiekti.
2. Atliktas efektyviai dirbančių pradžios mokyklos vadovų - lyderių, savybių tyrimas, leidžia teigti, jog:
 - 1) Vadovams svarbu sugebėti taip organizuoti mokytojų darbą, kad būtų siekiama kuo geresnių rezultatų, o pačiam vadovui būti pavyzdžiu, visada siekiančiu gerų rezultatų savo veikloje;
 - 2) Vadovai išskiria svarbias vadovo, kaip lyderio, savybes: linkęs bendradarbiauti, kitų yra suvokiamas kaip lyderis, supranta žmones, pozityviai nusiteikęs, mato perspektyvą, siekia gerų rezultatų, drausmingas, iniciatyvus, lankstus, bendradarbiaujantis.
3. Tyrime dalyvavę pedagogai nurodė, ko tikisi iš vadovo - lyderio: malonaus bendravimo ir bendradarbiavimo; pasižymėtų geromis savybėmis: suprastų žmones, būtų neirzlūs, pasirengę tarnauti žmogui.

Mokytojų reikalavimai lyderiui skiriasi dviem aspektais:

 - 1) Vyresnio amžiaus ir didelį stažą turintys pedagogai nenoriai imasi atsakomybės, nelinkę lyderiauti, todėl ir nevertina vadovo savybės, kuris gebėtų ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingų savybių.
 - 2) Metodininkai norėtų, kad vadovas pasižymėtų įvairiomis žmogiškosiomis savybėmis (supratimas, tarnystė žmogui ir pan.)

Mokytojai linkę savo vadovą laikyti lyderiu (tyrimas parodė, kad 48,57 % vadovų yra tikri lyderiai), tačiau patys mokytojai nelinkę imtis atsakomybės ir būti veiklos lyderiais.
4. Tyrimas atskleidė, kad vadovai ir mokytojai į lyderį žiūri panašiai:
 - 1) Pasisako prieš perdėtai valdingą vadovą, nenori vadovo turinčio asmeninių problemų, kurios tikėtina, trukdo įstaigos darbui;
 - 2) Vertina, kaip profesionalaus specialisto ir žmogiškąsias vadovo savybes: linkęs bendradarbiauti, supranta žmones, siekia gerų rezultatų, iniciatyvus, mato

perspektyvą, geba spręsti problemas, tvarkingas, patrauklus kitiems, supranta žmones;

- 3) Aukščiausiai vertina dalyvavimo stilių, o prasčiausiai – direktyvinį stilių;
- 4) Organizuojant vadovų atrankos konkursą, būtina įvertinti potencialias vadovo, kaip lyderio, savybes.

Pedagogų ir vadovų požiūriai išsiskyrė tik tuo, kad vadovai šalia dalyvavimo stiliaus aukštai įvertino ir orientuotą į pasiekimus stilių.

REKOMENDACIJOS

- Kadangi švietimas keičiasi savaime sparčiai kintančioje aplinkoje, tad pereinamuoju laikotarpiu reikėtų daugiausia rūpintis sisteminiemis MOKYKLINIO ugdymo plėtros sąlygomis, o ne pačia pedagogine raida.
- Formuoti poreikiu grindžiamą švietimo sistemą, gerinti mokyklinio ugdymo proceso kokybę, koreguoti išteklius.
- Telkti mokyklos pedagoges ir visą bendruomenę valstybės švietimo politikos įgyvendinimui, inicijuoti ilgalaikių ir trumpalaikių veiklos, ugdymo programų rengimą ir organizuoti jų vykdymą.
- Aiškinti mokyklos bendruomenės nariams valstybinę bei regioninę švietimo politiką, puoselėti demokratinius santykius.
- Realizuojant pedagoginio bendradarbiavimo kaip inovacinio ugdymo modelį, būtina formuoti mokyklos atvirą aplinką mokytojų kūrybiniam pasiūlymams ir kritiniam mąstymui.
- Gebėti nuolat plėtoti savivaldą, įveikti autoritarinio vadovavimo būdą, mokytis kolegialiai priimti sprendimus, įvertinti įvairias nuomones.
- Savivalda turėtų būti kūrybiškai plėtojama. Visuomeninio darbo mokosi visi mokyklos nariai.
- Manome, kad mokyklų vadovai, įgyvendindami planuojamus pokyčius, turėtų laikytis šios veiklos tvarkos:
 - Įtraukti bendruomenės narius planuojant ir diegiant mokyklos veiklos keitimus;
 - Kaitos rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą;
 - Garantuoti pedagogų saugumą kaitos metu;
 - Siekiant bendruomenės narių psichologinio artumo, informuoti visus apie tai, kas vyksta;
 - Remtis grupėmis, siekiančiomis bendrų tikslų;
 - Sutelkti visų bendruomenės narių pastangas problemoms išspręsti.
- Kaip matome, vykstant plėtros procesams labai svarbu išmokti vadovauti grupei. Vadovavimas yra tokia veikla, kuri padeda pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius tarpusavio santykius.
- Paskirstyti vadybines funkcijas komandoms, sudaryti galimybes joms savarankiškai dirbti.

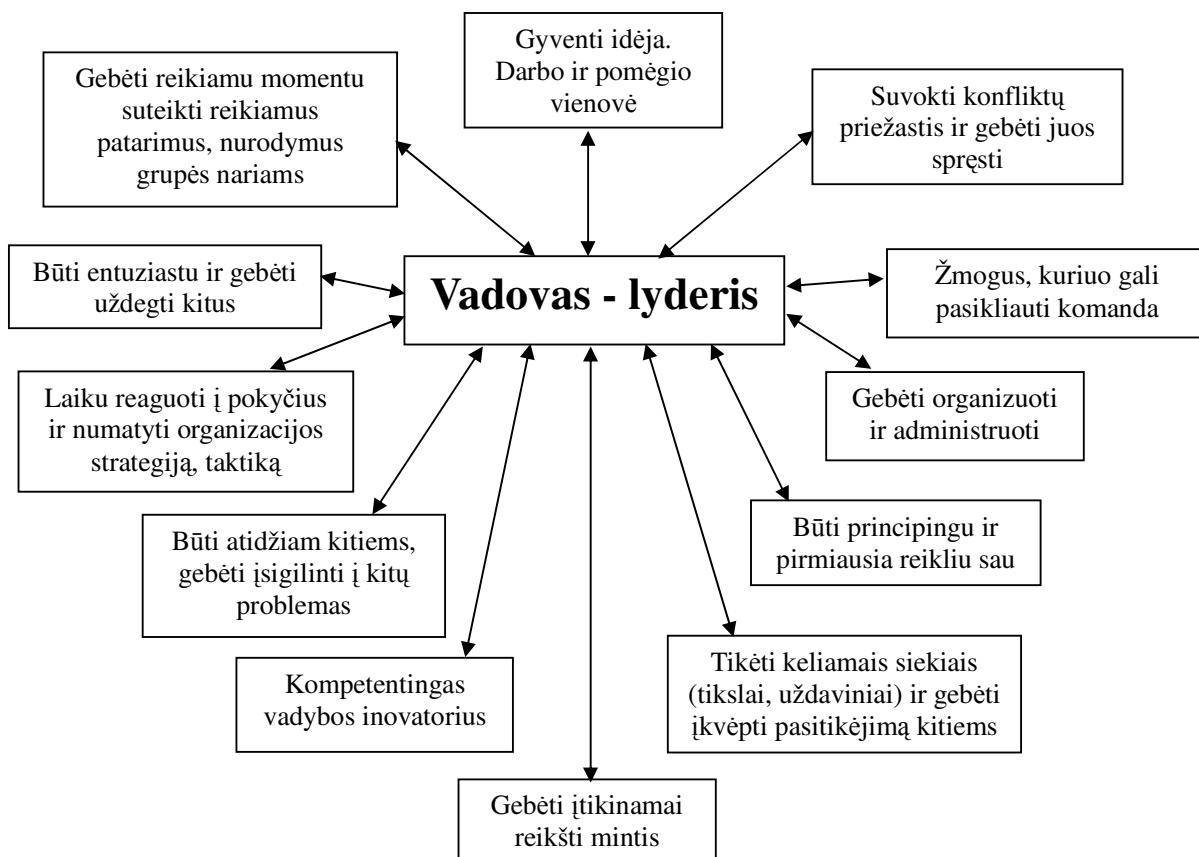
LITERATŪRA

1. Adamonienė R. Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma //Pedagogika. – 2001. – Nr. 50.
2. Arbatauskas, A. (1996) Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Vilnius: Leidybos centras.
3. Barkauskaitė, M.(1997). Lietuvos švietimo sistemos kaitos vertinimai (direktorių, mokytojų, pirmo kurso studentų požiūriu). Pedagogika, 34, 19 – 29 p.
4. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B., (1999). Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija.
5. Bennis W. G. The Art form of Leadership. – San Francisco: Jossey – bass, 1983.
6. Birzea, C. (1998). Švietimas besikeičiančiame pasaulyje: tarp postkomunizmo ir postmodernizmo. Švietimo reformos. Nr. 4.
7. Butkus, F. S. (1996). Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma littera.
8. Chisttensen, P., Hansen, J. (1996). Harmonija ir produktyvumas. Įvadas į vadybą ir darbo ekologiją. Vilnius: Enciklopedija.
9. Cibulskas, R. (1996). Mokytojų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija. Pedagogika, 32, 77- 85.
10. Dereškevičiūtė, E., (2000). Psichologija.p. 7 – 19.
11. Dystervegas, A. (1988). Žmogaus ir mokytojo paskirtis bei gyvenimo tikslas. Pedagoginiai raštai. Kaunas: Šviesa.
12. Drucker P. F. (1993). Post – capitalist Society. N. Y.: Harper Buisness.
13. Ekonomikos terminų žodynas, 1999
14. Everard, K.B. ir kt. (1997) Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
15. Fordas M. E. (1992). Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs. Newbury Park, CA: Sage.
16. Fullan, M. (1998). Pokyčių jėgos. Vilnius. Tyto Alba.
17. Garalis, A. (1999). Naujas vadovo mąstymas: kaitos procesų valdymas švietimo sistemoje. Pedagogika, 38, 78 – 87 p.
18. Grigas, R. (2001). Socialinė savivoka. Vilnius: Rosma.
19. Hopkins, D., Ainscow, M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius: Tyto Alba.
20. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, (2002). Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas. Kaunas: Technologija.

21. Jovaiša, L. (1985). Ugdymo gairės. Kaunas.
22. Jovaiša, L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Technologija.
23. Jovaiša, L. (1995). Hodegetika. Auklėjimo mokslas. Vilnius: Agora.
24. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
25. Jucevičienė, P. (1997). Ugdymo mokslo raida nuo pedagogikos iki šiuolaikinės edukologijos. Kaunas: Technologija.
26. Jucevičius, R., (1995). Moderni organizacija: metodologinis aspektas. Organizacijų vadybos sisteminiai tyrimai. VDU, Nr. 1, p. 47 – 60.
27. Jucevičius, R., (1996). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
28. Jucevičius, R. (1996). Vadybos pagrindai. Kn.: Vičkienė, N. (red.) Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija, 34 – 85 p.
29. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros. Mokslo ir švietimo centras.
30. Juodaitytė, A. (2002). Socializacija ir ugdymas vaikystėje. Vilnius: Petro Ofseto.
31. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
32. Kavaliauskienė, V. (2001). Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas. Klaipėda: KU leidykla
33. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
34. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002) Vadybos įvadas. Klaipėda: KU leidykla
35. Mačerinskienė, I. (1996). Lietuvos švietimo sistemos valdymo pokyčiai 1990 – 1994 metais. Socialiniai mokslai. Edukologija, 1 (5), 59 – 71 p.
36. Maslow, A. (1996). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: ALK Apostrofa.
37. Melnikas, B. (2002). Transformacijos. Vilnius: Vaga.
38. Merleau – Ponty, M. (1964). Phenomenology and sciences of man. The Primacy of Perception / ed. J. M. Edie. Evanston, p. 43 – 95.
39. Mickūnas, A., Stewart, D. (1994) Fenomenologinė filosofija. Vilnis: Baltos lankos.
40. Mikoliūnienė, V. (2000). Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius: PPRC.
41. Mikoliūnienė, V. (1996). Aš – mokyklos vadovas. Mokykla, 7, 29 – 31 p.
42. Morkūnienė, J. (2003). Globalizacija. Vilnius: Teisės universitetas.
43. Neifach, S. (2003). Ugdymo realybės rekonstrukcijos. Klaipėda: Ciklonas.
44. Pukelis, K. (1995). Mokytojų rengimas ir tautos kultūra. Kaunas: Aušra.
45. Pukelis, K. (1998). Mokytojų rengimas ir filosofinės studijos. Kaunas: Versmė.
46. Rajeckas, V. (1995). Asmenybės raida ir ugdymas. Vilnius: Asvaja.
47. Razauskas, R. (1997). Aš vadovas. Vilnius.
48. Suslavičius A., Valickas, G., (1999). Vilnius: Lietuvos teisės akademija.

49. Skurvydas, (2002). Lietuvių kalbos žodynas. Vilnius.
50. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
51. Šalkauskis, S. (1992). Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos I, II knyga. Vilnius: Leidybos centras.
52. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.
53. Šernas, V. (1995). Profesinė pedagogika. Vilnius: Baltic ECD leidybos centras.
54. Švietimo plėtotės strateginės nuostatos, (2002).
55. Švietimo studijos. (1998). Švietimo reformos, 4. Vilnius: Solertija.
56. Švietimo studijų sąsiuvinis. (1997). Švietimo vadyba, 1. Vilnius: Solertija.
57. Targamadžė, V. (1996). Švietimo organizacijos elgsena. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
58. Targamadžė, V. (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: KU KKI.
59. Targamadžė, V. (1999). Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. Monografija. Kaunas: technologija.
60. Tomlinson, J. (2002). Globalizacija ir kultūra. Vilnius: Mintis
61. Večkienė, N. (1996) Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija.
62. Vydūnas. (1991). Sveikata. Jaunimas. Grožė. Kaunas: Farmacija.
63. Vyšniauskas, A., Vyšniauskienė N., (2002). Istorijos studijų modernizavimas informacijos amžiuje. Naujoji paradigma praktikams. Vilnius: VU leidykla.
64. Zakarevičius, P. (2000). Vadybos paradigma. Kaunas: VDU leidykla.
65. Želvys, R. (1996) Apie Lietuvos švietimą. Mokykla, 10 – 11, 11 – 15 p.
66. Želvys, R. (1999) Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius: Garnelis.
67. Želvys, R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius: VU leidykla.
68. Лазарев, В. (2002). Системное развитие школы. Москва: Прогресс.

PRIEDAI



2 priedas

	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8	KL9	KL10	KL11	KL12	KL13	KL14	KL15	KL16	KL17	KL18	KL19	KL20	KL21	KL22	KL23	KL24	KL25	KL26	KL27	KL28
KL1	1,000	0,320	0,032	0,233	0,094	0,035	0,313	0,002	0,462	0,267	0,194	0,172	0,029	0,125	0,303	0,002	0,457	0,280	0,197	0,114	0,316	0,049	0,270	0,150	0,029	0,243	0,079	0,234
KL2	0,320	1,000	0,213	0,147	0,313	0,051	0,148	0,120	0,509	0,453	0,063	0,256	0,382	0,173	0,349	0,170	0,168	0,305	0,136	0,043	0,159	0,289	0,241	0,360	0,090	0,314	0,005	0,211
KL3	0,032	0,213	1,000	0,231	0,285	0,022	0,129	0,324	0,311	0,065	0,046	0,172	0,285	0,062	0,039	0,114	-0,166	0,003	0,168	0,161	0,121	0,213	-0,013	0,302	0,022	0,004	0,015	0,076
KL4	0,233	0,147	0,231	1,000	0,326	0,429	0,169	0,322	0,312	0,088	0,101	0,140	-0,073	0,110	0,156	0,046	0,195	0,016	0,136	0,085	0,224	0,064	0,144	0,015	0,076	0,105	-0,048	-0,040
KL5	0,094	0,313	0,285	0,326	1,000	0,117	0,118	0,143	0,258	0,047	0,075	0,204	0,150	0,133	0,008	0,234	-0,071	0,167	-0,063	0,242	0,291	0,031	0,009	0,391	0,020	0,069	-0,086	0,007
KL6	0,035	0,051	0,022	0,429	0,117	1,000	0,165	0,243	0,173	0,007	0,044	0,363	-0,122	0,064	-0,113	0,232	-0,166	-0,012	-0,031	-0,261	0,047	0,014	-0,087	0,010	0,123	0,068	0,083	-0,148
KL7	0,313	0,148	0,129	0,169	0,118	0,165	1,000	0,011	0,298	0,248	0,288	0,498	0,153	0,511	0,261	0,033	0,212	0,258	0,147	0,011	0,040	0,200	0,382	0,056	0,138	0,222	0,278	0,328
KL8	0,002	0,120	0,324	0,322	0,143	0,243	0,011	1,000	0,314	0,080	0,239	0,047	0,243	0,128	-0,048	0,139	-0,125	-0,063	0,133	0,159	0,111	0,132	0,015	0,069	0,256	0,002	-0,014	-0,125
KL9	0,462	0,509	0,311	0,312	0,258	0,173	0,298	0,314	1,000	0,321	0,211	0,108	0,219	0,208	0,328	0,176	0,188	0,190	0,186	0,134	0,224	0,281	0,323	0,377	0,193	0,207	0,021	0,216
KL10	0,267	0,453	0,065	0,088	0,047	0,007	0,248	0,080	0,321	1,000	0,093	0,282	0,546	0,281	0,315	0,212	0,364	0,053	0,137	0,268	0,274	0,290	0,387	0,091	0,120	0,537	0,342	0,184
KL11	0,194	0,063	0,046	0,101	0,075	0,044	0,288	0,239	0,211	0,093	1,000	0,256	0,232	0,254	0,125	0,038	0,254	0,041	0,056	0,235	0,155	0,253	0,107	0,062	0,130	0,053	0,081	0,072
KL12	0,172	0,256	0,172	0,140	0,204	0,363	0,498	0,047	0,108	0,282	0,256	1,000	0,098	0,250	0,141	0,017	0,121	0,210	0,012	0,043	0,194	0,189	0,166	0,227	0,122	0,225	0,302	0,217
KL13	0,029	0,382	0,285	0,073	0,150	0,122	0,153	0,243	0,219	0,546	0,232	0,098	1,000	0,522	0,395	0,187	0,146	0,100	0,239	0,319	0,085	0,367	0,239	0,088	0,163	0,401	0,390	0,205
KL14	0,125	0,173	0,062	0,110	0,133	0,064	0,511	0,128	0,208	0,281	0,254	0,250	0,522	1,000	0,457	0,298	0,202	0,260	0,181	0,281	0,145	0,430	0,346	0,028	0,083	0,353	0,511	0,088
KL15	0,303	0,349	0,039	0,156	0,008	0,113	0,261	0,048	0,328	0,315	0,125	0,141	0,395	0,457	1,000	0,287	0,440	0,341	0,245	0,232	0,127	0,129	0,304	0,239	0,145	0,264	0,275	0,205
KL16	0,002	0,170	0,114	0,046	0,234	0,232	0,033	0,139	0,176	0,212	0,038	0,017	0,187	0,298	0,287	1,000	0,110	0,115	0,003	0,387	0,308	0,102	0,252	0,197	0,138	0,278	0,054	0,047
KL17	0,457	0,168	0,166	0,195	0,071	0,166	0,212	0,125	0,188	0,364	0,254	0,121	0,146	0,202	0,440	0,110	1,000	0,262	0,095	0,120	0,198	0,146	0,339	0,079	0,130	0,310	0,259	0,253
KL18	0,280	0,305	0,003	0,016	0,167	0,012	0,258	0,063	0,190	0,053	0,041	0,210	0,100	0,260	0,341	0,115	0,262	1,000	0,145	-0,020	0,171	0,359	0,277	0,366	0,141	0,230	0,387	0,041
KL19	0,197	0,136	0,168	0,136	0,063	0,031	0,147	0,133	0,186	0,137	0,056	0,012	0,239	0,181	0,245	0,003	0,095	0,145	1,000	0,122	0,134	0,165	0,179	0,081	0,056	0,066	0,223	0,273
KL20	0,114	0,043	0,161	0,085	0,242	0,261	0,011	0,159	0,134	0,268	0,235	0,043	0,319	0,281	0,232	0,387	0,120	-0,020	0,122	1,000	0,306	0,224	0,101	0,191	0,236	0,225	0,077	0,081
KL21	0,316	0,159	0,121	0,224	0,291	0,047	0,040	0,111	0,224	0,274	0,155	0,194	0,085	0,145	0,127	0,308	0,198	0,171	0,134	0,306	1,000	0,193	0,324	0,007	0,196	0,173	0,378	0,239
KL22	0,049	0,289	0,213	0,064	0,031	0,014	0,200	0,132	0,281	0,290	0,253	0,189	0,367	0,430	0,129	0,102	0,146	0,359	0,165	0,224	0,193	1,000	0,234	0,046	0,079	0,267	0,466	0,223
KL23	0,270	0,241	0,013	0,144	0,009	0,087	0,382	0,015	0,323	0,387	0,107	0,166	0,239	0,346	0,304	0,252	0,339	0,277	0,179	0,101	0,324	0,234	1,000	0,244	0,022	0,294	0,292	0,092
KL24	0,150	0,360	0,302	0,015	0,391	0,010	0,056	0,069	0,377	0,091	0,062	0,227	0,088	0,028	0,239	0,197	-0,079	0,366	0,081	0,191	0,007	0,046	0,244	1,000	0,124	0,024	-0,115	-0,100
KL25	0,029	0,090	0,022	0,076	0,020	0,123	0,138	0,256	0,193	0,120	0,130	0,122	0,163	0,083	0,145	0,138	0,130	-0,141	0,056	0,236	0,196	-0,079	-0,022	0,124	1,000	0,173	0,132	0,349
KL26	0,243	0,314	0,004	0,105	0,069	0,068	0,222	0,002	0,207	0,537	0,053	0,225	0,401	0,353	0,264	0,278	0,310	0,230	0,066	0,225	0,173	0,267	0,294	0,024	0,173	1,000	0,426	0,163
KL27	0,079	0,005	0,015	0,048	0,086	0,083	0,278	0,014	0,021	0,342	0,081	0,302	0,390	0,511	0,275	0,054	0,259	0,387	0,223	0,077	0,378	0,466	0,292	0,115	0,132	0,426	1,000	0,354

GERBIAMAS MOKYTOJAU, GERBIAMA MOKYTOJA,



Apklausa, kurioje dalyvauja apie 202 pedagogai (-ės)

Apklausa ANONIMINĖ, o tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrinti, kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl tikimės nuoširdžių ir atvirų atsakymų.

DĖMESIO ! Atsakykite į kiekvieną klausimą. Atsakydami ilgai negalvokite, pasikliaukite savo pirmine nuojauta. Anketoje „teisingų“ ir „neteisingų“ atsakymų nėra. Atsakymai tiesiog atspindi galimą nuomonių įvairovę. Labai svarbu, kad anketa būtų užpildyta **iki galo**, nepaliekant neatsakytų klausimų¹.

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIU
SĖKMĖS!

¹ Apklauką atlieka Šiaulių Universiteto Švietimo vadybos specialybės magistrantas Vaidas Palubinskas. Iškilius klausimams galite skambinti telefonu 8-685-51897.

O dabar atsakykite į keletą klausimų apie save.

Jūs esate (pažymėkite): ♂ **moteris** ♀ **vyras**

Pažymėkite vieną, Jums tinkantį atsakymo variantą, užbraukdami (-a) jį kryželiu – (X).

Nurodykite mokyklos, kurioje dirbate, tipą?

- Mokykla darželis;
- Pradinė mokykla;
- Pagrindinė mokykla;
- Vidurinė mokykla;

Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- 18-25 metai;
- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-59 metų;
- virš 60 metų;

Koks Jūsų darbo stažas?

- 0-5 metai;
- 6-10 metų;
- 11-15 metų;
- daugiau nei 15 metų;

Kokios Jūsų pareigos mokykloje, kurioje dirbate?

- Mokytojas (-a);
- Vyr. mokytojas (-a);
- Metodininkas (-ė)

D Ė M E S I O !

Visuose anketos blokuose tinkamus atsakymus žymėkite vienodai -
nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą.

Savo nuomonę išreikškite pažymėdami atitinkamą langelį.

Žymėjimo pavyzdys:

<i>Vadovo asmenybės savybės</i>	Retai	Kartais	Niekada	Pagal galimybes	Visada
Iniciatyvus					X

Pažymėkite, kurios iš nurodytų savybių, Jūsų nuomone, yra būtinos vadovui.

<i>Vadovo asmenybės savybės</i>	Retai	Kartais	Niekada	Pagal galimybes	Visada
Iniciatyvus	☹	☹	☹	☺	☺
Drausmingas	☹	☹	☹	☺	☺
Demonstruoja įtaką	☹	☹	☹	☺	☺
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	☹	☹	☹	☺	☺
Siekia gerų rezultatų	☹	☹	☹	☺	☺
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	☹	☹	☹	☺	☺
Geba spręsti problemas	☹	☹	☹	☺	☺
Nepasitenkina esančia tvarka	☹	☹	☹	☺	☺
Mato perspektyvą	☹	☹	☹	☺	☺
Moka įveikti stresą	☹	☹	☹	☺	☺
Pozityviai nusiteikęs	☹	☹	☹	☺	☺
Supranta žmones	☹	☹	☹	☺	☺
Laisvas nuo asmeninių problemų	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs priimti atsakomybę	☹	☹	☹	☺	☺
Neirzlus	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs permainoms	☹	☹	☹	☺	☺
Atsiradus problemoms nenusimena	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs tarnauti žmonėms	☹	☹	☹	☺	☺
Turi adekvatų supratimą apie save	☹	☹	☹	☺	☺
Patrauklus kitiems	☹	☹	☹	☺	☺
Geba ir nori tęsti mokymąsi	☹	☹	☹	☺	☺
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	☹	☹	☹	☺	☺
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	☹	☹	☹	☺	☺
Tvarkingas	☹	☹	☹	☺	☺
Geba valdyti konfliktus	☹	☹	☹	☺	☺
Taiko demokratinius darbo metodus	☹	☹	☹	☺	☺
Linkęs bendradarbiauti	☹	☹	☹	☺	☺
Sugeba spręsti konfliktus	☹	☹	☹	☺	☺
Kita	☹	☹	☹	☺	☺

GERBIAMAS VADOVE, GERBIAMA VADOVE,



Apklausa, kurioje dalyvauja apie 60 vadovų (-ių)

Apklausa ANONIMINĖ, o tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrinti, kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl tikimės nuoširdžių ir atvirų atsakymų.

DĖMESIO ! Atsakykite į kiekvieną klausimą. Atsakydami ilgai negalvokite, pasikliaukite savo pirmine nuojauta. Anketoje „teisingų“ ir „neteisingų“ atsakymų nėra. Atsakymai tiesiog atspindi galimą nuomonių įvairovę. Labai svarbu, kad anketa būtų užpildyta **iki galo**, nepaliekant neatsakytų klausimų².

**DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ IR LINKIU
SĖKMĖS!**

¹ Apklaušą atlieka Šiaulių Universiteto Švietimo vadybos specialybės magistrantas Vaidas Palubinskas. Iškilus klausimams galite skambinti telefonu 8-685-51897.

O dabar atsakykite į keletą klausimų apie save.

Jūs esate (pažymėkite): ♂ **moteris** ♀ **vyras**

Pažymėkite vieną, Jums tinkantį atsakymo variantą, užbraukdami (-a) jį kryželiu – (X).

Nurodykite mokyklos, kurioje dirbate, tipą?

- Mokykla darželis;
- Pradinė mokykla;
- Pagrindinė mokykla;
- Vidurinė mokykla;

Kuriai amžiaus grupei priklausote?

- mažiau nei 31 metai;
- 31-40 metų;
- 41-50 metų;
- 51-60 metų;
- virš 60 metų;

Koks Jūsų darbo stažas?

- iki 10 metų;
- 11-20 metų;
- 21-30 metų;
- virš 30 metų;

Kokios Jūsų pareigos mokykloje, kurioje dirbate?

- direktorius (ė);
- pavaduotojas (-ė);

D Ė M E S I O !

Visuose anketos blokuose tinkamus atsakymus žymėkite vienodai -
nubraukdami pasirinktą atsakymo variantą.

Savo nuomonę išreikškite pažymėdami atitinkamą langelį.

Žymėjimo pavyzdys:

<i>Vadovo asmenybės savybės</i>	Retai	Kartais	Niekada	Pagal galimybes	Visada
Iniciatyvus					X

Pažymėkite, kurios iš nurodytų savybių, Jūsų nuomone, yra būtinos vadovui.

<i>Vadovo asmenybės savybės</i>	Retai	Kartais	Niekada	Pagal galimybes	Visada
Iniciatyvus	☹	☹	☹	☺	☺
Drausmingas	☹	☹	☹	☺	☺
Demonstruoja įtaką	☹	☹	☹	☺	☺
Geba ugdyti aplinkiniuose žmonėse lyderiui būdingas savybes	☹	☹	☹	☺	☺
Siekia gerų rezultatų	☹	☹	☹	☺	☺
Turi darbo su žmonėmis įgūdžių	☹	☹	☹	☺	☺
Geba spręsti problemas	☹	☹	☹	☺	☺
Nepasitenkina esančia tvarka	☹	☹	☹	☺	☺
Mato perspektyvą	☹	☹	☹	☺	☺
Moka įveikti stresą	☹	☹	☹	☺	☺
Pozityviai nusiteikęs	☹	☹	☹	☺	☺
Supranta žmones	☹	☹	☹	☺	☺
Laisvas nuo asmeninių problemų	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs prisiimti atsakomybę	☹	☹	☹	☺	☺
Neirzlus	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs permainoms	☹	☹	☹	☺	☺
Atsiradus problemoms nenusimena	☹	☹	☹	☺	☺
Pasirengęs tarnauti žmonėms	☹	☹	☹	☺	☺
Turi adekvatų supratimą apie save	☹	☹	☹	☺	☺
Patrauklus kitiems	☹	☹	☹	☺	☺
Geba ir nori tęsti mokymąsi	☹	☹	☹	☺	☺
Kitų yra suvokiamas kaip lyderis	☹	☹	☹	☺	☺
Geba numatyti sekantį veiklos žingsnį	☹	☹	☹	☺	☺
Tvarkingas	☹	☹	☹	☺	☺
Geba valdyti konfliktus	☹	☹	☹	☺	☺
Taiko demokratinius darbo metodus	☹	☹	☹	☺	☺
Linkęs bendradarbiauti	☹	☹	☹	☺	☺
Sugeba spręsti konfliktus	☹	☹	☹	☺	☺
Kita	☹	☹	☹	☺	☺