

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Oksana VILKAUSKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS PLĖTOJIMAS
SKUODO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Oksana VILKAUSKIENĖ

PASIDALYOTOSIOS LYDERYSTĖS PLĖTOJIMAS
SKUODO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:

doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

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

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama pasidalytosios lyderystės raiška ir plėtojimas Skuodo rajono švietimo įstaigose. Siekiant iširti pasidalytosios lyderystės raišką ir plėtros galimybes, atlikta mokslinės literatūros šaltinių ir teisinės bazės, taip pat kitų šaltinių turinio analizė. Teorinėje dalyje yra išskirti du skyriai: pirmajame skyriuje pristatoma pasidalytosios lyderystės samprata, išskiriant veiksmingumą dabarčiai ir švietimo įstaigų ateičiai, pateikiami Europos švietimo įstaigose taikomi pasidalytosios lyderystės modeliai. Išsiaiškinta, kad plačios sampratos pasidalytosios lyderystės modelis, apimantis įvairias veiklos perspektyvas, yra tinkamas daugybę skirtingų narių turinčiai švietimo įstaigai, kuri turi realizuoti labai daug vidinių ir išorinių – politinių, socialinių, kultūrinių – tikslų. Pasidalytoji lyderystė turi gana platų pritaikymo spektrą, parenkamą pagal kiekvienos įstaigos situaciją, specifines užduotis ir tikslus, organizacijos narių sudėtį ir kultūrą. Antrajame teorinės dalies skyriuje yra analizuojami teisiniai ir administraciniai dokumentai lyderystės plėtojimo švietimo įstaigose kontekste. Išsiaiškinta, kad teisiniai ir strateginiai dokumentai valstybės ir rajono lygiu švietimo įstaigoms suteikia plačias kaitos galimybes, o jų vadovams ir darbuotojams – didelę kompetencijų tobulinimo galimybę, tačiau tam, kad šiomis galimybėmis iš tikrųjų būtų pasinaudota, reikalingi labai aiškūs ir konkretūs užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo modeliai, pasirinkus vieną lyderystės sistemą ir sudarius jos įgyvendinimo būdą.

Praktinio konteksto dalyje yra pristatomas kiekybinis tyrimas, kurio dėka surinkus anketinės apklausos duomenis ir pritaikius SPSS analizės metodą, nustatyta: 1) autorės iškelta hipotezė, kad Skuodo rajono švietimo įstaigose, kurios dalyvavo „Lyderių laikas 2“ projekte yra pritarimas pasidalytosios lyderystės modelio plėtojimui, pasitvirtino; 2) pasidalytosios lyderystės raišką skatinantys ir slopinantys veiksniai; 3) pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės rajone. O susisteminius gautus tyrimo rezultatus ir remiantis teisine baze bei mokslinės literatūros analize, parengtas pagrindinis magistro darbo produktas – hipotetinis pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelis, skirtas Skuodo r. švietimo įstaigoms.

Raktiniai žodžiai: pasidalytoji, lyderystė, švietimo, įstaiga, plėtojimo, modelis

SUMMARY

The distributed leadership and its development in Skuodas region schools is analysed in the Master's thesis. In order to find out distributed leadership and its development conditions, there was analysed scientific literature, legalisation and other resources. The theoretical part includes two sections: 1) the approach of distributed leadership, including the effectiveness for today schools and for their future; there are presented different distributed leadership models, which are used in European schools. The distributed leadership model is defined as a widely used approach, including different work perspectives and it is appropriate for schools with plenty of members, which needs to realise internal and external – political, social, cultural – targets. Distributed leadership can be applied according to every school situation, specific tasks and aims, the culture of organisation. 2) After the analysis of distributed leadership development legalisation in schools, it was found that the strategic documents and legalisation in the local and state level, provides the opportunity to change; leaders and teachers have opportunity to develop competencies, but in order to enable it there is a necessity to define specific and accurate implementation model, and detailed leadership system.

The part of practice context includes quantitative research: people working in Skuodas Schools and participated in „Time for Leaders 2“ project were asked to answer the questionnaire. The data was analysed using SPSS method. The findings: 1) the research hypothesis, that there is approval for distributed leadership development model in Skuodas schools which participated in the „Time for Leaders 2“ project, is confirmed; 2) the suppressor and stimulating factors of the distributed leadership in Skuodas schools; 3) the conditions for the distributed leadership development. A new hypothetical model for distributed leadership development in Skuodas schools was presented after the systematization of research results and with the reference of scientific literature and legalisation.

Key word: distributed, leadership, schools, development, model

LENTELĖS

1.1	lentelė Pasidalytosios lyderystės idėjos istorinis pokytis	18
1.2	lentelė Pasidalytosios lyderystės struktūros	21
1.3	lentelė Pasidalytosios lyderystės plėtojimo Europos švietimo įstaigose pavyzdžiai	26
2.1	lentelė Lyderystės plėtojimo Skuodo rajono švietimo įstaigose galimybių SSGG analizė	34
3.1	lentelė Tyrimo diagnostiniai blokai	38
3.2	lentelė Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos	41
3.3	lentelėje Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos po atlikto koregavimo	42
4.1	lentelė Pasiskirstymas pagal nuomonę, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją skirtingose respondentų grupėse	43
4.2	lentelė Pasiskirstymas pagal 2008 m. finansinės krizės įtaką mokyklos biudžetui skirtingose respondentų grupėse	45
4.3	lentelė Pasidalytosios lyderystės subskalių Cronbach Alfa reikšmės	47
4.4	lentelė Spearmano koreliacija tarp pasidalytosios lyderystės ir atskirų jos subskalių	53
4.5	lentelė Spearmano koreliacija tarp pasidalytosios lyderystės mokyklos vadovo bei darbuotojų įsitraukimo	57
4.6	lentelė Pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo tyrimo Skuodo rajono 5 švietimo įstaigose rezultatų suvestinė	60

PAVEIKSLAI

1 pav. Pasidalytosios lyderystės modelis	24
2 pav. Tyrimo etapų schemą	36
3 pav. Pasiskirstymas pagal nuomonę, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją	42
4 pav. Pasiskirstymas pagal 2008 m. ekonominės krizės įtaką mokyklos biudžetui	45
5 pav. Sričių, kurioms buvo padaryta finansinė įtaka dėl krizės, vertinimai	46
6 pav. Mokyklos struktūros subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	48
7 pav. Vizijos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	49
8 pav. Vertybės ir įsitikinimų subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	49
9 pav. Bendradarbiavimo ir pagalbos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	50
10 pav. Sprendimų priėmimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	51
11 pav. Atsakomybės ir atskaitomybės subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	52
12 pav. Iniciatyvos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	52
13 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai	54
14 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai vadovų ir mokytojų grupėse	54
15 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai skirtingų švietimo įstaigų grupėse	55
16 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai skirtingo darbo stažo grupėse	56
17 pav. Mokyklos vadovo įsitraukimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	58
18 pav. Mokyklos darbuotojų įsitraukimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai	59
19 pav. Tobulintinos Skuodo r. švietimo įstaigų PL raiškos sritys pagal PL raiškos tyrimą	60
20 pav. PL situacija Skuodo r. švietimo įstaigose, sudarytas autorės	63
21 pav. PL plėtojimo modelis Skuodo r. švietimo įstaigoms. Sudarytas: autorės	66

PAGRINDINIŲ TRUMPINIŲ SĄRAŠAS

EACEA (angl. *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*) - Švietimo, garso ir vaizdo bei kultūros vykdomoji įstaiga, įgyvendinti įvairias daugiau kaip 15-os Bendrijos finansuojamų programų ir iniciatyvų dalis švietimo ir mokymo, aktyvaus pilietiškumo, jaunimo, audiovizualinės veiklos ir kultūros srityse. (About the EACEA, 2016)

EBPO (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*) - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (About the OECD, 2016)

EPNoSL (angl. *European Policy Network on School Leadership*) - Europos politikos tinklas mokyklų lyderystės klausimais (About the EPNoSL, 2016)

ETUCE (angl. *European Trade Union Committee for Education*) - Europos švietimo profesinių sąjungų komitetas (About the ETUCE, 2016)

PL - pasidalytoji lyderystė įpareigoja mokytis veikti kartu, pasidalijant savąja ir įgalinant kitų lyderystę, padedančią efektyviau kurti besimokančios organizacijos aplinkas. (A. Harris, 2010).

SSGG (angl. *SWOT*) – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išvien aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojanti strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002).

ŠMM - Švietimo ir mokslo ministerija vykdo įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas švietimo, mokslo ir studijų sričių valstybės valdymo funkcijas ir įgyvendina šiose srityse valstybės politiką. (Žin., 1998, Nr. 67-1952)

TAR – teisės aktų registras - pagrindinis valstybės registras, kuriame registruojami įstatyme nurodyti registro objektai, teisės aktų nustatyta tvarka renkami, kaupiami, apdorojami, sisteminami, saugomi ir teikiami registro duomenys, atliekami kiti teisės aktuose nustatyti registro duomenų tvarkymo veiksmai. (Žin., 2012, Nr. 110-5564)

TURINYS

LENTELĖS	5
PAVEIKSLAI.....	6
PAGRINDINIŲ TRUMPINIŲ SĄRAŠAS.....	7
TURINYS.....	8
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	9
ĮVADAS	10
1. PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ VIEŠOJO VALDYMO ASPEKTU	17
1.1. Pasidalytosios lyderystės samprata.....	17
1.2. Pasidalytosios lyderystės veiksmingumas švietimo įstaigai.....	22
1.3. Pasidalytosios lyderystės plėtojimo pavyzdžiai, priemonės, būdai Europos švietimo įstaigose	25
2. LYDERYSTĘ ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE REGLAMENTUOJANČIŲ TEISINIŲ IR ADMINISTRACINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ	29
3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS SKUODO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE IR PLĖTOJIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS	35
3.1 Tyrimo Metodika.....	35
3.1.1 Kiekybinis nuomonės tyrimas	36
3.1.2 Kiekybinio tyrimo metodologija	37
4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	42
4.1 Pasidalytosios lyderystės plėtojimo politinio, ekonominio, socialinio kontekstų vertinimo rezultatai	42
4.2 Pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo rezultatai	47
4.2.2 Mokyklų vadovo ir darbuotojų įsitraukimo į pasidalytosios lyderystės plėtojimą vertinimas	56
4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Probleminės sritys.....	60
4.4 Pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelis Skuodo rajono švietimo įstaigose.....	63
IŠVADOS.....	69
REKOMENDACIJOS	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	72
PRIEDAI	78

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Lyderystės pasidalijimas ir mokyklų valdybų vaidmuo Europos švietimo įstaigose
- 2 priedas. Pasidalytosios lyderystės raiškos tyrimo anketa
- 3 priedas. Sričių, kurioms buvo padaryta finansinė įtaka dėl krizės, vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 4 priedas. Mokyklos struktūros subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 5 priedas. Vizijos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 6 priedas. Vertybės ir įsitikinimų subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 7 priedas. Bendradarbiavimo ir pagalbos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 8 priedas. Sprendimų priėmimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 9 priedas. Atsakomybės ir atskaitomybės subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 10 priedas. Inicijatyvos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 11 priedas. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 12 priedas. Mokyklos vadovo įsitraukimo subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 13 priedas. Mokyklos darbuotojų įsitraukimo subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse
- 14 priedas. Skuodo rajono mokyklų kontekstas
- 15 priedas. Atsiliepiamas apie magistro darbo pristatymą

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruosius dešimtmečius lūkesčiai ir reikalavimai mokyklai, kaip organizacijai, nepaliaujamai kinta. Šiandien Europos lygiu labiausiai akcentuojami lyderystės gebėjimai, kartu akcentuojant, kad lyderystė yra įtvirtinama pasidalijimo būdu: „Europos švietimo profesinių sąjungų komitetas (toliau ETUCE) laikosi plataus požiūrio į lyderystę mokykloje: mokyklos vadovai – tai ne tik mokyklos direktorius, bet ir kiti mokyklos darbuotojai, atliekantys vadovų funkcijas. ETUCE vadovaujasi pasidalytosios lyderystės požiūriu, grindžiamu bendra veikla ir bendradarbiavimu, įtraukiančiu mokytojus ir visą mokyklos švietimo bendruomenę. Mokyklos vadovas, laikydamasis pasidalytosios lyderystės principų, gali dirbti su visais mokyklos bendruomenės nariais <...>“ (ETUCE Policy on School Leadership, 2012). Lietuvoje priimti strateginiai, administraciniai ir teisiniai dokumentai taip pat atkartoja šią idėją. Pavyzdžiui, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos pranešime (2012) teigiama, kad Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija *nurodo solidarumo, mokymosi ir veiklumo vertybes*, kurios apibrėžia nuolat augančio ir tobulėjančios žmogaus koncepciją, mokymosi visą gyvenimą idėją, o Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“ nurodo mokyklos darnaus sistemiško veikimo svarbą: „Mokykla turėjo veikti taip tiksliai, skaidriai ir sklandžiai, kaip mechanizmas, ir, taikydama standartines programas bei mokymo būdus“ (TAR, 2015, Nr. 20048). Tokie akcentai leidžia teigti, kad vadovavimas mokyklai ir lyderystė nebėra suvokiami kaip autoritetiniai mokyklos valdymo metodai, kuomet mokyklos bendruomenei potvarkiai nuleidžiami „iš aukščiau“, bet kaip gebėjimas kurti bendruomenės atmosferą atsižvelgiant į kiekvieno organizacijos nario galimybes plėtoti savo indėlį darnios organizacijos sistemos link.

Besikeičiančioje mokykloje formalieji lyderiai susiduria su naujomis užduotimis, iššūkiais: reikalingi nauji ugdymo metodai, kurie vaikams suteiktų daugiau saviraiškos laisvės, taip pat šiuolaikinės inkluzinės mokyklos kūrimas (atvirumas, tolerancija, skirtingų interesų ir poreikių derinimas), prisitaikymas prie visuomenės pokyčių ir kt. Dėl padidėjusios mokyklų formalių lyderių atsakomybės ir atskaitomybės, kurias nurodo platūs reikalavimai švietimo vadovams, kaip antai, reikalavimai turėti strateginio švietimo valdymo kompetencijas, vadovauti ugdymui ir mokymuisi, kurti švietimui reikiamą organizacijos kultūrą, kuri padėtų įgyvendinti strateginius tikslus ir remtųsi organizacijos vertybėmis, atsakyti už švietimo įstaigos veiklas, išreikšti ir įgyvendinti mokyklos viziją ir kt. (Žin., 2011, Nr. 83-4051), vis dažniau pabrėžiama pasidalytoji lyderystė (toliau tekste – PL), kuri reiškia, kad prireikus organizacijos nariai gali imtis lyderio darbo ir atsakomybės (Harris, 2008). Įstaigos darbuotojai ir mokyklos lyderių komanda su darbuotojais yra ypač svarbūs tobulėjančiai organizacijai. Aiškūs mokyklos lyderystės supratimas ir pasidalijimas

funkcijomis efektyvina darbą ir išryškina ateities lyderius (Spillane, Halverson & Drummond, 2001).

Apie pasidalytosios lyderystės plėtojimą mokyklose rašė Elmoras (2006), Spillane (2005), kurie teigė, kad pasidalytoji lyderystė reiškia ne tik galimybės suteikimą vadovauti, bet ir teisingai pasiskirstyti funkcijas tarp organizacijos narių, surasti tinkamus darbo pasidalijimo metodus, lanksčią sistemą, kuri padėtų pasidalytosios lyderystės tikslus paskleisti tarp visų organizacijos narių ir efektyviai juos įjungti į kasdienio organizacijos darbo praktiką. Pasidalytoji lyderystė apskritai akcentuoja ne vizijas, bet konkrečius praktinius darbo aspektus ir kalba apie instrumentus, pritaikomus konkrečioms užduotims įgyvendinti.

Remiantis mokslu (Spillane, 2012; Harris, 2010; Senge, 1990; Fullan, 2004; Hargreaves ir Fink, 2006; Lambert, 2011; Leithwood ir kt., 2006; Lewis & Murphy, 2008), būtent PL labiausiai tinka šiandieninėje mokykloje. Pasak minėtų autorių, plėtojant pasidalytąją lyderystę organizacijose, siekiama stiprinti ne tik darbuotojų kompetencijas, bet taipogi sparčiau įgyvendinti būtinus pokyčius, efektyvinančius dirbančių lyderių įsitraukimą į bendradarbiavimu pagrįstą lyderystę su naujais partnerystės projektais ir skatinčius kontaktų užmezgimą bei gerą bendravimą mokykloje ir už jos ribų.

Kiekvienas rajonas turi savo viziją ir veiklos strategiją, tad pasidalytosios lyderystės metodikas būtina derinti prie jų. Horton, Martin (2012) ir Reardon (2011), teigia, kad rajono mokyklų lyderiai yra atsakingi už lyderystės ir bendradarbiavimo ryšių plėtojimą rajone.

Skuodo rajono savivaldybės strateginis 2014-2020 m. plėtros planas¹ akcentuoja rajono verslumą, ūkiškumą ir tam reikalingą išvystytą modernią švietimo sistemą. Suprantama, kad į švietimo prioritetus įjungtą viziją „įdomu ir prasminga gyventi Skuodo rajone, bendruomenės gyventojai įtraukiami į institucijų veiklą“¹, o švietimo sistema užtikrina kokybę ir užimtumą. Tokią viziją galima interpretuoti kaip Skuodo rajono siekį darniai įsijungti į visą Valstybėje taikomą švietimo sistemą, kuri kokybiškai ją papildytų, tarsi įsilietų į ją.

Skuodo rajono savivaldybės vystyta veikla švietimo lyderystės tobulinimo klausimu, parodo, kad šiandien Skuodo rajonas aktualizuoja švietimo sistemos kaitą. Skuodo rajonas dalyvavo programoje „Lyderių laikas 1“ vėliau „Lyderių laikas 2“ projektuose. „Lyderių laikas 2“ projekte buvo sukurtas lyderystės plėtros modelis „Vaiko sėkmei – koordinuota ir tvari švietimo pagalba“, 3 švietimo įstaigų nariai baigė projekto „Lyderių laikas 2“ švietimo lyderystės formaliųjų magistrantūros studijų programą, 15 – neformaliosios švietimo lyderystės programą, 1 tapo švietimo lyderystės konsultantu. Šiame projekte dalyvavo ir darbo autorė, kuri siekia LL2 projekto

1

Skuodo rajono savivaldybė. Skuodo rajono strateginis plėtros 2014-2020 m. planas, <http://www.skuodas.lt/go.php/lit/PLETROS-PLANASSkuodo-rajono/409>

vykdymo metu pateiktus praktiškus lyderystės pavyzdžius, būdus taikyti praktikoje, kuriant pasidalytosios lyderystės plėtros modelį, skirtą Skuodo rajono švietimo įstaigoms. Dalyvaujant „Lyderių laikas 1“ ir „Lyderių laikas 2“ lyderystės gebėjimų svarba vystant šios dienos poreikius atitinkančią rajonų švietimo sistemą ir laikantis pozicijos, kad šie lūkesčiai turi būti pradėti įgyvendinti nuo lyderystės gebėjimų ugdymo, kadangi lyderiai sukuria socialinę organizacijos vertę, kuri yra lyderystės matas (Špuikienė, 2015). Lyderiai yra ta organizacijos narių grupė, kuri turi potencialą keisti visą organizaciją, jos nuostatas, kryptingumą, pajungdama narius bendrai vizijai. „Lyderis gali ne tik siekti bendro tikslo, bet ir daryti įtaką siekiant pakeisti savo sekėjų nuostatas <...>, lyderiai dažnai ne tik skatina savo sekėjus siekti tikslo, bet ir siekia keisti pavaldinių vizijas ir tikslus“ (Butkevičienė, Vaidelytė ir kt., 2009, p. 37).

Pasidalytoji lyderystė, paskleisdama vadovo inspiruotą organizacijos viziją su plačiu skirtingų tikslų spektru tarp daugybės jos narių, paskirsto užduotis tarp visų organizacijos narių iki vieno padidindama socialinės organizacijos vertės augimo potencialą. Tai reikalinga Skuodo rajonui. Pagal 2015 m. Švietimo ir mokslo ministerijos kasmetinę regioninę lyginamąją švietimo būklės apžvalgą, vidutinis pedagoginio personalo amžius (metais) Skuodo rajone – 50 metų, o 2014 m. mokytojų kvalifikacijai tobulinti skirtų mokinio krepšelio lėšų, tenkančių vienam mokytojui Skuodo rajone, suma - 41, 9 Eur / mokyt. Esant tokiai situacijai ir norint užtikrinti ilgalaikę pažangą ir pokyčius, būtina plėtoti lyderystę, kuri įgalina vadovą dalintis lyderystės praktika mokykloje, sustiprina komandas, jų pasitikėjimą savo jėgomis, ugdo ir tobulina mokyklos lyderių gebėjimus, kad prireikus būtų galima jais pasinaudoti ir užtikrinti lyderystės tvarą mokykloje. Tam antrina ir idėjos, pateiktos Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, kur skatinama kurti reflektuojančias, kūrybingas ir profesionalias mokytojų bendruomenes, ugdyti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų ir kitų asmenų PL gebėjimus.

Temos naujumas. Pastaruoju metu atlikta nemažai tyrimų lyderystės tema, tačiau dažniausiai lyderystė nagrinėjama švietimo aspektu, kai aiškinamasi, kokios svarbiausios mokyklų vadovų lyderystės kompetencijos, nustatomi lyderiavimo būdai ir stiliai. Viešojo valdymo aspektu lyderystės tema gilesnių tyrimų Lietuvoje stokojama, tuo labiau tyrimo lauku pasirinkus nutolusį nuo sostinės rajoną.

Nuo 2009-2014 m. Lietuvoje buvo vykdomas daugialypis projektas „Lyderių laikas“, kurio metu buvo siekiama sukurti palankią lyderystei aplinką lyderiams (plėtojant vadybines kompetencijas, atveriant naujas karjeros galimybes, įgalinant švietimo bendruomenę ir kiekvieną jos narį, tobulinant mokyklą) (Mokyklų tobulinimo centras, 2015). Šis projektas naujai aktualizavo lyderystės svarbą ir plėtrą Lietuvos rajonų mokyklose. Vienas iš šio projekto tikslų buvo stiprinti lyderystę savivaldos ir mokyklos lygmenimis. 2-ajame projekto etape buvo kuriami švietimo

lyderystės plėtros modeliai. Šie modeliai skirti tobulinti savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimą, sukurti švietimo lyderių karjeros sistemą. Šio projekto įtakoje padaugėjo tyrimų lyderystės tematika. Virtualioje erdvėje jau prieinami pavieniai tyrimai: Liutvinienės L. magistro baigiamasis darbas „Mokyklos vadovo pasidalytosios lyderystės ir bendradarbiavimo tarp mokyklų sąsajos“ (2014) ISM Vadybos ir ekonomikos universitete; Skarbaliienės A. daktaro disertacija „Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys“, (2015); Navickaitės J. daktaro disertacija „Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje“ (2012); Beresnevičiūtės V. ir kt. longitudinalio lyderystės raiškos švietime tyrimas. 2012 m. paskelbta Cibulsko G. ir kt. monografija „Lyderystės vystymosi mokykloje modelis“, taip pat ir MRU autorių (Jolanta Urbanovič, Jolanta Navickaitė) monografija „Lyderystė autonomiškoje mokykloje“. Visuose minėtuose naujausiuose tyrimuose aktualizuojami įvairūs lyderystės plėtojimo organizacijose aspektai, paliečiama ir pasidalytoji lyderystė, nors atskirų darbų šia tematika dar nėra gausu.

Pasidalytosios lyderystės konceptas plačiau analizuotas užsienio autorių darbuose. T. Bush, I. Abbott ir kt. (2012) gilino naująsias, tarp jų ir pasidalytosios lyderystės, lyderystės teorijas. C. Day, P. Sammons (2009) savo darbuose pateikė įvairių įžvalgų apie pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos sėkmei. G. Devos, M. Tuytens (2006) detaliau pristatė lyderystės mokykloje tipus ir parodė jų vystymosi procesus. T. Duif, Ch. Harrison ir kt. (2013) detalizavo šiuolaikinius lyderiavimo komandoje pokyčio principus, L. Lambert (2011) nagrinėjo lyderystės pažangos galimybes mokykloje ir kt. Lietuvos moksle pasidalytosios lyderystės tematikos plėtotei reikšmingi G. Cibulsko, V. Žydžiūnaitės (2012) darbai (lyderystės vystymo mokykloje modelis), J. Navickaitės (2012) publikacija, kurioje aptariamos būtinos švietimo įstaigos vadovui lyderystės kompetencijos švietimo sistemos kaitoje. Taigi, magistro darbui pasirinkta tema Lietuvos viešojo administravimo mokslo lauke kaip vienas iš lyderystės aspektų viešojo sektoriaus įstaigose nėra nauja, bet iš pasidalytosios lyderystės, kaip lyderystės tvarą organizacijoje galinčių užtikrinti lyderystės tipų, pozicijų, mažai analizuota. Žinant, kad Valstybės politika yra palanki lyderystės plėtotei švietimo įstaigose (Dėl kvalifikacinių reikalavimų apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams sąrašo, 2004; Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo, 2015; Neformaliųjų studijų programa „Švietimo lyderystė“ ir jos įgyvendinimo modelis, 2011 ir kt.), pasirinkta tematika magistro darbui turėtų pasitarnauti ir mokslui, ir politikai, nes tiriama, kaip Lietuvos mokykloje vystoma pasidalytoji lyderystė.

Ši tema nauja ir pasirinktu tyrimo lauku – Skuodo rajono mokyklų atvejais. Viena vertus, šis rajonas neišsiskiria iš kitų rajonų pritrauktomis investicijomis, kultūrinėmis, socialinėmis ar švietimo inovacijomis, kita vertus, jis labai aktyviai įsitraukė į „Lyderių laiko“ projektus. Tyrimas turėtų parodyti ir lyderystės pažangą tiriamose įstaigose.

Tyrimo problematika. Apie pasidalytosios lyderystės sampratą administravimo moksle diskutuojama dažniau, tačiau yra poreikis ją apibendrinti, aktualizuojant pagrindinius jos raiškos aspektus, ypatumus viešajame sektoriuje. Pastaruoju metu gausu literatūros, kurioje kalbama apie pasidalytą lyderystę verslo organizacijose, todėl svarbu atsirinkti, kas taikytina viešojo sektoriaus įstaigoje. Taip pat reikia išvelgti PL plėtojimo švietimo įstaigose ypatumus. Longitudiniai tyrimai, atlikti pastaraisiais metais (Valuckienė ir kt., 2015), pasidalytą lyderystę mato kaip vieną iš lyderystės tipų, kurio vystymas, aktyvinimas prisideda prie lyderystės mokymuisi, kaip įtraukiančios visą mokyklos bendruomenę į lyderystę, įgyvendinimo mokyklose. Situacijos žinojimas, ar yra pasidalytoji lyderystė mokyklose ir kaip ji reiškiasi įstaigos (mokyklos) veikloje, yra svarbus žingsnis planuojant tolesnes mokyklos veiklas. Kadangi į „Lyderių laikas 1“ ir į „Lyderių laikas 2“ projektus įsitraukė didelis skaičius pedagogų iš Skuodo, įdomu išsiaiškinti, ar pasidalytoji lyderystė plėtojama ten, kur didesnė koncentracija pedagogų, įsigilinusių į patį pasidalytosios lyderystės koncentratą, žino jos plėtojimo modelius įstaigoje.

Remiantis išsakytomis mintimis, tyrimo problematiką galėtume apibrėžti keldami pagrindinį probleminį klausimą: *kaip įgyvendinama ir ateityje gali būti aktyvinama pasidalytoji lyderystė Skuodo rajono švietimo įstaigose?*

Šis probleminis klausimas aktualizuojamas skaidant jį į kitus, smulkesnius:

1. Kokius pasidalytosios lyderystės švietimo įstaigoje aspektus ir ypatumus aktualizuoja šiuolaikinis mokslas?
2. Kaip PL prisideda prie švietimo įstaigų plėtros, veiklos gerinimo?
3. Ar egzistuojanti LR teisinė bazė palanki PL plėtojimui švietimo įstaigose?
4. Kaip Skuodo rajono švietimo įstaigų darbuotojų įsitraukimas į nacionaliniu lygiu vykdytą projektą „Lyderių laikas“ prisidėjo prie lyderystės plėtojimo rajono švietimo įstaigose?

Darbo tikslas – ištyrus pasidalytosios lyderystės raišką Skuodo rajono švietimo įstaigose ir turimus resursus aktyvinti šį lyderystės tipą, nustatyti pasidalytosios lyderystės plėtotę, plėtojimo kryptis Skuodo rajono švietimo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pasidalytosios lyderystės sampratą.
2. Aktualizuoti, kuo pasidalytosios lyderystės metodikos naudingos šiandienos švietimo įstaigoje.
3. Išsiaiškinti, kaip pasidalytosios lyderystės plėtra aktualizuojama teisinėje bazėje centrinio valdymo ir vietos lygiu, susiejant ją su švietimo įstaigų kontekstu;
4. Išanalizuoti „Lyderių laikas 2“, Valstybės tarnybos ir Skuodo rajono švietimo skyriaus statistinius duomenis, siekiant išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės pritaikymo Skuodo rajono švietimo įstaigoje galimybes;

5. Atlikti kiekybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės raišką Skuodo rajono švietimo įstaigose;
6. Nustatyti PL plėtotę Skuodo rajono švietimo įstaigose;

Darbo objektas – pasidalytoji lyderystė viešajame sektoriuje.

Darbo dalykas – pasidalytosios lyderystės raiška ir plėtojimas Skuodo rajono švietimo įstaigose.

Hipotezė – Skuodo rajono švietimo įstaigose, kurios dalyvavo „Lyderių laikas 2“ projekte yra pritarimas pasidalytosios lyderystės modelio plėtojimui.

Tyrimo metodologija. Siekiant ištirti pasidalytosios lyderystės raišką ir plėtojimą Skuodo rajono švietimo įstaigose buvo atlikta Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų analizė. Taip pat išanalizuotas Skuodo rajono strateginis veiklos planas bei atliktas tyrimas Skuodo rajono švietimo įstaigose. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai, kurie suteikė galimybę įvertinti PL raišką ir plėtojimo modelio įgyvendinimą Skuodo rajono švietimo įstaigose.

Tyrimo taikyti šie metodai:

- 1) *mokslinės literatūros šaltinių analizė*, kuri padeda išnagrinėti pasidalytosios lyderystės sampratas, ypatumus, vertę ir veiksmingumą dabarčiai ir švietimo įstaigų ateičiai, išgvildinti PL plėtojimo organizacijoje modelius, suvokti PL prasmę ir aktualumą šiuolaikinių švietimo įstaigų pokyčių kontekste;
- 2) *teisinės bazės ir kitų šaltinių turinio analizė*, kuri atveria galimybes susipažinti su PL plėtojimo galimybėmis nacionaliniu ir vietos savivaldos bei institucijos lygiu;
- 3) *kiekybinis nuomonės tyrimas*, kuriuo išsiaiškinta pasidalytosios lyderystės raiška, LL2 projekte dalyvavusiose Skuodo rajono švietimo įstaigose.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas 2016 metų spalio-gruodžio mėnesiais Skuodo rajono 5-iose ugdymo įstaigose, kurios dalyvavo LL2 projekte.

Darbo naujumas ir reikšmingumas. Magistrinio darbo metu parengtas PL plėtojimo Skuodo rajono švietimo įstaigose hipotetinis modelis, kuris yra svarbus švietimo organizacijai būtent dėl to, kad PL plėtojimo modelio įgyvendinimo metu sprendimai priimami bendradarbiaujant visai organizacijai. Tikimasi, kad šis tyrimas paskatins diskusijas apie PL plėtrą ir prisidės prie glaudesnio įvairių švietimo įstaigų bendradarbiavimo. Skuodo rajono švietimo įstaigoms tyrimas reikšmingas švietimo sistemos modernizavimo pokyčių kontekste, mat šiandien Skuodo rajono švietimo įstaigos yra pereinamoje situacijoje, kuomet atsižadama senųjų, neefektyvių valdymo metodų, tačiau kol kas tiksliai ir konkrečiai dar nėra surasti nauji, optimaliausiai padedantys įgyvendinti išsikeltus tikslus, vis dar bandoma susigaudyti paėmus skirtingų lyderystės koncepcijų metodus. Šiame darbe laikomasi pozicijos, kad Skuodo rajono švietimo įstaigoms reikalinga surasti

vieną konkretų lyderystės modelį, kuriame būtų panaudotos jau turimos pažangios lyderystės tradicijos, įveikintos naujos kompetencijos, galinčios įtraukti kuo didesnę bendruomenės dalį į pažangai, pokyčiams, organizacijos tvarai reikalingą lyderystę ir nuolat etapais įvertinti jų laikymosi planą bei duotus rezultatus. Kaip aktualus Skuodo rajono švietimo įstaigoms, atsižvelgiant į Skuodo rajone vykdomas švietimo politikos strategines kryptis, siūlomas PL, ištiriama, kokius maksimalius rezultatus jis gali suteikti, taigi kartu pateikiama pokyčių krypties vizija ir įstaigų vadovams. Darbe aktualizuojama pasidalytosios lyderystės metodika, aiškinama, kuo ji svarbi mažesniems Lietuvos rajonams (pasirinkus Skuodo rajono švietimo įstaigų situaciją), taigi darbas svarbus ir reikšmingas kitiems Lietuvos rajonams, neišsiskiriantiems aukštu inovacijų ar verslumo lygiu, kuriems reikalinga atnaujinti švietimo sistemą ir jos valdymą pagal strateginius Lietuvos švietimo uždavinius.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, literatūros sąrašas. Darbą iliustruoja 13 lentelių ir 21 paveikslas. Darbo apimtis (be priedų) – 71 puslapių.

Darbo sklaida. 2017 m. sausio 9 d. magistro darbo tyrimo rezultatai pristatyti LR seimo narei Levutei Staniuvienei. (Žr. 15 priedas)

1. PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ VIEŠOJO VALDYMO ASPEKTU

Lyderystė tradicine prasme apibūdina kaip konkretaus asmens vidiniai, profesiniai, kvalifikaciniai gebėjimai „įkvėpti“ organizaciją bendram darbui ir sutelkti ją efektyviam tikslų įgyvendinimui. Pasak Gibb (1954), Lambert (1998), Spillane ir kt. (2001), Lindsay, Day, Halpin (2011), Leithwood and Riehl (2015) ir kt., PL kiek modifikuoja tokią lyderystės koncepciją – ji akcentuoja ne vieno asmens, bet visų narių lyderystės gebėjimų ir kompetencijų *pasidalijimą* tarpusavyje, lyderystės raiškos pritaikymą konkrečiam organizacijos darbo procesui, nuolat kintantį organizacijos darbo procesą ir jam reikalingą lyderystės modelio atnaujinimą.

1.1. Pasidalytosios lyderystės samprata

Timperley (2005) teigia, kad pasidalytosios lyderystės (toliau tekste – PL) savoka yra sunkiai suprantama, nes žmonės ją suvokia skirtingai. Įvairūs autoriai kaip kad Goleman (2002), MacBeath (2004), Leithwood (2006), Spillane, (2004) ir kt. pastebi, kad PL apima įvairius lyderystės aspektus, kuriuos galima įvardyti skirtingomis reikšminėmis konotacijomis – antai kaip „perduotąją“, „išskirstytąją“, „bendrą“, „grupinę“, „demokratišką“ ir kitokią lyderystę. Vis dėl, to nepaisant to, kokią sąvoką taikytume, bendrine prasme įvairias lyderystės formas galima pavadinti PL, nes šis terminas, kaip pastebi Kačkienė (2013), labiausiai atspindi lyderystės koncepciją, kuri yra pasidalyta tarp organizacijos narių. Pasak Goleman (2002), lyderystė negali būti tik formali ir susijusi tik su pozicija, vaidmeniu. Ji apibrėžiama, kaip bet kurio įtaką darančio asmens funkcija bet kokių organizacijos lygmeniu. Todėl lyderystę galima pasidalyti labai įvairiai.

Populiariausioje literatūroje pasidalytosios lyderystės terminas dažnai vartojamas apibendrintai. 1.1 lentelėje galima pastebėti, kad įvairių autorių išsakytos pozicijos apie PL pabrėžia grupės, komandos, organizacijos, o ne pavienių asmenų svarbą, priešingai negu būtų galima galvoti kalbant apie bendrąsias lyderystės koncepcijas. Teigiama, kad PL apima veiklą, atliekamą grupėje bendradarbiaujant, komunikuojant, mokantis vieniems iš kitų, taigi pasidalytosios lyderystės samprata pabrėžia *bendruomeniškumą* ir *bendruomeninę veiklą* – čia nėra lyderio kaip „aš“, išskirtino individualumo, o visa susitapatina su „mes“ ir „mūsų“. Bendruomeniškumas apskritai išryškina bendruomenę kaip narių veiklos darną, jų tarpusavio ryšį, kuris įgyvendinamas pajungus žmogiškuosius išteklius bendroms problemoms spręsti (Abromaitytė, 2013). Ši lyderystė apima koncepciją, akcentuojančią organizacijos dialogiškumą ir bendradarbiavimą. Kitaip tariant, įgyvendindama PL *visa organizacija kaip visuma* tampa lydere, o jos nariai lyderystės galias ir gebėjimas dalijasi tarpusavyje.

Pasidalytosios lyderystės idėjos istorinis pokytis

Autorius	Pasidalytosios lyderystės idėja
Gibb (1954)	Pasidalytoji lyderystė, kuri yra pasidalijama arba paskirstoma tarp asmenų, vadovaujančių skirtingu metu
Bernard (1968)	Lyderystė nėra tik formalių vadovų privilegija, juo gali būti bet kuris organizacijos narys
Barry (1991)	Grupės, kuriose nėra vadovo, arba save valdančios grupės
Lambert (1998)	Darbas kartu, bendradarbiaujant, kuriant prasmę ir žinias
Spillane ir kt. (2001)	Tarp lyderių ir jų šalininkų pasidalyta veikla, kuri susijusi su konkrečia situacija ir apima kelių asmenų grupių veiklą
Harris (2010)	Vaidmenų ir elgsenų, kuriuos galima atskirti, dalyti, keisti ir kuriais galima vadovauti nuosekliai arba tuo metu
Lindsay, Day, Halpin (2011)	Pasidalytoji lyderystė – dinamiškas, interaktyvus įtakos procesas tarp grupių, kurios skatina vienos kitas, kad būtų pasiekti bendri grupių ir organizacijos tikslai
Bush ir kt. (2012)	Pasidalytoji lyderystė mokyklose grindžiama pasitikėjimu
Navickaitė (2012)	Pasidalytoji lyderystė: 1) vadovo dėmesys mokyklos bendruomenės turimoms kompetencijoms plėtoti ir įgyti naujų; 2) vadovo pastangos auginti naujus lyderius mokykloje
Leithwood and Riehl (2015)	Visi mokyklos mokytojai dirba mokyklos tobulėjimo link.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Vadovaujantis bendruomeniškumo principu, pasidalytąją lyderystę dar galima nusakyti kaip socialinę lyderystę (Spillane, 2004). Čia lyderiai ir pasekėjai gali tarpusavyje keistis vaidmenimis kurdami bendrą lyderystės tinklą (Spillane, 2004). Socialinė lyderystė reiškia, kad lyderystės įgyvendinimo matas yra socialinio individų indėlio vertė (Špukienė, 2015). Nariai, įdėdami kiekvienas asmeninį indėlį į organizacijos veiklą, sukuria *bendrą lyderystės tinklą*. Jo buvimas žymi, kad jie susivienija vienas su kitu taip kuria bendrą intelektualinį potencialą.

Harris (2010) išryškina, kad organizacijoje PL atveju svarbu:

- *lyderystės procesas*, kuris nurodo kaip, koku būdu ir raiškos priemonėmis lyderystė atsiskleidžia organizacijoje;
- *lyderių veikla* – tai, ką žmonės daro savo pačių lyderystei tobulinti ir plėtoti.

Lyderystės procesas žymi lyderystės egzistavimo organizacijoje modelius ir formas, kurie gali būti labai įvairūs, kaip ir lyderių veikla – lyderystės gebėjimų kūrimo, ugdymo ir palaikymo metodai.

PL organizacijoje reiškiasi specifinėmis savo ypatybėmis, kurios nurodo čia egzistuojant vidinę darną. Lambert (2011) išsako tokias aštuonias pasidalytosios lyderystės ypatybes organizacijoje: 1) vizija – vienijanti jėga, 2) lyderiams suteikiami įgaliojimai kaip specialistams, o ne kaip oficialiems vadovams, 3) kolektyvinės grupės sudaromos konkrečioms tikslams spręsti, 4) kuriamos į praktinius klausimus orientuotos grupės, 5) asmenys laiko save suinteresuotomis šalimis, 6) organizacijos tikslai išskaidomi, 7) pasidalytos funkcijos ir užduotys, 8) užklausa – esminis

pokyčio ir plėtros elementas. Šios ypatybės atskleidžia užduočių ir kompetencijos pasidalijimo procesą: kiekvienas asmuo turi konkrečius tikslus ir veiksmų planą jiems pasiekti, kiekvienas yra lygiavertis specialistas kartu su kitais, palaikant itin demokratišką darbo kultūrą, o visą organizaciją vienija bendra vizija ir vertybiniai elementai. Turėdama šiuos ypatumus, organizacija *tobulina save ir kuria žinias* (kaip intelektualinį savo potencialą) (Lambert, 2011).

PL nuo kitų lyderystės formų ir apraiškų skiriasi joje veikiančių dėsnų lankstumu ir gebėjimu reikštis konkrečiose situacijose ir konkrečiuose momentuose, kai tuo tarpu klasikinė lyderystės sistema iškelia vieną lyderį, kuris visada ir visais atvejais prisiima vienintelio vedlio charizmatines savybes. Tai tinka, pavyzdžiui, kalbant apie švietimo įstaigą ir visus jos tobulinimo bei efektyvaus darbo lūkesčius sutelkiant į vadovo vaidmenį, kuris „turi būti mokyklos bendruomenės lyderis, įkvepiantis ją veikla“ (Navickaitė, 2012, p. 35). Įsigilinus į PL apraiškas, galima teigti, kad PL nėra stipriai nėra susijusi su asmenine autoriteto galia – direktorius mokykloje veikiau padeda įgyvendinti lyderystę nei ją valdo.

PL reiškiasi (Harris, 2006):

- lyderis *keičiasi* pagal poreikį;
- lyderio vaidmuo paprastai atitenka tam, *kas labiausiai kompetentingas* atlikti skirtą užduotį;
- bendradarbiaujančių individų komandos formuojamos konkrečiam tikslui pasiekti, o *jį pasiekus – išyra*;
- komandų sudėtis *kinta* priklausomai nuo užduoties, priskirto vaidmens ir būtinų talentų.

Tokios PL apraiškos akcentuoja *pokytį* PL procese, o tai PL leidžia pritaikyti įvairioms organizacijoms, turinčioms skirtingą specifiką. Savo esamu pobūdžiu, PL gali būti tinkama projektinę veiklą vykdančioms organizacijoms ar pasižyminčioms daugiakultūrine dinamika.

Esant pokyčių lyderystei, labai svarbios jungtys, suburiančios organizacijos narius, tad reikalinga įvardyti vertybes, kurių laikosi PL taikanti organizacija ir kurios užtikrina jos darną visomis savo ypatybėmis reiškiantis PL. Remiantis Day (2009), viena iš pagrindinių tokios organizacijos ypatybių yra *pasitikėjimas*. Šis autorius rašo, kad pasitikėjimas yra reikšmingiausias dėmuo progresyviai lyderystės pasidalijimui. Pasitikėjimas yra bendras organizacijos narius vienijantis sandas, o jį kuria šie faktoriai: organizacijos narių vertybinės nuostatos ir požiūris, patikimumas, jų pasikartojantys veiksmai, kurie nuolat skatina ir augina tarpusavio pasitikėjimą, individualių santykių ir organizacinio pasitikėjimo atmosferos tobulinimas (Day, 2009). Taigi pasitikėjimą galima nusakyti kaip organizacijos darbo strategiją.

PL kiek kitaip traktuoja ir lyderio figūrą, kuri yra kintanti. Vadovaujantis Harris (2006), galima pasakyti, kad PL narius vienijanti grandis gali būti teisinga darbo metodika, kurią nubrėžia

pasirinktas lyderis. Anot jo, tai *asmens veiksmi ir efektyvi komandos veikla*. Asmens veiksmi nurodo, kad komandoje lyderiauja vis kitas asmuo, atsižvelgiant į kompetencijas ir konkrečias veiklas. Jis koordinuoja komandinio darbo efektyvumą. Remiantis tokia apibrėžtimi, galima sakyti, kad lyderio kompetencijos vykdant konkrečią veiklą yra PL „centrinė ašis“.

Žinoma, PL nepakanka apibūdinti tik per pokyčios prizmę, nes neturinti aiškios struktūros PL metodika išsitrinų, taptų nekonkreči ir nepakankama sau. Ji įvairių autorių darbuose bandoma charakterizuoti, įvardyti, nors nusakoma gana skirtingai Galima pateikti ryškiausias, taikliausiai PL raiškos procesą apibūdinusių autorių PL struktūras, per kurias PL įgyja konkrečias formas ir savo sistemą. Siekiant išryškinti PL būdus švietimo įstaigose, 1.2 lentelėje pateikiami keturių autorių PL apibūdinimai.

1.2 lentelė atskleidžia du apibendrintus požiūris į PL, kuriuos galima pavadinti *racionaliuoju* ir *intuityviuoju*. Žinoma, riba tarp šių požiūrių yra selektyvi – visada reikia ir racionalios, ir intuityvios instrumentikos, tad šie požiūriai išskiriami pagal tai, kuris dėmuo, racionalusis ar intuityvusis, labiau dominuoja autorių pateiktose sampratoose. Šie dėmenys aktualizuoja lyderystės planavimo, bendradarbiavimo, veiklų pasidalijimo ir koordinavimo procesus, kurie apibrėžia vidinį lyderystės procesą. Labai svarbu tai, kaip – labiau spontaniškai ar remiantis iš anksto apgalvotu disciplinuotumu, struktūriniais sprendimais, - plėtojama lyderystė. 1.2 lentelėje galima matyti, kad šie požiūriai nurodo, kaip komandoje yra pasidalijamos užduotys bei kitus detalesnius aspektus: pavyzdžiui, užduotis galima pasidalyti spontaniškai, remiantis konkrečioje lyderystės grupėje dirbančių asmenų gebėjimais (Gronn, 2002) arba užduotis išsiskirstant vieną po kitos (Leithwood, 2006), galima planuoti užduočių planavimą pragmatiškai (MacBeath, 2004) ir bendradarbiaujant, kiekvienam nariui išsakant pageidavimus (Marzanas, 2011). Pastebima, kad Gronn (2002) ir Marzano ir kt. (2011) struktūros orientuotos į PL tarpasmeninę dinamiką ir skirtingus bendradarbiavimo būdus, kuriais siekiama PL rezultato. MacBeath (2004) ir Leithwood (2006) struktūrose dėmesys kreipiamas į skirtingas PL formas, kurios gali būti taikomos švietimo įstaigose. Daroma prielaida, kad kiekviena iš šių struktūrų gali būti taikoma praktiškai, atsižvelgiant į PL plėtros tikslą, švietimo įstaigos lyderystės patirtį, organizacijos kultūrą ir pasirengimą koordinavimui.

PL koncepcija atskleidžia, kad PL švietimo įstaigoms labai naudinga. Tai iliustruoja Hargreaves ir kt. (2008) pateiktas pasidalytosios lyderystės švietimo įstaigose Suomijoje pavyzdys, kurio bendroji strategija – savivaldybės lygmeniu dalintis direktoriaus pareigas einančiais asmenimis. Toks pasiskirstymas parodė, kaip rajonų direktoriai gali vadovauti mokykloms, koordinuoti įvairias veiklas, pvz. ugdymo programos planavimą, kvalifikacijos kėlimą. Būdami atsakingi už šias sritis, jie atlieka lyderystės funkcijas tiek institucijos, tiek vietinio rajono lygmeniu. Pastebėta, kad taikant minėtą modelį, direktoriai svarsto ir tenkina platesnės

bendruomenės poreikius, o ne tik įnirtingai ir konkuruodami gina savo organizacijos interesus, taip sudarydami abipusio mokymosi galimybes, labiau didinami pasidalytosios lyderystės pajėgumą.

1.2 lentelė

Pasidalytosios lyderystės struktūros

Gronn (2002)	MacBeath (2004)	Leithwood (2006)	Marzano ir kt. (2011)
<p><u>Spontanišką bedradarbiavimą.</u> Skirtingų sugebėjimų, kompetencijų ir veiksmumo individų grupė, suburta tam tikrai užduočiai/projektui atlikti. Atlikus darbą grupė išsiskirsto.</p> <p><u>Intuityvius darbo santykius.</u> Pasidalytoji lyderystė išreiškiama per glaudžių darbinų santykių plėtojimą, kai dirba 2 ar daugiau institucijos narių.</p> <p><u>Institucionalizuotą praktiką.</u> Įvairių formalių darinių (asmenų grupių, komitetų) atsiradimas tikslingai tai planuojant arba leidžiant jiems atsirasti ir be sistemingo planavimo</p>	<p><u>Formalus pasidalijimas.</u> Kai lyderystė tyčia perduodama ar įgaliojama.</p> <p><u>Pragmatiškas pasidalijimas.</u> Kai dėl lyderystės funkcijų yra tariamas ir skirstomasi tarpusavyje.</p> <p><u>Strategiškas pasidalijimas.</u> Tam, kad lyderystė būtų plėtojama, į lyderių komandą įtraukiami tam tikrų, trūkstamų gebėjimų, žinių ir išteklių turintys nauji žmonės.</p> <p><u>Auginamas pasidalijimas.</u> Kai žmonės įgyja lyderystės atsakomybes palaipsniui, įgaudami patirties.</p> <p><u>Oportunistinis pasidalijimas.</u> Sąmoningai prisiimamos papildomos atsakomybės, nes tai bus reikalinga darbe tam tikru tikslu.</p> <p><u>Kultūrinis pasidalijimas.</u> Organizacijos grupės nariai lyderystę prisiimama natūraliai ir sistemškai ja dalijasi tarpusavyje.</p>	<p><u>Planuotas suderinimas.</u> Lyderiai pasidalina atsakomybėmis, atsižvelgdami, kokias lyderystės funkcijas geriausiai gali atlikti.</p> <p><u>Spontaniškas suderinimas.</u> Kai lyderystės funkcijos ir veikla pasidalijamos beveik arba visiškai neplanuojant. Tačiau numanomi intuityvūs sprendimai dėl to, kas ir kokias lyderystės funkcijas turėtų vykdyti.</p> <p><u>Spontaniškas nesuderinimas.</u> Lyderyste dalijamasi neplanuotai, tačiau rezultatas yra mažiau atsitiktinis ir yra nesuderinimas tarp lyderystės veiksmų.</p> <p><u>Anarchinis nesuderinimas.</u> Lyderiai savarankiškai siekia savų tikslų, atmesdami kitų organizacijos lyderių siūlymus.</p>	<p><u>Pasidalijimas bendradarbiaujant.</u> Vieno lyderio veiksmai paremti kito lyderio veiksmais.</p> <p><u>Bendras pasidalijimas.</u> Lyderiai siekia bendro tikslo, veikdami savarankiškai ir atskirai.</p> <p><u>Koordinuotas pasidalijimas.</u> Skirtingi asmenys atlieka užduotis vieną po kitos.</p>

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Daroma išvada, kad pasidalytosios lyderystės tikslas organizacijose – įtraukti į veiklą kuo daugiau asmenų, kurie atsakingai ir našiai dalintųsi gera patirtimi, idėjomis, siekdami rezultatyvumo, inovatyvumo ir bendro tikslo. Kita vertus, gera organizacinė struktūra padeda sukurti aiškius aukštesniosios grandies darbuotojų lyderystės grupės narių ir vidurinėsios grandies lyderių vaidmenis. Efektyviai dirbantys lyderiai, įsitraukdami į bendradarbiavimu pagrįstą lyderystę su naujais partnerystės projektais ir skatindami kontaktų užmezgimą ir gerą bendravimą savo mokykloje ir už jos ribų, suformuoja geros lyderystės modelį kitiems lyderiams.

Pont ir kt. (2008) pažymi, kad dėl suderintų veiksmų, kurie yra atviri įvairioms organizacijoje pasidalytoms profesinėms žinioms, sudaromos sąlygos siūlyti daugiau iniciatyvų, kurias galima įgyvendinti plačiau ir to pasekoje tobulėti ir skatinti tolesnius pokyčius. Viešojo valdymo aspektu, PL svarbu gebėjimas veikti tam tikroje situacijoje – tai kontekstas ir sąveika. Ši sąveika gali būti įvairi bendra lyderystė, įskaitant bendradarbiavimu pagrįstą kolektyvinį ir koordinuotą pasidalijimą, kurių kiekvienas reiškia skirtingą pasidalijimo formą, tinkamą konkrečioms užduotims ir veiklai.

Apibendrintai galima sakyti, kad PL koncepcija švietimo įstaigoms yra paranki ir naudinga. Ją ypač reikalinga būtų aktualizuoti vystant demokratinį valdymo metodą ir į jį įtraukiant visus narius, kad nei vienas nesijaustų nereikalingas, atstumtas, nuvertintas. PL aktuali taikant šiuolaikinius valdymo modelius, kurie pabrėžia, jog siekiant organizacijos veiklos efektyvumo joje turi jaustis svarbus kiekvienas narys, ir tai turi nutikti ne „fiktyvioje“ realybėje, deklaracijų ir kitais būdais, bet iš tiesų – organizacijos nariai tiesiog fiziškai turi jausti savo svarbą ir reikšmę. PL pateikia pakankamai plačią racionalių ir spontaniškų struktūrų metodiką, kuri turi gana platų PL pritaikymo spektrą, parenkamą pagal kiekvienos įstaigos situaciją, specifines užduotis ir tikslus, organizacijos narių sudėtį ir kultūrą.

1.2. Pasidalytosios lyderystės veiksmingumas švietimo įstaigai

Išsiaiškinus svarbiausias PL koncepcijas ir metodikas, svarbu pateikti, kodėl PL gali būti reikalinga švietimo įstaigai. Turint omenyje tai, kad švietimo įstaiga yra plati organizacija su daugybe skirtingų narių, vidiniais jų pasauliais ir reikmėmis (įskaitant ir grupes, kurios švietimo įstaiga veikia už jos ribų kaip antai mokinių tėvai, bendruomenė), įstaiga, kuri turi realizuoti labai daug vidinių ir išorinių – politinių, socialinių, kultūrinių – tikslų, reikia pasakyti, kad PL kaip gana plačios sampratos, apimantis įvairias veiklos perspektyvas modelis yra tinkama švietimo organizacijai.

EBPO Švietimo direktorato Švietimo ir mokymų politikos skyriaus atliktoje analizėje (2008), teigiama, kad pasidalytoji lyderystė atsirado dėl suaktyvėjusių lyderystės mokykloje funkcijų, organizacinių pokyčių ir požiūrio, kad pasidalytoji lyderystė gali būti veiksmingesnis

būdas palaikyti ryšius su sudėtinga visuomene, kurioje gausu informacijos. Lyderystės pasidalijimas tarp įvairių asmenų, taip pat organizacinių struktūrų padeda susidoroti su šiuolaikinių mokyklų patiriamais sunkumais ir didina mokyklų efektyvumą. Taip galima stiprinti valdymą ir pareigų perėmimo planavimą.

PL rezultatas ir poveikis organizacijai priklauso nuo lyderystės pasidalijimo tipo (Spillane,2004):

1) *planuota pasidalytoji lyderystė* - komandos nariai ne tik komandoje pasiskirsto funkcijas ir atsakomybę, bet ir tampa priimtų sprendimų vykdymo organizatoriais bei atstovais kitose grupėse, struktūriniuose padaliniuose;

2) *savaiminė pasidalytoji lyderystė* - iškilus būtinybei organizacijoje (tarp jų) susiburia neformalios problemos sprendimo grupės;

3) *išsireikalauta pasidalytoji lyderystė* - susiburia iniciatyvinė grupė, kuri išsireikalauja sau sprendimų priėmimo ir jų vykdymo teisių.

Woods ir kt. (2013) išryškina, kad PL esmė švietimo įstaigose yra lygiateisis įsitraukimas, demokratinis pilietiškumas ir palaikymo sistemos veikimas. Svarbu suprasti, kad nepaisant padėties organizacijoje, žmonės siekia bendradarbiauti siekiant bendro tikslo.

Kaip teigia Harris (2010), mokykloje PL išreiškiama per profesionalios mokyklos bendruomenės kūrimąsi ir lyderių auginimą. PL išryškina lyderių veikiantį mokyklos pažangos labui. Tokių mokyklų kultūrai būdingas profesinis pasitikėjimas ir pozityvūs darbuotojų ryšiai.

Didesnė lyderystės mokykloje atsakomybė ir atskaitomumas sukelia poreikį lyderystę pasidalyti mokyklose ir tarp jų. Nors direktorius vis dar atlieka labai svarbų vaidmenį finansinių išteklių ir darbuotojų valdymo srityje, vis dažniau įvairaus masto atsakomybę dalijasi kiti mokyklos specialistai ir mokyklos valdybos nariai (direktoriaus pavaduotojai ir padėjėjai, ugdymo skyrių vedėjai, mokytojai, mokyklos tarybos nariai ir kiti). Liljenberg (2015), Spillane ir kt. (2015) teigimu, labai svarbu suprasti, kad kiekvienas asmuo formaliai ar neformaliai gali įnešti savo įnašą įgyvendinant pasidalytą lyderystę. Kaita ir atsinaujinimas organizacijoje neišvengiamas, kai į pokytį orientuotas kiekvienas organizacijos narys. Moksliniai tyrimai rodo, kad plėtojant pasidalytą lyderystę švietimo įstaigose svarbu, kad mokyklos bendruomenės nariai pasitikėtų ir būtų įgalinti inicijuoti naujoves, veikti drauge kaip lyderiai.

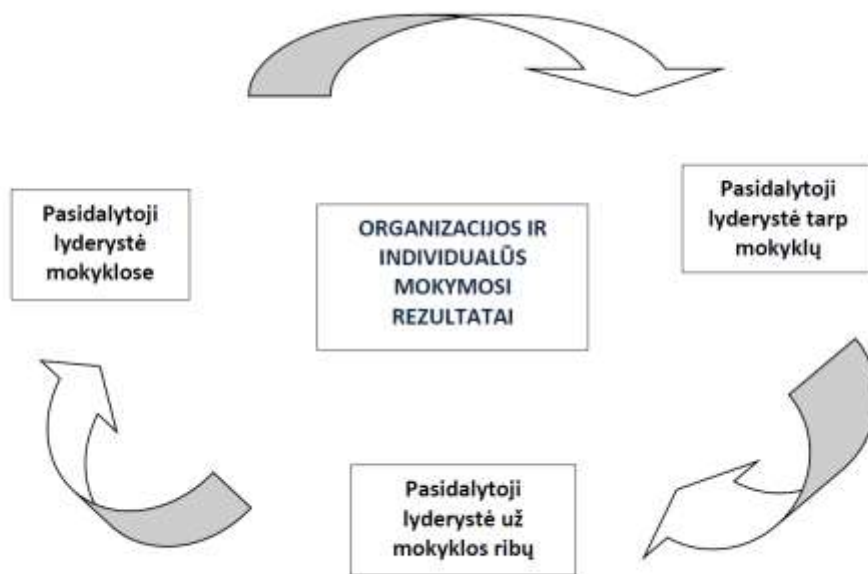
Pasak Valuckienės ir kt. (2015), per PL švietimo įstaigose, „stiprinama darbuotojų atsakomybė, pasitikėjimas savimi ir kolegomis, mokytojų bendruomenės mokymosi kartu motyvacija, taip artėjant prie mokyklų, kaip besimokančių organizacijų, vizijos įgyvendinimo“.

EBPO lyginamojoje švietimo įstaigų lyderystės plėtojimo apžvalgoje (2012) teigiama, kad vienas svarbiausių šiuolaikinės švietimo įstaigos lyderio vaidmenų yra plėsti veiklos sritis už savo organizacijos ribų. Ši vadinamoji „sisteminė lyderystė“ stiprina bendradarbiavimo tinklus ir

dalijimasi patirtimi, ištekliais bendruomenėje. Norint plėtoti aukštesnę lyderystės sistemą organizacijoje, lyderyste savaime turi būti dalijimasi. Harris (2011) atkreipia dėmesį, kad PL padidina greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą švietimo organizacijose ir už jų ribų. Tokiu atveju, PL glaudžiai siejasi su sistemine lyderyste ir autorė išskiria tris veikimo modelius (žr. 1 pav.):

- 1) *PL mokykloje* pasireiškia funkcijų ir pareigų restruktūrizavimu, komandiniu darbu, naujų mokymo ir mokymosi grupių sudarymu, mokinių lyderyste (Harris, 2010).
- 2) *PL tarp mokyklų* veikia bendradarbiaujant, vienijantis, kuriant tinklus Hargreaves (2008).
- 3) *PL už mokyklos ribų* reiškiasi organizuojant popamokines veiklas, kuriant partnerystes, vykdant bendrus projektus, dalyvaujant forumuose, savanoriaujant ir t.t.

Išnagrinėjus Harris (2010) pateiktus modelius, matome, kad PL praktikoje gali būti taikoma įvairiai: prie situacijos priderinant PL veiklos formas ir modelius. Galima teigti, kad daugelyje Lietuvos švietimo įstaigų, taikomi visi 3 lyderystės pasidalijimo atvejai, nes šiandieninė švietimo politika skatina lyderystę taikyti praktikoje, užtikrinant greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą, padidinant informacijos srautą organizacijose ir tarp jų, kuriant pertvarkos sistemas:



1 pav. Pasidalytosios lyderystės modelis

Šaltinis: Harris (2010)

Valuckienė ir kt (2015), Spillane ir kt. (2015) Hargreaves ir kt. (2008) pažymi, kad nuo to kaip dalijamasi pasidalytąja lyderyste, priklauso lyderystės praktikos sėkmingumas. Autoriai skatina kūrybiškai derinti modelių elementus, nes tai didina organizacijos efektyvumą, stiprina bendradarbiavimą, tenkina saviraiškos poreikį ir taip greičiau pasiekiami švietimo įstaigos tikslai.

Akivaizdu, kad PL – veiksminga priemonė, padedantis palaikyti ryšius su visuomene per koordinuotą veiklą, jos tobulinimą, naujovių diegimą, nuoseklų bendruomenės bendradarbiavimą ir ugdymą(si). Harris (2010) išskiria priežastis, kurios įrodo pasidalytosios lyderystės naudą: 1) efektyviai veikia švietimo įstaigą (įrodyta empyriškai); 2) pasižymi atstovavimo galia (partnerystės, mokymosi tinklų bendruomenės, susivienijimai ir pan.), 3) normatyvinė galia (lyderiai turi daugiau užduočių ir daugiau atsakomybės). Pažymima, kad švietimo organizacijai būtinos lyderystės formos, kurios prisitaiko prie iššūkių ir naujų reikalavimų.

Galima teigti, kad PL įgalina veikti kartu, dalijantis ir auginant lyderystę, kurios dėka kuriama besimokanti švietimo įstaiga.

1.3. Pasidalytosios lyderystės plėtojimo pavyzdžiai, priemonės, būdai Europos švietimo įstaigose

Gausūs tyrimų duomenys rodo, kad PL modeliai kiekvienoje šalyje, mokykloje skiriasi. Leithwood ir kt. (2006) patvirtina, kad kai kurie modeliai yra veiksmingesni už kitus ir PL keičia organizacijos rezultatus, jei ji buvo sąmoningai ir tikslingai pertvarkoma.

Tyrimų rezultatai (Harris, 2010; Hargreaves, 2008; Woods, 2013) rodo, kad daugelio atvejų lyderystės pasidalijimą ir būdą mokyklose lemia mokyklų direktoriai ir vadovai. Tai lemia trys pagrindiniai veiksniai (Harris, 2010):

- a) asmeninis požiūris į lyderystę,
- b) lyderio asmenybės raidos etapas
- c) asmeninė nuomonė apie vadovaujamo kolektyvo pasirengimą už lyderystę prisiimti didesnę atsakomybę.

Mokyklos vadovo pareigybės skirtingai apibrėžiamos Europos šalyse: detalai parengtas pareigybių ir atsakomybių aprašas Jungtinės Karalystės šalyse, šiek tiek abstrakčiau Suomijoje, Belgijoje, net mokyklų vadovų pareigybės neįformintos teisės aktų sistemoje Olandijoje. Net tose šalyse, kurios turi aiškius apibrėžtus mokyklų vadovų teisinius pagrindus, diskutuojama dėl jų tinkamumo ir apibrėžtumo. Pvz., Austrijoje direktorių pareigas apibrėžia įstatymas, tačiau labai neišsamiai, o Belgijoje (Flandrijoje) mokyklos lyderio pareigos nėra išsamaus pareigybių aprašo.

Fullan (2006), Spillane ir kt. (2015) pastebėjo, kad švietimo įstaigose turi būti įvairaus lygmens lyderiai. Be direktoriaus Europos švietimo įstaigose populiarios šios pareigos: direktoriaus pavaduotojo, vicedirektoriaus arba direktoriaus padėjėjo pareigos (žr. 1 priedas). Daugumoje valstybių pavaduotojai atlieka administracines arba su valdymu susijusias užduotis, kurias jiems paveda direktoriai. Kai kuriose valstybėse tai, ar mokykloje dirba direktoriaus pavaduotojas, priklauso nuo mokinių skaičiaus. Pvz., Belgijoje (Flandrijoje) turi būti bent 600 mokinių. Tai

reiškia, kad didesnėse mokyklose būna vienas arba daugiau direktorių padėjėjų, kurie atsakingi už konkrečias administracinio valdymo sritis.

Pastebima, kad šalyse, kuriose didelis dėmesys skiriamas lyderystės plėtojimui, lyderystė išsiplėtojo visuose mokyklos struktūros sluoksniuose. Daugelyje valstybių vis dažniau numatoma vidurinės grandies vadovybė, kurios pareigos ir atsakomybės taip pat skirtingos. Pvz. Anglijoje ir Olandijoje pareigos atitinka funkcijas. O Portugalijoje vidurinės grandies vadovai yra konkrečių sričių vadovai. Tuo tarpu Norvegijos mokytojai buriami į komandas, kuriose „komandų lyderiai“ atlieka lyderystės funkciją. Pagal informaciją, pateiktą 1.3 lentelėje matoma, kad ne visose šalyse mokytojai atlieka formalias lyderystės funkcijas. Nors Day ir kt. (2008) pripažįsta, kad vidurinės grandies vadovybės lyderystė yra labai svarbi, nes: sudaromos sąlygos direktoriui labiau susitelkti ties mokyklos švietimo reikalais, dalintis lyderyste ir stiprinti politikos įgyvendinimo pajėgumus mokykloje.

1.3 lentelė

Pasidalytosios lyderystės plėtojimo Europos švietimo įstaigose pavyzdžiai

Europos šalis	PL plėtojimo pavyzdžiai
Naujoji Zelandija	1)Klasių grupėms paskiriami vyriausieji praktikai ir ugdymo programos lyderiai, o vidurinėse mokyklose – fakultetų ir struktūrinių padalinių vedėjai, taip pat už sielovadą atsakingi mokytojų lyderiai. 2)Nuo 2006 m. vyriausybė skiria finansavimą vienam mokyklos darbuotojui, kuris atsakingas už profesionalios pagalbos mokytojui suteikimą. Šiam darbui yra skiriamos 4 valandos per savaitę ir apmokama kaip papildomas dabo užmokestis.
Anglija	Anglijos mokyklos dalyvauja įvairiuose lyderystės plėtojimo eksperimentiniuose projektuose. Pvz., 1)daugelyje mokyklų yra pažangių įgūdžių mokytojas (Advanced Skills Teacher), kurie ne tik gerina mokymo(si) kokybę, bet skatina profesinį tobulėjimą ir savo įgūdžiais dalijasi su kitais. 2) Sąmoningai atlikta personalo restruktūrizacija – pagalbiniam personalui suteikta daugiau galios imtis konkrečių lyderystės funkcijų.3) Įvairinamos lyderystės funkcijos, įsteigiamos naujos lyderių atsakomybės sritys. Formuojama kultūra, kur keičiamasi funkcijomis ir atsakomybe.4) Mokykla siekia ugdyti visų darbuotojų lyderystės gebėjimus ir potencialą, todėl parengė metų trukmės „ naujų lyderių“ kursą personalui, grindžiamą išvystyta lyderystės struktūra.Taip pasidalytoji lyderystė pagerino atsakomybę.5) Vieno vyriausiojo mokytojo ir jo pavaduotojo modelis. Kiekvienas pavaduotojas vieną mokslo metų pusmetį būna vyriausiuoju mokytoju. Kadangi vyriausiasis mokytojas yra regioninio lyderystės tinklo vadovas ir mokykloje nebūna dvi dienas per savaitę, iš personalo paskiriamas jį pavaduojantis asmuo. Tai reiškia, kad lyderių komanda yra struktūriškai lanksti, pagrįsta išplėstine naryste.
Šiaurinė Airija	Didelėse mokyklose mokytojai gali dirbti struktūrinių padalinių vedėjais, kartais stambesnių skyrių, fakultetų, vadovais. Mažose pradinėse mokyklose įvairias lyderystės funkcijas gali atlikti vienas mokytojas.
Belgija	Vidurinės grandies vadovybę formuoja mokykla.Naudojama darbuotojų taškų sistemą (kuri

(Flandrija)	priklauso nuo mokinių skaičiaus) skiriant papildomus IKT arba priežiūros koordinatorius, taip pat administracinius padėjėjus pradinėse mokyklose. Vidurinio lavinimo pakopoje daugiausia 3 % visų mokytojų darbo valandų paketo gali būti skirti specialioms ugdymo užduotims, įskaitant koordinavimą.
Suomija	Suomijoje savivaldybė įgyvendino lyderystės programą, pagal kurią keliems mokyklų vadovams paskyrė prisiimti atsakomybę už viso rajono koordinavimą dirbant ne visą darbo Dieną. Penki mokyklų direktoriai trečdalį laiko skyrė rajono reikalams, o likusį laiką dirbo savo mokyklose. Išvados: 1) lyderystės funkcijos pasidalijamos tarp savivaldybės ir mokyklos (mokyklos vadovas koordinuoja eikalus savivaldybėje ne tik mokykloje); 2) nauji rajono lyderiai dirba savivaldybės lyderių komandose, kur dalijamas problemomis ir ieškoma sprendimų būdų bendradarbiaujant. 3) rajono lyderiai dalinasi lyderystės patirtimi, žiniomis tarpusavyje . Tokiu būdu plėtoja pasidalytą lyderystę instituciniu ir savivaldos lygiu; 4) lyderystė didelėse mokyklose perskirstyta viduje, įtraukiant pavaduotojus ir kitus mokyklos lyderius. Pastebėta, kad vertikalus ir horizontalus tinklo priklausomybė, skatina plačiau domėtis bendruomenės poreikiais, o ne tik ginti savo organizaciją. Toks mokyklų bendradarbiavimas atveria abipusio mokymosi galimybes. Kadangi mokyklų vadovai mažiau dėmesio skiria mokyklai, daugiau vadybos funkcijų skiria mokyklos darbuotojams, kas stiprina pasidalytą lyderystę mokykloje.
Ispanija	Mokytojai, kuriems sumažinamas krūvis, atlieka lyderio padėjėjo funkciją, jie rūpinasi administraciniais klausimais ir nuima šią naštą nuo direktorių pečių.
Portugalija	Vidurinės grandies vadovai vadovauja konkrečioms sritims. Jie atlieka formaliai koordinuojai savo struktūrinių padalinių veiklą, o nuo 2008 m. jiems priskirta mokytojų vertinimo funkcija. Nors „aukščiausios grandies valdymas“ paskirstytas tarp mokyklų tarybų pirmininkų, pedagoginių tarybų pirmininkų ir veiklos krypties vykdomųjų pirmininkų, vidurinės grandies vadovybei tenka visi su valdymu susiję įgaliojimai, apimantys struktūrinius padalinius ir pedagogines tarybas.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Haris (2010), Hargreaves (2008), Pont ir kt (2008), Naujosios Zelandijos švietimo ministerija (2007); Higham ir kt. (2007); Fitzpatrick ir kt. (2007); Devos G. ir M. Tuytens (2006).

Pasak Woods (2013), tai, kaip bus sukurta pasidalytoji lyderystė, didinanti lygiateisį įsitraukimą ir mokymo(si) kokybę, priklauso nuo keletos veiksnių: švietimo įstaigos istorijos, kultūros, politinio konteksto, žmogiškųjų ir materialinių šaltinių. Woods ir kt. (2015) pristato penkis pasidalytosios lyderystės plėtros lygius:

1. *Supratimas, kas yra pasidalytoji lyderystė.* Švietimo įstaigos bendruomenė diskutuoja, tyrinėja, kas yra pasidalytoji lyderystė ir išsiaiškina narių požiūrį į pasidalytą lyderystę.
2. *Dalyvaujančios lyderystės kultūra.* Kuriama dalyvaujančioji kultūra organizacijoje, kurioje dalinimasi idėjomis ir vertybėmis tampa kasdienybe. Skirtingo lygio lyderystė tampa vertybe ir įsipareigojama plėtoti holistinį ugdymą.

3. *Įgalinanti institucinė struktūra.* Antrajame lygyje išryškinius sąlygas, leidžiančias augti lyderystei, įgyvendinami organizacijos struktūriniai pasikeitimai: vaidmenys, procedūros, darbo organizavimas (komandos, komitetai), išteklių paskirstymas, kvalifikacijos kėlimo ir profesinio tobulėjimo galimybės. Institucinė struktūra, kuri įgalina pasidalytą lyderystę, skatina augimą ir maksimalų tarpusavio bendravimą.
4. *Atvira socialinė aplinka.* Pripažįstamas kiekvieno individo įnašas į organizacijos veiklą. Kreipiamas dėmesys į pozityvius skirtingų formalių/ neformalių lyderių santykius ir parodoma, kad hierarchinės ribos organizacijoje nėra pastovios. Tai puoselėjama ir palaikoma kultūros bei įgalinančios institucinės struktūros, nes taip sukuriamos sąlygos pasidalytosios lyderystės plėtrai.
5. *Įvertinimas ir pasidalinimas apie pasidalytosios lyderystės poveikį.* Kad suprasti pasidalytosios lyderystės poveikį, svarbu išsiaiškinti termino „įvertinimas“ reikšmę: 1) išsiaiškinti, ko siekiama (dalyvavimo kultūros, įgalinančios institucinės struktūros ir atviros socialinės aplinkos, kad plėtoti pasidalytą lyderystę); 2) įvardinti sėkmės rodiklius, kurie leis pamatyti ar visa tai vyksta; 3) naudotis rodikliais, tobulinant duomenų rinkimą ir duomenų analizės metodus; 4) interpretuoti, kas išmokta ir nusistatyti, kokie tikslai pasiekti; 5) plėtoti pasidalinimo būdus, kurie buvo naudojami dirbant su suinteresuotomis šalimis.

Bierly (2016) teigia, kad būtina kurti pasidalytosios lyderystės plėtros modelius, nes didelis skaičius šiandieninių mokyklų susiduria su besimokančiai organizacijai keliamais reikalavimas ir iššūkiais.

Pasak Elmore (2008), PL plėtojimas yra būtinas mokykloms, kurios siekia ugdymo kokybės besimokančios bendruomenės. Autorius tikina, kad mokyklos veikla gali būti sėkminga, jei ji funkcionuoja kaip besimokanti organizacija. Elmore (2008), kuriant PL plėtojimo modelį, siūlo vadovautis 5 principais:

1. Lyderystės tikslas – tobulinti mokymo praktiką, nepriklausomai nuo atliekamų funkcijų.
2. PL turi sukurti tokią aplinką, kad mokymasis būtų suvokiamas, kaip būtinas elementas organizacijos tobulinimui.
3. Lyderiai rodo sektiną pavyzdį ir vadovaujasi vertybėmis, kurių tikisi iš pasekėjų.
4. Lyderystės veikla ir funkcijos kyla siekiant geresnių įstaigos rezultatų, o ne todėl, kad tai yra tik formaliai paskirta funkcija.
5. Vadovavimas reikalauja tarpusavio atskaitomybės, pajėgumo. Lyderystės funkcijos, kurios yra paremtos tarpusavio atskaitomybe ir skatinančios organizaciją mokytis, yra svarbiausia sąlyga mokyklos tobulėjimui.

Pont ir kt. (2008) pažymi, kad galimi skirtingi lyderystės pasidalijimo variantai nuo formalių iki neformalesnių būdų ir juos reikia visokiais būdais organizuoti, pripažinti ir už juos atlyginti. Siūlomi tokie lyderystės pasidalijimo būdai (Pont ir kt.,2008):

- Sudaryti lyderių grupes, formaliai skiriant užduotis ir suteikiant ilgalaikę institucinę formą per komandas ir kitokias struktūras;
- Vystyti neformalesnius pasidalytosios lyderystės procesus, kurių pagrindas – profesinės žinios, o ne pareigos;
- Skatinti lyderystės pasidalijimą kaip būdą stiprinti pareigų perėmimo planavimą ir valdymą. Kai mokytojams ir kitiems mokyklos darbuotojams yra sudarytos sąlygos dalyvauti lyderystės veikloje, tobulinami lyderystės įgūdžiai ir ugdomi ateities direktoriai;
- PL tarp mokyklų, kad būtų pasiekta masto ekonomija, ypač mažesnėse mokyklose, kuriose mažiau darbuotojų.

Harris ir Spillane (2008) akcentuoja, kad keičiasi lyderystės praktika ir formos, susitelkiant ne į vieno asmens lyderystę, o į komandas, todėl didėja susidomėjimas lyderystės plėtojimo galimybėmis ir būdais.

Apibendrintai galima teigti, kad PL yra palankus lyderystės metodas švietimo organizacijai. Tai rodo įvairios PL aiškinančių autorių mintys, kurias pagrindžia užsienio šalių patirtis.

2. LYDERYSTĘ ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE REGLAMENTUOJANČIŲ TEISINIŲ IR ADMINISTRACINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ

Lyderystę Lietuvos švietimo įstaigose reglamentuojančių teisinių ir administracinių dokumentų analizė atskleidžia, kaip, pritaikius teisinius ir administracinius dokumentus, kreipiama lyderystės sistema mūsų švietimo įstaigose, kokios brėžiamos jos kaitos gairės ir galimybės. Išgildenus šiuos dokumentus, bus galima pateikti Lietuvos švietimo įstaigoms rekomenduojamą PL modelį, išvelgti, kokie jos aspektai būtų svarbiausi.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ skatina svarbiausius visuomenės pokyčius ir sudaro sąlygas formuotis kūrybingai, atsakingai ir atvirai asmenybei, siekiant auginti ir brandinti visuomenės sąmoningumą. Strategijoje teigiama, kad siekiant sukurti sumanią, veiklią, pažangią visuomenę reikia skatinti ir ugdyti lyderystę, mokėjimą dirbti komandoje, stiprinti visuomenės organizuotumą. „Lietuva 2030“ rašoma, kad įgyvendinant viziją, viena iš vertybių yra atvirumas kitokiam požiūriui, pozityvioms iniciatyvoms, dialogui, bendradarbiavimui, naujovėms. Taigi galima sakyti, kad strateginiu požiūriu Lietuvoje atveriamas kelias lyderystės sampratų modifikacijoms, ieškojimams, kaitai.

Kiekviena mokykla reikalauja savitos lyderystės strategijos, plano, modelio, nes „<...> šalyje (Lietuvoje) yra 60 savivaldybių, kiekvienoje yra unikalios mokyklos, šiose mokyklose yra unikalus personalas ir unikali mokyklos kultūra“ (Cibulskas ir kt., 2012, p. 15), taigi konkrečiai įstaigai pritaikytas PL modelis turi atitikti jos specifiką ir būti išties unikalus. Kuo šis modelis konkretnesnis, labiau detalizuotas ir struktūrizuotas, tuo labiau, galima manyti, jis bus efektyvesnis. Gairės, kuriomis vadovaujantis plėtotinas šis modelis, yra įvairūs dokumentai – vieni jų šalies mastu reguliuoja švietimo įstaigų specifiką, kiti rajono lygmeniu. Siekiant pateikti detalų PL planą Skuodo rajono švietimo įstaigoms, reikia įsigilinti į tam sąlygas lyderystės plėtrai mokykloje sudarančius dokumentus.

Pirmiausiai aptartinas Europos profesinių sąjungų švietimo komiteto (ETUCE) politinis dokumentas, kuris brėžia gaires Lietuvos nūdienos švietimo įstaigų politikai. Jis nurodo, kad mokykloje svarbu taikyti PL pradant nuo vadovų kompetencijų tobulinimo. Pavyzdžiui, teigiama: „Mokyklos vadovas turi būti ne tik administratorius, bet ir pedagogų lyderis, padedantis stiprinti mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą bei gerinti mokytojų ir mokinių tarpusavio santykius <...> Mokyklų vadovai atlieka ypač svarbų vaidmenį plėtojant mokyklą kaip demokratijos ir demokratiško dalyvavimo modelį“ (ETUCE politinis dokumentas dėl lyderystės mokykloje, 2012). Tai parodo, kad mokyklų vadovai turi būti atsidavę savo profesijai ir įtraukti visą organizaciją į mokyklos kaitos procesą. Mokyklos vadovas tarsi pradeda ir išbaigia mokyklos kaitos procesą, jam suteikiama daug raiškos ir kompetencijos tobulinimo galimybių. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „dėl kvalifikacinių reikalavimų apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams sąrašo“ (2004 m. lapkričio 3 d. Nr. ISAK-1717) nurodo labai daug vadovams reikiamų kvalifikacijų – čia pabrėžiamas sisteminis požiūris į mokyklos valdymą.

LR švietimo įstatymo (2013) 60 straipsnis kalba apie mokyklos savivaldą. Čia skatinama bendradarbiauti mokykloje, įtraukiant į lyderystę ir dirbant komandose skirtingų kompetencijų atstovams, pabrėžiamas mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas švietimo valdyme. Tiesiogiai skatinama mokyklų lyderystė, kviečiant mokyklos bendruomenės narius, dalyvauti švietimo valdyme, buriantis į įvairias grupes, interesų asociacijas. Mokytojų asociacijos, draugijos, sąjungos dalyvauja kuriant mokomojo dalyko turinį, sprendžiant su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu susijusius klausimus, vadovaudamosi Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymu. LR Švietimo įstatymas (2011) pabrėžia ir tarptautinį bendradarbiavimą, kuris skatina lyderystę plėtoti bendradarbiaujant su užsienio valstybių švietimo sistemų subjektais. Jis nurodo, kad mokyklų asociacijos, draugijos, sąjungos dalyvauja kuriant mokomojo dalyko turinį, sprendžiant su mokytojų kvalifikacijos tobulinimu susijusius klausimus, šis įstatymas skatina lyderystę plėtoti

bendradarbiaujant su užsienio valstybių švietimo sistemų subjektais. Taigi matoma, kad įstatymas skatina mokyklą keisti tarptautiniu lygmeniu.

LR švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo” pakeitimo (2005, Nr. 1521) pažymima, kad kompetencijų vertinimas taikomas tik asmenims, norintiems tapti mokyklų vadovais, tačiau būtina atkreipti dėmesį į naujai paskirtų vadovų mentorystės sistemos kūrimą, nuolatinį mokyklų vadovų lyderystės gebėjimų ugdymą – nepakanka vien nurodyti reikiamas kompetencijas, nes kompetencijas lemia finansiniai ir socialiniai resursai bei jų tobulinimui sudarytos galimybės. Švietimo įstaigų strateginis valdymas turi būti orientuotas į rezultatus, tada atsirastų galimybė skatinti lyderystę skirtinguose mokyklos lygmenyse. Šiandien dažnai didelis dėmesys skiriamas veiklos procesams.

LR švietimo įstatyme mokyklų tinklo kūrimo taisyklių 9 punkte išvelgiama prieštaringa mokyklos savarankiškumo kaip mokyklos lyderystės kultūros raiškos prielaida „mokyklos <...> savininkui nusprendus, Mokykla gali vykdyti <...>“. Pagal LL2 projekto užsakyto tyrimo ataskaitą, visa galia sutelkta steigėjo ir mokyklos vadovo rankose bei sudaromos prielaidos valdymą realizuoti, remiantis funkciniu požiūriu bei reikalaujant vykdyti aukštesniojo pagal hierarchinį lygmenį nurodymus.

Skuodo rajono savivaldybės teisiniuose dokumentuose netiesiogiai išvelgiama PL plėtros galimybė tik Skuodo rajono savivaldybės strateginiame plėtros 2014-2020 metų plano 2 skyriuje. Tai parodo, kad esantys valdymo dokumentai tik minimaliai sudaro prielaidas, lyderystei Skuodo švietimų įstaigų skirtinguose lygmenyse pasireikšti. Skuodo rajono savivaldybei priklausančios švietimo įstaigos neturi planų, kaip telkti lyderius. Be to, Skuodo rajone nenumatyti ir švietimo lyderystės veiksmingumo vertinimo kriterijai. Tai galioja kalbant ir apie visą valstybę: nors Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2012), Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ ir pabrėžia valstybės modernizavimo reikmę tam priskiriant ir švietimą ir operuoja *sumanios visuomenės, sumanaus valdymo, sumanios ekonomikos* sąvokomis (IV sk.), pristinga konkrečius instrumentikos, kuri nurodytų, kokiais modeliais remiantis švietimo sistemoje būtų įgyvendinti šie tikslai. Atrodo, kad visi lūkesčiai telkiami į mokyklos vadovybę.

Mokyklos steigėjas turi didelę įtaką lyderystės mokykloje vystymui, kadangi jis steigia, reorganizuoja ir likviduoja švietimo įstaigas savivaldybėje, skiria mokyklos vadovą, vadinasi, jis gali pasirinkti vadovą, orientuotą į visuotiną, darnią mokyklos lyderystę, o gali rinktis ir pagal kitus kriterijus), pritaria mokyklos strateginiam planui, finansuoja, tvirtina mokyklos nuostatus, per vykdomąsias institucijas kontroliuoja įstaigų veiklą ir kt. Todėl ypač svarbus veiksnys mokyklos valdymo efektyvumui ir lyderystės vystymui yra steigėjo švietimo institucijų darbuotojų

kompetencija. LR švietimo ir mokslo ministro įsakymo „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo” pakeitime (2005, Nr. 1521) nurodomi konkretūs atestacijos reikalavimai vadovams, tačiau klausimas, kaip vadovas mokykloje turi vystyti kaitos, jos modernizavimo sistemą, vis dar lieka aktualizuotas ir neišgvindintas. Lietuvos Respublikos švietimo ministro įsakymas „dėl pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos“ (2016 m. lapkričio 22 d. Nr. V-1032) atskleidžia, kaip kelti pedagogo profesijos prestižą, tačiau tai laikytina formaliu jos kėlimo instrumentu, galinčiu nerasti atgarsio visuomenėje.

LR švietimo įstatyme (2013) yra prielaidos lyderystės plėtrai mokykloje. Apžvelgus 37 straipsnio. punktų nuostatas, galime teigti, kad yra sudarytos galimybės lyderystės plėtrai mokykloje ir skatinama mokytojų lyderystė, nes mokytojams suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, vykdyti savo veiklą ir už ją atsakyti, siūlyti savo idėjas. 59 straipsnio trečiame punkte išvelgiama akivaizdi galimybė mokyklos vadovo lyderystei reikštis. Penktasis punktas nurodo, kad vadovas „atlieka kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme“. Tinkamai naudodamasis šia galimybe veikti mokyklos vadovas gali sukurti sąlygas ne tik savo, bet ir mokytojų lyderystės plėtrai. 61 straipsnyje valstybės švietimo savivaldos institucijoms sudaromos aiškios sąlygos lyderystės plėtojimui už mokyklos ribų ir netiesiogiai skatinama mokyklos bendruomenės narių lyderystė skelbiant, kad švietimo savivaldos institucijos skatina visuomenės narių dalyvavimą formuojant švietimo politiką ir priimant švietimo sprendimus.

Cibulskas ir kt. (2012) teigia, kad lyderystės plėtojimas pagal egzistuojančius įstatymus ir teisės aktus būtų labiau vystomas, jeigu teisiniuose aktuose būtų akcentuotas realus mokyklos savarankiškumo didinimas, valdymo liberalizavimas, atsakomybės už numatytų tikslų pasiekimas.

Siekiant nustatyti strateginių dokumentų ir teisės aktų (valstybės ir savivaldybių lygiu), reglamentuojančių PL plėtojimo Skuodo rajono švietimo įstaigose silpnybes, stiprybes, galimybes ir grėsmes, remiantis aukščiau įvardytais dokumentais, pateikta esamos situacijos SSGG analizė (žr. 2.1 lentelė).

Strateginiuose švietimo dokumentuose akcentuojama, kad turi būti skatinama ir ugdoma lyderystė, mokėjimas dirbti komandoje, stiprinamas visuomenės organizuotumas, nes tai yra sumanios visuomenės, lemsiančios valstybės pažangą, prielaidos. Lyderystė pripažįstama kaip mokyklos kaitos, tobulinimo svertas, mechanizmas, pagrindinė organizacijos pertvarkos varomoji jėga, sėkmės veiksnys. Taip pat pastebima, kad lyderystė šiuose dokumentuose traktuojama kaip procesas, kuris suvokiamas kaip asmens jėga, motyvuojanti ir koordinuojanti organizacijos narius siekti organizacijos tikslų, švietimo lyderystės paskirtį nusakant poreikiu tobulinti kiekvieną mokyklą ir visą švietimo sistemą.

Lyderystės plėtojimo Skuodo rajono švietimo įstaigose galimybių SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Suformuluotas <i>aiškus lyderystės kultūros puoselėjimo siekis ir pagrindinės kryptys</i> šalies mastu, turima strateginė lyderystės plėtos Lietuvos švietimo įstaigose perspektyva; • Strateginiu lygmeniu suformuluota lyderystės švietimo įstaigose <i>reikmė</i> solidarios, veiklios ir besimokančios visuomenės kontekste; aiškiai matoma visuomenės vizija ir nurodomos jai įgyvendinti Lietuvos mokyklose reikalingos vadovų kompetencijos; • Europos lygmeniu nurodomos reikalingos vadovo kompetencijos, kurios atliepiamos Lietuvos strateginiuose; • Valstybėje skatinama <i>bendradarbiavimo kultūra</i>, įtraukiant į lyderystę ir dirbant komandose skirtingų kompetencijų atstovams; • Valstybėje suvokiama <i>bendruomenės narių dalyvavimo švietimo valdyme</i> svarba; • Valstybėje skatinama mokyklų lyderystė, kviečiant <i>mokyklos bendruomenės narius, dalyvauti</i> švietimo valdyme, buriantis į įvairias grupes, interesų asociacijas; • Valstybėje suvokiama, kokia svarbi yra <i>visa pedagogų bendruomenė</i> tobulinant švietimo sistemą, taikomos konkrečios instrumentikos jai pajungti; • Lyderystė švietimo įstaigose tobulinama įsijungiant į <i>tarptautinį bendradarbiavimą</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stinga sisteminio požiūrio</i> į mokyklos valdymo tobulinimą; • Trūksta <i>mentorystės sistemų</i>; • Švietimo įstaigų valdymas orientuotas labiau į procesą, o ne į rezultatą, <i>taigi jam trūksta efektyvumo mato</i>; • <i>Prieštaringa mokyklos savarankiškumo</i> kaip mokyklos lyderystės kultūros raiškos prielaida teisiniu aspektu, tad stinga teisinio kryptingumo modernizuojant lyderystę švietimo įstaigose; • Kol kas vis dar taikoma hierarchinio valdymo švietimo įstaigose sistema („iš viršaus į apačią“ metodika) • Skuodo rajono savivaldybės priimti valdymo dokumentai sudaro <i>tik minimalias prielaidas lyderystei</i> Skuodo švietimų įstaigose skirtinguose lygmenyse pasireikšti; • Skuodo rajono savivaldybei priklausančios švietimo institucijos neturi planų, kaip telkti lyderius; • Skuodo rajono strateginiai dokumentai <i>tik abstrakčiai</i> akcentuoja švietimo įstaigų modernizavimo ir kokybiško švietimo poreikį, bet nenumato konkrečių metodų tam įgyvendinti.
Grėsmės	Galimybės
<ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendinant <i>pernelyg daug funkcinių atsakomybių</i>, švietimo įstaigų vadovų kompetencijai kyla pernelyg daug uždavinių, tad kyla grėsmė jiems netekti konkrečių kompetencijų 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė <i>mokyklos steigėjo įtaka</i> lyderystės vystymui; • Galimybė švietimo įstaigų vadovams stipriai tobulinti savo kompetencijas, <i>pritaikant pačius</i>

<p>ir paskęsti pernelyg dideliame supainiotų atsakomybių sraute;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Švietimo tikslai gali likti vien tik <i>deklaracijomis</i>, taip ir nesukūrus aiškaus švietimo įstaigos efektyvumo ir taikomos lyderystės sistemos rezultatyvumo mato; • Skuodo rajono švietimo įstaigos gali pradėti dirbti <i>chaotiškai</i> neturėdamos konkrečių lyderystės modelių; • Tęsiant pasenusį hierarchinį požiūrį į švietimo įstaigų valdymą, pavojus <i>neatliepti jaunosios kartos poreikių</i>; • Pavojus <i>taip ir nesukurti modernios švietimo sistemos</i> Skuodo rajone, telkiantis vien į rajono verslumo skatinimą. 	<p><i>naujausius įstaigos valdymo ir lyderystės modelius</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalyvaujant daugybėje projektų ir programų, galimybė <i>mokyklose bendruomenei (darbuotojams) „užaugti“</i> kartu su sparčiai lekiančiu laiku, jo sukeltais epochos iššūkiais; • Didelė <i>vidinės iniciatyvos ir saviraiškos galimybė pedagogams</i>, galimybė įsitraukti į sprendimų priėmimą <i>aukštesniuju ir aukščiausiu lygiu</i>; • Valstybės švietimo savivaldos institucijų <i>sudaromos aiškos sąlygos lyderystės plėtojimui už mokyklos ribų</i>; • Suteiktos <i>galimybės visuomenei ir rajonų bendruomenėms įsitraukti į švietimo įstaigų tobulinimo procesą</i>, o švietimo įstaigoms – gauti „atsakomąjį žvilgsnį“.
---	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lyderystę švietimo įstaigose reglamentuojančiais teisiniais ir administraciniais dokumentais

Apibendrinant galima teigti, kad būtina tobulinti teisės aktus su švietimo įstaigų lyderystės plėtojimu ir mokyklų savarankiškumo stiprinimu susijusiose srityse, numatant aiškesnius teisinius instrumentus. Lyderystės ir mokyklų savarankiškumo idėjos turėtų būti realizuojamos ne griežtais teisiniais imperatyvais, o nustatant pagrindinius principus ir pateikiant aiškias rekomendacijas, bei lyderystės veiksmingumą įvertinančius kriterijus. Tai būtina įgyvendinti siekiant išvengti pernelyg didelio švietimo sistemos prioritetų abstrahavimo, pernelyg daug uždavinių ir painiavos švietimo sistemos valdyme, mat, priešingu atveju, švietimo įstaigoms iškiltų pavojus paklysti ambicinguose reikalavimuose ir atsiriboti nuo labai aiškių ir konkrečių uždavinių, kurie išties ir kuria naują kokybinį valdymo klimatą, jo rezultata. Taip pat reikalinga ne tik turėti strategijas, bet ir veiklos efektyvumo vertinimo matus, kad būtų galima planingai sekti švietimo įstaigos kaitos procesą. Siekiant įgyvendinti pagrindinius PL principus, jis turi tapti atviras ir gyvybingas, aiškiai suvokiamas visiems įstaigos darbuotojams, dinamiškas, koreguojamas keičiamas ir pildomas čia ir dabar, tiek spontaniškomis, tiek racionaliomis darbo technikomis. Reikia pastebėti, kad teisiniai ir strateginiai dokumentai valstybės ir rajono lygiu švietimo įstaigoms suteikia plačias kaitos galimybes, o jų vadovams ir darbuotojams – didelę kompetencijų tobulinimo galimybę, tačiau tam, kad šiomis galimybėmis iš tikrųjų būtų pasinaudota, reikalingi labai aiškūs ir konkretūs užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo modeliai, pasirinkus vieną lyderystės sistemą ir sudarius jos įgyvendinimo būdą.

3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKOS SKUODO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE IR PLĖTOJIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS

3.1 Tyrimo Metodika

Siekiant išsiaiškinti, kaip pasidalytoji lyderystė plėtojama Skuodo rajono švietimo įstaigose, buvo naudojamas kompleksinis tyrimas – kiekybinis (nuomonės) ir hipotetinio PL plėtojimo modelio kūrimas. Tyrimas atliktas 5 Skuodo rajono mokyklose, kurių darbuotojai aktyviai dalyvavo nuo 2011 metų Lietuvoje vykdytame LL2 projekte, kurio metu buvo sukurtas lyderystės plėtros modelis „Vaiko sėkmei – koordinuota ir tvari švietimo pagalba“, 3 švietimo įstaigų nariai baigė projekto LL2 Švietimo lyderystės formaliųjų magistrantūros studijų programą, 15 - neformaliosios švietimo lyderystės programą, 1 tapo švietimo lyderystės konsultantu.

Tyrimo objektu pasirinktas Skuodo rajonas, nes:

1) Skuodo rajono švietimo darbuotojai aktyviai įsijungė į projektą, todėl mokslinio tyrimo keliu siekta pamatyti pozityvių pokyčių ir juos pagrįsti magistrantūros studijose, projekto vykdymo metu pateiktus praktiškus lyderystės pavyzdžius, būdus taikyti praktikoje, kuriant pasidalytosios lyderystės plėtros modelį, skirtą Skuodo rajono švietimo įstaigoms

2) galimybė apklausti tikslinę respondentų grupę, nes MD autorė dirba šio rajono švietimo įstaigoje.

Tyrimo etapai. PL plėtojimo Skuodo r. švietimo įstaigose tyrimo schema (žr. 2 pav.), paremta MD turiniu.

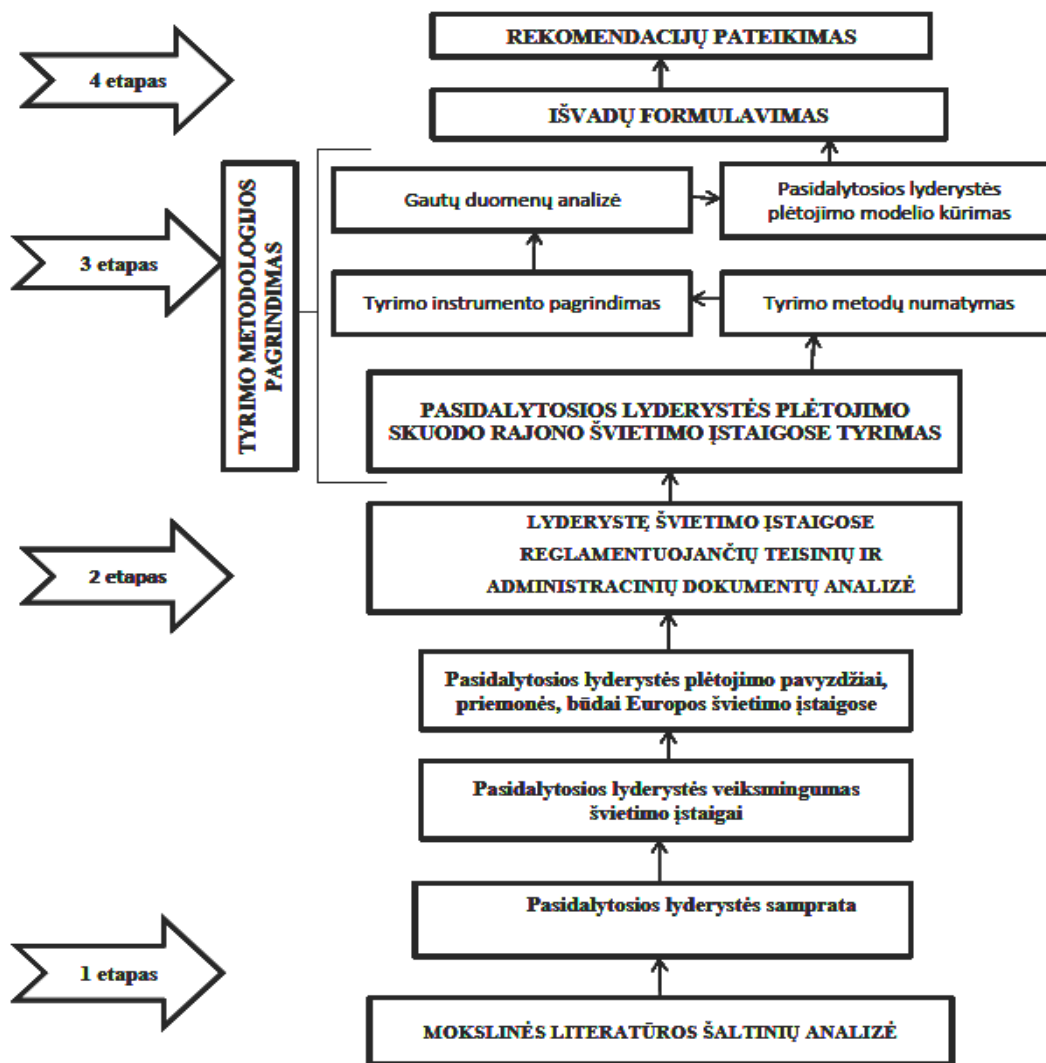
Teorinėje dalyje yra išskirti du skyriai: pirmajame skyriuje bus supažindinama su PL samprata, išskiriant veiksmingumą dabarčiai ir švietimo įstaigų ateičiai, pateikiami Europos švietimo įstaigose taikomi PL modeliai. Antrajame teorinės dalies skyriuje yra analizuojami teisiniai ir administraciniai dokumentai lyderystės plėtojimo švietimo įstaigose kontekste.

Praktinio konteksto dalyje bus pateikiamas kiekybinis tyrimas, kuriuo išsiaiškinta, ar pasidalytoji lyderystė yra pasirinktose Skuodo švietimo įstaigose ir kaip ji paplitusi; surinkus statistinius duomenis ir pritaikius analizės metodą bus nustatyta PL raiška, PL plėtros galimybės rajone ir susisteminti gauti tyrimo rezultatai bei remiantis teisine baze ir mokslinės literatūros analize bus parengtas pagrindinis magistro darbo produktas – hipotetinis PL plėtojimo Skuodo r. švietimo įstaigose modelis. Tyrimas baigiamas išvadų, rekomendacijų ir literatūros sąrašo pateikimu.

Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti vadovaujantis atvejo tyrimo duomenų analizės būdu, duomenis apibendrinant, sisteminant, identifikuojant tapačius bruožus, ryšius, atsakymų panašumus ir skirtumus tarp pasirinktų tyrimo sričių. Duomenų, turinio analizė, lyginimas ir interpretavimas pateikiami tekstu, lentelėse ir paveiksluose. Tyrimo metu pasirenkant kiekybinį metodą siekiama

atskleisti vyraujančias bendresnes nuostatas bei tendencijas. Sukaupiti duomenys buvo nagrinėjami ir klasifikuojami pagal atskirus tyrimų uždavinius, nuo bendresnių temų prie konkretesnių.

Anketa pasirinkta anoniminė, siekiant didesnio respondentų atvirumo. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondantai raštu atsakinėjo į pateiktus anketos klausimus. Anketą apklausiamasis užpildė pagal nurodytus reikalavimus.



2 pav. Tyrimo etapų schemą. Sudaryta autorės

3.1.1 Kiekybinis nuomonės tyrimas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodo duomenų rinkimo būdas – **apklausa**. Apklausa (žr. 2 priedas) sudaro 3 bendro pobūdžio klausimai ir 14 uždarų klausimų. Apklausti validūs Skuodo rajono švietimo įstaigų darbuotojų, kurie dalyvavo LL2 projekte. Uždari klausimai sudaryti pagal ESHA (2013) pasidalytosios lyderystės raiškos mokyklose tyrimo projektą. Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės paplitimą tiriamosiose

mokyklose. Duif ir kt. (2013) atliktame PL raiškos tyrime daroma išvada, kad pastaraisiais metais įstaigos plėtrai labiausiai įtakos turintis lyderystės tipas – sisteminė lyderystė, tačiau visiškai neaišku, koks pasidalytosios lyderystės paplitimo mastas mokyklose. Kiekybinio nuomonės tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar įstaigoje yra pasidalytosios lyderystės požymių ir kaip jie paplitę. Šis tyrimas atliktas virtualiai www.apklausa.lt sistemoje, paprašius asmeniškai, (el. laiškais) visų apklausiamų įstaigų darbuotojų. Pasak Butkevičienės (2011), internetinė apklausa nereikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų, o anketų grįžtamumo lygis yra santykinai aukštas, todėl galima sulaukti didesnio respondentų susidomėjimo ir tikslesnių atsakymų į pateiktus klausimus.

Pasirinktas kiekybinis tyrimas, nes darbo autorė sutinka su Tidiko (2003) nuomone, kad tyrimas, kuris buvo atliktas kiekybinio tyrimo pasekoje, yra glaudžiai susijęs su kokybinės analizės metodu, o kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų derinimas užtikrina išsamesnį tiriamojo reiškinio atskleidimą.

Išnagrinėjus autorių Spillane (2012), Harris (2010), Senge (1990), Fullan (2004), Hargreaves ir Fink (2006), Lambert (2011), Leithwood ir kt. (2006), Lewis & Murphy (2008), Cibulskas, Žydzūnaitė (2012), Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė (2015) darbuose pateikiamus PL raiškos bruožus, Europos šalyse taikomus lyderystės modelius ir apžvelgus teisinę bazę, kaip plėtoti pasidalytosios lyderystės tipą švietimo įstaigose, kuriamas hipotetinis PL plėtojimo modelis Skuodo r. švietimo įstaigoms.

Tyrimo etika. Tyrimo metu vadovautasi šiais principais (Orb ir kt. 2001):

- Geranoriškumas. Tyrimo dalyviai iš anksto žino tyrimo paskirtį ir tikslą, duomenų pateikimo formatą, tyrimo duomenys neturi jokios įtakos tyrimo dalyviams.
- Teisingumas. Kiekvieno informanto pateikti duomenys yra analizuojami.
- Autonomiškumas. Tyrimo dalyviai patys apsisprendžia apie dalyvavimą tyrime. Atsakinėjant į klausimus laisvai reiškiamos mintys ir požiūriai, tyrimo dalyviams nedaroma jokia įtaka.

3.1.2 Kiekybinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo duomenų rinkimui magistriniame darbe panaudotas apklausos metodas – elektroninė anketa. Įvadinėje anketų dalyje nurodoma, kas organizuoja apklausą, nurodomas tyrimo tikslas, pateikiama instrukcija, kaip užpildyti anketą, užtikrinamas atsakymų anonimiškumas.

Siekiant ištirti pasidalytosios lyderystės raišką Skuodo r. Švietimo įstaigose, sudaryta 17 klausimų anketa, kuri suskirstyta į blokus (žr. 3.1 lentelė). Uždari klausimai sudaryti pagal ESHA (2013) pasidalytosios lyderystės raiškos mokyklose tyrimo projektą. Uždarų klausimų tipas pasirinktas, nes: pateikiamos atsakymų alternatyvos, lengviau pasirinkti tinkamą atsakymą; tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; lengviau kiekybiškai apdoroti

duomenis; lengviau lyginti ir gretinti; didesnis indikatoriaus patikimumas. Respondentų prašoma, kad įvertintų uždarų klausimų teiginius ir pažymėtų, kiek pritaria teiginiui, pasirenkant atsakymą. ESHA (2013) projekte išskiriami septyni veiksniai, kurie dominuoja švietimo įstaigose, kuriose yra pasidalytoji lyderystė:

1. Švietimo įstaigos struktūra – formali struktūra kiekvienam suteikia galimybę dalyvauti priimant sprendimus; yra priimti susitarimai dėl lyderystės funkcijų; galima neformali lyderystė ir profesinis tobulėjimas.
2. Strateginė vizija – dalijimosi vizija, kurioje išryškintos bendros vertybės visiems besimokančios organizacijos bendruomenės nariams, yra pripažįstama kaip svarbus švietimo įstaigos tikslas.
3. Vertybės – pagrindinės mokyklos vertybės, kurios būdingos mokyklos kultūrai, yra abipusė pagarba, pasitikėjimas, dideli lūkesčiai. Tokiose mokyklose už klaidas nebaudžiama, bet jos yra numatomos kaip mokymosi galimybės ateityje.
4. Bendradarbiavimas – švietimo įstaigos darbuotojams savaime akivaizdu, kad reikia bendradarbiauti, siekiant gerų organizacijos rezultatų, bendrų siekimybių ir sprendžiant problemas. Dalijamasi žiniomis tarpusavyje.
5. Sprendimų priėmimas – specialistai švietimo įstaigose turi pakankamai erdvės sprendimų, susijusių su darbu ar organizaciniais klausimais, priėmimui. Pasitikima kompetetingais sprendimais ir kiekvienas dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su mokyklos lūkesčiais.
6. Atsakomybė ir atsiskaitomybė – specialistai privalo ir jaučia atsiskaitomybę už savo veiklas. Švietimo įstaigose, kuriose yra pasidalytoji lyderystė, yra natūralu teikti grįžtamąjį ryšį viens kitam, kad padėti kolegai tobulėti, išreiškiant savo nuomonę. Formalios pareigos neturi reikšmės.
7. Inicijatyva – atsižvelgiant į kiekvieno kompetencijas tikimasi iniciatyvos ir naujų planų. (Duif ir kt.,2013,16 p.)

Vadovaujantis aukščiau išvardintais veiksniais atlikta gautų duomenų analizė ir pateiktos išvados, kiek pasidalytoji lyderystė paplitusi Skuodo švietimo įstaigose.

Tyrimo diagnostiniai blokai

Bloko pavadinimas	Bloko charakteristika	Klausimai
Bendrieji klausimai	Formalios pareigos, švietimo įstaigos tipas, pedagogų skaičius mokykloje, kiek metų dirba mokykloje	4
Klausimai susiję su mokyklos kontekstu (ekonomikos ir politikos įtaka mokyklos dydžiui, ugdymo planui, kaip įdarbinami mokytojai)	Aplinkos analizavimas (išorinis organizacijos kontekstas). Ar yra sąsaja tarp ekonominio klimato, politinių trikdžių ir pasidalytosios lyderystės plėtojimo mokykloje. Ar įvardintieji veiksniai yra stabdantys arba skatinantys pasidalytą lyderystę švietimo įstaigoje.	4
Klausimai susiję su pasidalytosios lyderystės raiškos apibrėžimu	Prašoma įvertinti pasidalytosios lyderystės raišką pagal 7 veiksnius: švietimo įstaigos struktūra, strateginė vizija, vertybės, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, atsakomybė ir atsiskaitomybė, iniciatyva.	7
Klausimai apie mokytojų ir mokyklos vadovo poziciją PL klausimu	Klausimuose prašoma išreikšti savo požiūrį, kaip mokyklų vadovas skatina pasidalytą lyderystę, ir pateikti savo požiūrį, kaip mokytojai įgalinami skatinti pasidalytą lyderystę organizacijoje.	2

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis ESHA (2013) PL raiškos projektu

Tyrimo metodika. Siekiant patikrinti anketos klausimynų vidinį suderinamumą, buvo atliekamas skaičiavimas pagal *Cronbach Alfa* kriterijų. Tinkamu laikomas klausimynas, jeigu jo *Cronbach Alfa* reikšmė didesnė už 0,7.

Duomenų statistinė analizė atlikta naudojant SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą, kuri, pasak Butkevičienės (2011), leidžia vartotojams atlikti visą duomenų analizės procesą, nustatyti duomenų ryšius. Apklausos metu gauti duomenys apdoroti SPSS 17 versijos paketu ir Microsoft Office Excel 2007 programa.

Hipotezėms apie kintamųjų skirstinių normalumą patikrinti naudojama **Kolmogorovo–Smirnov kriterijus** (angl. *Kolmogorov–Smirnov test*) ir **Šapiro–Vilk kriterijus** (angl. *Shapiro–Wilk test*). Šapiro–Vilk kriterijus rekomenduojamas naudoti mažoms imtims, o Kolmogorovo–Smirnov – didelėms imtis. Be to, papildomas Šapiro–Vilk kriterijaus privalumas yra tas, kad jo statistika kiekybiškai įvertina skirstinio nuokrypį nuo normaliojo: kuo ši statistika arčiau vieneto, tuo skirstinys arčiau normaliojo.

Duomenų analizė. Surinkti duomenys pateikti lentelėse ir diagramose, nes, pasak Merkio (2004), tai suteikia galimybę susiteminti duomenis palyginamumo principu. Analizė pateikta aprašomuoju būdu, išryškinant reikšmingus vertinimus. Skaičiavimai: 1) vidurkių apskaičiavimas (Likerto skale išreikštiems duomenims) (*M*), 2) dažniai (proc.), jei kriterijai išreikšti rangine ar nominaline skale. Rezultatų pagal skirtingas respondentų grupes palyginimui naudojami statistiniai kriterijai:

Kruskalio-Valio (angl. *Kruskal-Wallis*) – tai neparametrinis vieno faktoriaus dispersinės analizės atitikmuo, kuriuo remiantis galima palyginti dvi ar daugiau nepriklausomų intervalinių arba ranginių (kintamasis įgyja bent 5 skirtingas rangines reikšmes) imčių.

Man-Vitnio kriterijus (angl. *Mann-Whitney test*) – naudojamas dviejų populiacijų skirtumams aptikti, kai lyginamas kintamasis yra ranginis arba santykių/ intervalinis, kai netenkinamos parametrinio kriterijaus naudojimo sąlygos (šis kriterijus yra nepriklausomų imčių t-kriterijaus analogas). Šio kriterijaus prielaida – reikšmių skirstinys abiejose populiacijose yra vienodas, tačiau vienoje populiacijoje skirstinys galbūt pasislinkęs kitos populiacijos skirstinio atžvilgiu, imtyse lyginamas kintamasis turi būti ne žemesnio matavimo lygio kaip ranginis, taip pat reikia, kad nebūtų daug jungtinių rangų, t.y. kad ranginis kintamasis turėtų pakankamai daug skirtingų reikšmių (dažniausiai užtenka septynių skirtingų reikšmių).

Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus („*chi-kvadratas*“), kuris, Butkevičienės teigimu (2011), naudojamas matuojamiems pagal intervalų skalę kintamiesiems (kai rezultatai išreikšti nominaline ir rangine skale).

Pažymima, kad tyrime statistiškai reikšmingu laikomas skirtumas, kurio patikimumas didesnis nei 95 proc., t.y. kai $p < 0,05$.

Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos. Kaip minėta, norint patikrinti, ar pasidalytoji lyderystė yra pasirinktose Skuodo r. švietimo įstaigose ir kaip ji paplitusi, atliktas kiekybinis tyrimas. Remiantis šio tyrimo duomenimis ir pritaikius analizės metodą siekta nustatyti PL įgyvendinimo ir plėtros problemas bei galimybes, todėl anketavimo būdu apklausti švietimo įstaigų darbuotojai, kurie atitinka du respondentų atrankos kriterijus:

- 1) dirba Skuodo r. Švietimo įstaigose,
- 2) dalyvavo LL2 projekte.

Imtis apibrėžiama kaip tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti atstovauti visumai bei teikti reikalingos informacijos (Pranulis, Pajuodis, 2000). Tyrimo metu buvo apklausti 55 respondentai. Pagal socialines demografines charakteristikas (žr. 3.2 lentelė) dauguma respondentų buvo mokytojai (82 proc.), tuo tarpu pagal švietimo įstaigą dominavo respondentai, dirbantys gimnazijose (62 proc.) ir progimnazijose (26 proc.). Pagal švietimo įstaigos dydį dauguma respondentų priklauso mokykloms, kuriose dirba 20-39 žmonės (61 proc.), o 91 proc. respondentų nurodė, kad jų mokyklos vadovas pamokų neveda. Taip pat matome, kad didžiosios daugumos respondentų (62 proc.) darbo stažas yra didesnis nei 20 metų. Taigi galime teigti, kad tyrime dalyvavo respondentai, kurie turi sukaupę didesnę darbo patirtį ir yra kompetetingi įvertinti PL raišką savo organizacijoje. Remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad apklaustųjų dauguma yra dirbusi tuo metu, kada švietimo sistemoje buvo hierarchinis (iš viršaus į apačią) administravimo

modelis, ir tik apie 17 proc., tų, kurie atėjo dirbti jau tada, kai aktyviai kalbama apie lyderystę organizacijose (komandinę, sisteminę, pasidalytą ir pan.).

3.2 lentelė

Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos

		N	Proc.
Formalios pareigos	Vadovai	6	11,1%
	Mokytojai	44	81,5%
	Kiti	4	7,4%
Švietimo įstaiga	Progimnazija	14	25,5%
	Pagrindinio ugdymo	6	10,9%
	Gimnazija	34	61,8%
	Kita	1	1,8%
Pedagogų skaičius švietimo įstaigoje	1-19	3	5,6%
	20-39	15	27,8%
	40-59	33	61,1%
	60-80	3	5,6%
Mokyklos vadovo pamokų vedimas	Veda	5	9,1%
	Neveda	50	90,9%
Darbo stažas	0-4 m.	1	1,8%
	5-9 m.	2	3,6%
	10-14 m.	6	10,9%
	15-19 m.	12	21,8%
	Virš 20 m.	34	61,8%

Šaltinis: sudarytas autorės, pagal tyrimo rezultatus

Siekdami tyrimo rezultatus palyginti skirtingose socialinėse – demografinėse respondentų grupėse, respondentų grupes, kuriose yra santykinai mažas skaičius, apjungiamo su kitomis šia tvarka:

1) Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu vertinama vadovaujančių ir nevadovaujančių darbuotojų pasidalytoji lyderystė, kitas pareigas užimančius respondentus prijungiame prie mokytojų grupės.

2) Pagal švietimo įstaigose dirbančių darbuotojų skaičių jas suskirstome į dvi grupes (kuriose dirba iki 39 darbuotojų ir kuriose dirba 40 ir daugiau žmonių).

3) Pagal darbo stažą respondentus suskirstome į dvi grupes – dirbančius trumpesnį laiką (iki 14 m.) ir dirbančius ilgesnį laiką (15 m. ir ilgiau).

Tyrimo dalyvavusių respondentų socialinės–demografinės charakteristikos po atlikto koregavimo pateikiamos 3.3 lentelėje.

Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos po atlikto koregavimo

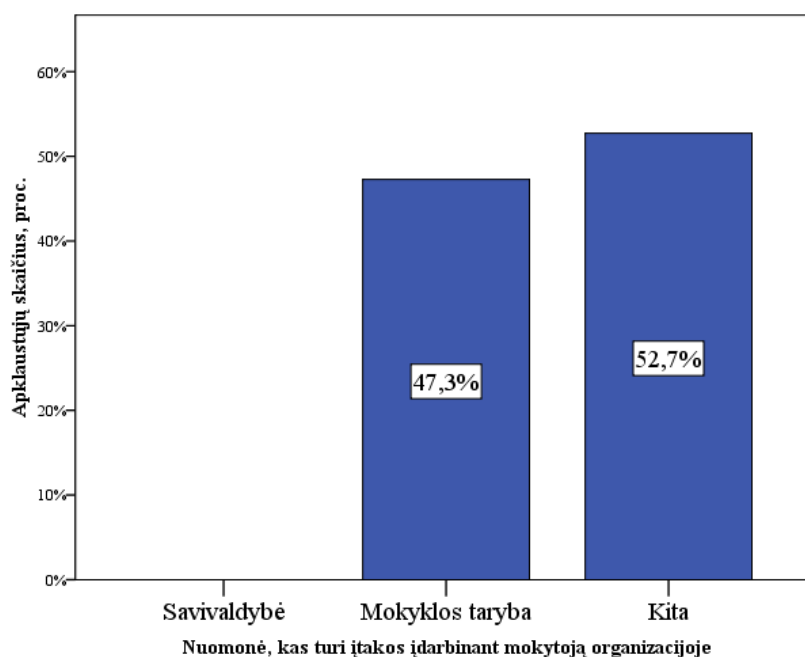
		N	Pro c.
Formalios pareigos	Vadovai	6	11,1%
	Mokytojai	48	88,9%
Švietimo įstaiga	Progimnazija	14	25,9%
	Pagrindinio ugdymo	6	11,1%
	Gimnazija	34	63,0%
Pedagogų skaičius švietimo įstaigoje	Iki 39	18	33,3%
	Virš 40	36	66,7%
Mokyklos vadovo pamokų vedimas	Veda	5	9,1%
	Neveda	50	90,9%
Darbo stažas	Dirbantys trumpiau	9	16,4%
	Dirbantys ilgiau	46	83,6%

Šaltinis: sudarytas autorės, pagal tyrimo rezultatus

4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1 Pasidalytosios lyderystės plėtojimo politinio, ekonominio, socialinio kontekstų vertinimo rezultatai

Respondentų buvo prašoma nurodyti, kas, jų nuomone, turi įtakos įdarbinant mokytoją jų organizacijoje. Kaip matome iš 3 paveiksle pateiktų duomenų, 47 proc. respondentų nurodė, kad tam įtakos turi mokyklos taryba, o 53 proc. teigė, kad kiti asmenys.



3 pav. Pasiskirstymas pagal nuomonę, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją

Skirtingų charakteristikų respondentų nuomonė, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją mokykloje, reikšmingai pagal *Chi-kvadratą* skyrėsi tik formalių pareigų atveju ($\chi^2=7,269$, $df=1$, $p=0,007<0,05$), o tai leidžia teigti, kad mokyklų vadovai reikšmingai labiau nei mokytojai mano, kad dėl įdarbinimo didžiausią įtaką turi mokyklos taryba, tuo tarpu mokytojai reikšmingai dažniau nei vadovai mano, kad tam įtakos turi kiti veiksniai. Tuo tarpu kitose respondentų grupėse nuomonės reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$), kas rodo, kad skirtingų charakteristikų respondentai laikosi reikšmingai panašios nuomonės, kas daro įtaką mokytojo įdarbinimui. Galima teigti, kad mokyklose laikomasi „Mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo“ (2011), kuriame rašoma, kad „Mokyklos direktorius, pasikalbėjęs su visais pretendентаis, išklauses stebėtojų nuomonę, priima sprendimą ir apie jį informuoja pretendentes“ (žr. 4.1 lentelė). Daroma prielaida, kad Skuodo r. švietimo įstaigose, įdarbinant mokytojus, pasireiškia PL bendradarbiaujant organizacijos nariams ir laikomasis valstybinių dokumentų.

4,1 lentelė

Pasiskirstymas pagal nuomonę, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją skirtingose respondentų grupėse

		Nuomonė, kas turi įtakos įdarbinant mokytoją organizacijoje		χ^2	df	p
		Mokyklos taryba	Kita			
Formalios pareigos	Vadovai	100,0%	0,0%	7,269	1	0,007
	Mokytojai	41,7%	58,3%			
Švietimo įstaiga	Progimnazija	42,9%	57,1%	0,108	2	0,948
	Pagrindinio ugdymo	50,0%	50,0%			
	Gimnazija	47,1%	52,9%			
Pedagogų skaičius švietimo įstaigoje	Iki 39	44,4%	55,6%	0,037	1	0,847
	Virš 40	47,2%	52,8%			
Mokyklos vadovo pamokų vedimas	Veda	60,0%	40,0%	0,357	1	0,550
	Neveda	46,0%	54,0%			
Darbo stažas	Dirbantys trumpiau	55,6%	44,4%	0,296	1	0,586
	Dirbantys ilgiau	45,7%	54,3%			

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$) paryškinti

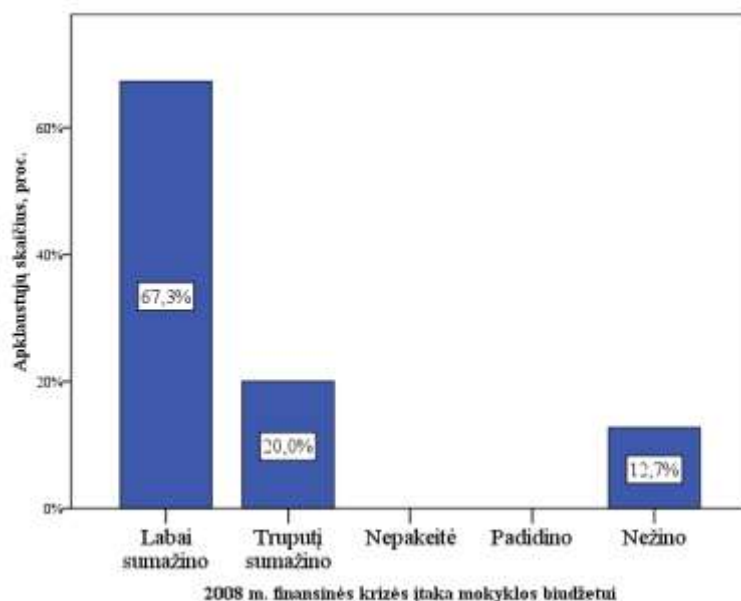
Šaltinis: sudarytas autorės pagal tyrimo rezultatus

ŠMM švietimo problemų analizėje (2010), teigiama, kad dėl 2008 m. pasaulinės ekonominės krizės beveik pusės Europos šalių švietimo sistemos susidūrė su naujais išlaidų apkarpymais. Todėl tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, kokią įtaką 2008 m. ekonominė krizė padarė jų mokyklos biudžetui. Magistrinio darbo autorė išskyrė šį klausimą reikšmingą tyrimo rezultatams, nes „2008 m. finansų ir ekonomikos krizė suteikė naują paskatą imtis <...> veiksmų ir

iniciatyvų, tiksliau – efektyvumo skatinimo veiksnių ir iniciatyvų.² Pagal 4 paveiksle pateiktus duomenis, didžioji dalis (67 proc.) respondentų nurodė, kad mokyklos biudžetas buvo labai sumažintas, o dar 20 proc. teigė, kad buvo sumažintas truputį. Atlikus vienos Skuodo r. švietimo įstaigos finansinių dokumentų analizę, išsiaiškinta, kad 2008 m. ekonominė krizė mokykloms žymios įtakos neturėjo. Matoma, kad 2009 m. Skuodo r. savivaldybės tarybos sprendimu 2009-06-04 Nr. T9-104 sumažinti atlyginimų priedai rajono gimnazijų vadovams, vadovų pavaduotojams, gimnazinėse klasėse dirbantiems specialistams ir mokytojams, dirbantiems klasėse su specialiaisiais ugdymo(si) poreikiais mokiniais (taikomas 5 proc. atlyginimų priedas). Taip pat nuo 2009 m. rugsėjo 1 d., sumažinus bazinę mėnesinę algą, taikoma 122 litai (35,3336 euro) biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo užmokesčiui apskaičiuoti. Galima teigti, kad tokius respondentų atsakymus lėmė tai, kad švietimo sistema susiduria su iššūkiu – mokinių mažėjimas, todėl vadovaujantis mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo metodika, dėl nuolat mažėjančio vaikų skaičiaus ir netolygaus klasių dydžio, skirtos lėšos nebuvo optimalios, o daugelyje jų vos užteko ugdymui. Atlikus finansinių dokumentų analizę vienoje Skuodo r. gimnazijų, išsiaiškinta, kad 5 paveiksle išvardintoms sritims gaunamos lėšos iš: Švietimo ir mokslo ministerijos mokinio krepšelio, iš patvirtintų valstybės biudžeto asignavimų, iš savivaldybės biudžeto, 2 proc. pajamų mokesčio sumos, skiriamos pagal Labdaros ir paramos įstatymą (1993), Europos Sąjungos struktūrinių fondų. Galime daryti prielaidą, kad švietimo įstaiga, kurioje išplėtota PL, yra perspektyvi, siekianti rezultato, bus patraukli tėvams ir mokiniams, todėl mokykla gaus didesnes mokinių krepšelio lėšas, turės galimybę paskirstyti švietimo išteklius kvalifikacijos kėlimui ir ugdymo aplinkai gerinti.

4.2 lentelėje pateikiami duomenys rodo skirtingų charakteristikų respondentų pasiskirstymą pagal 2008 ekonominės krizės įtaką mokyklos biudžetui. Apskaičiavus *Chi-kvadrato* testą statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų charakteristikų respondentų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$), kas rodo, kad skirtingų formalių pareigų, skirtingose įstaigose dirbantys, skirtingą darbo stažą turintys, skirtingo dydžio įstaigose dirbantys respondentai laikosi panašios nuomonės, kokią įtaką 2008 m. ekonominė krizė padarė jų mokyklos biudžetui

² Europos Komisija / EACEA / tinklas „Eurydice“, 2014 m. „Mokyklų finansavimas Europoje: mechanizmai, metodai ir kriterijai“ (angl. Financing Schools in Europe: Mechanisms, Methods and Criteria in Public Funding). Tinklo „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras
http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/170LT.pdf



4 pav. Pasiskirstymas pagal 2008 m. ekonominės krizės įtaką mokyklos biudžetui

Respondentų buvo paprašyta šešiabalėje Likerto skalėje įvertinti situaciją: jei mokyklos biudžetas buvo sumažintas, kiek įtakos tai turėjo lentelėje išvardintoms sritims. Pastebėta, kad šio konstrukto vidinio suderinamumo patikrinimui buvo apskaičiuotas Cronbach Alfa koeficientas, kuris buvo lygus 0,906. Kadangi šis koeficientas buvo didesnis nei 0,7, galima teigti, kad klausimynas buvo sudarytas tinkamai.

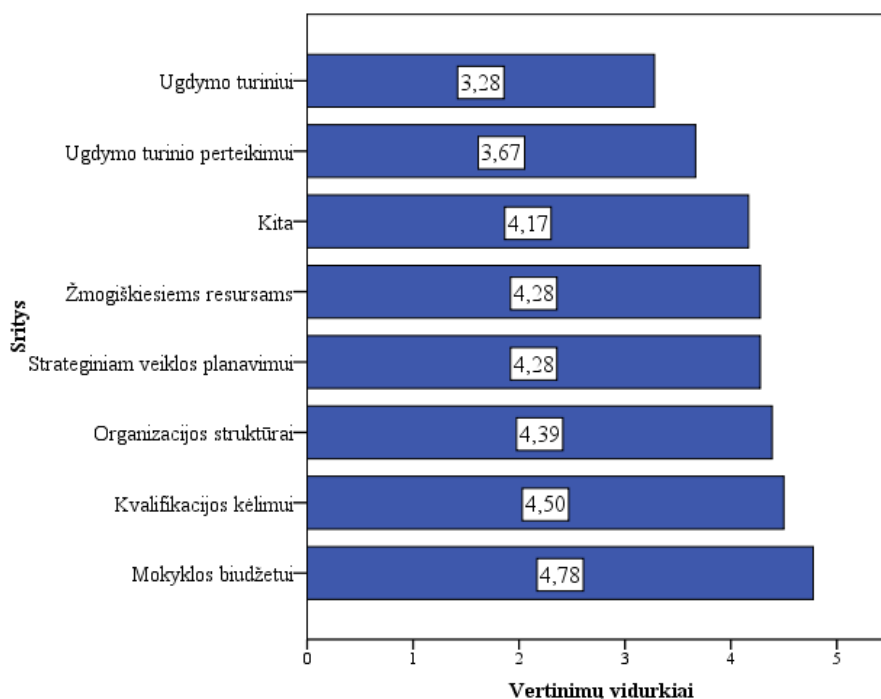
4.2 lentelė

Pasiskirstymas pagal 2008 m. ekonominės krizės įtaką mokyklos biudžetui skirtingose respondentų grupėse

		2008 m. finansinės krizės įtaka mokyklos biudžetui			χ^2	df	p
		Labai sumažino	Trupučių sumažino	Nežino			
Formalios pareigos	Vadovai	100,0%	0,0%	0,0%	3,375	2	0,185
	Mokytojai	62,5%	22,9%	14,6%			
Švietimo įstaiga	Progimnazija	71,4%	14,3%	14,3%	2,638	4	0,620
	Pagrindinio ugdymo	83,3%	,0%	16,7%			
	Gimnazija	61,8%	26,5%	11,8%			
Pedagogų skaičius švietimo įstaigose	Iki 39	77,8%	16,7%	5,6%	1,825	2	0,402
	Virš 40	61,1%	22,2%	16,7%			
Mokyklos vadovo pamokų vedimas	Veda	100,0%	0,0%	0,0%	2,676	2	0,262
	Neveda	64,0%	22,0%	14,0%			
Darbo stažas	Dirbantys trumpiau	44,4%	33,3%	22,2%	2,552	2	0,279
	Dirbantys ilgiau	71,7%	17,4%	10,9%			

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo rezultatus

Analizuojant sritis (žr. 5pav.), kurioms turėjo įtakos biudžeto sumažinimas, matome, kad didžiausią įtaką buvo mokyklos biudžetui, kvalifikacijos kėlimui ir organizacijos struktūrai, mažiausia – ugdymo turiniui ir ugdymo turinio perteikimui, nors ir jų atveju vidurkiai buvo didesni nei 3, kas rodo, kad įtaka net ir mažiausiai paveiktoms sritims buvo gana didelė. Šie duomenys parodo, kad Skuodo r. mokyklos vykdė veiklą su sumažintu biudžetu. Galima daryti prielaidą, kad tai turėjo įtakos mokyklos politikai ir pasidalytosios lyderystės plėtojimui, bet, kad tai būtų patvirtinta, reikia empiriškai įrodyti ir atlikti nuodugnius tyrimus.



5 pav. Sričių, kurioms buvo padaryta finansinė įtaka dėl 2008 m. ekonominės krizės, vertinimai

2 priede pateikiami sričių, kurioms ekonominė krizė padarė didžiausią įtaką, vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse. Apskaičiavus Mann-Whitney U testą nustatyta, kad statistiškai reikšmingai išsiskyrė skirtingo dydžio įstaigose dirbančių respondentų nuomonė dėl įtakos kvalifikacijos kėlimui ($U=151,000$, $p=0,004 < 0,05$), kas rodo, kad kvalifikacijos kėlimui įtaką buvo didesnė institucijose, kuriose dirba iki 39 darbuotojai, nei virš 40 ar daugiau darbuotojų. Kitais atvejais vertinimų vidurkiai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), kas rodo, kad likusiais atvejais skirtingų charakteristikų respondentai laikėsi statistiškai panašios nuomonės, kokioms sritis finansinė krizė padarė didžiausią įtaką.

4.2 Pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo rezultatai

Vertinant pasidalytosios lyderystės raišką Skuodo r. švietimo įstaigose, vadovautasi 7 veiksniais. Kiekvieną klausimyną sudarė po 4-7 Likerto šešiabalėje skalėje išreikštų klausimų, kurių kiekvieną buvo galima įvertinti nuo 1 (Nežinau) iki 6 (Visiškai sutinku). Pirmiausia, siekiant nustatyti šių klausimynų vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuoti Cronbach Alfa koeficientai. Kaip matome 4.3 lentelėje, visų skalių atvejais Cronbach Alfa koeficientai buvo didesni už 0,7, kas rodo, kad klausimynai yra tinkami.

Kiekvienam klausimyno teiginiui buvo apskaičiuoti vertinimų vidurkiai. Didesnis vertinimų vidurkis parodo, kad veiksnys pasireiškia pozityviau, o mažesnis vidurkis, kad veiksnys pasireiškia neigiamiau. Pagal metodiką, vidurkiai, kurie yra mažesni nei 2,9 balo, laikomi negatyviais, vidurkiai, kurie yra nuo 3,0 iki 3,5 balo, laikomi neutraliais, o didesni už 3,5 balo laikomi pozityviais. Taip pat pabaigoje apskaičiuoti bendro subskalių vidurkiai ir bendras pasidalytosios lyderystės balas.

4.3 lentelė

Pasidalytosios lyderystės subskalių Cronbach Alfa reikšmės

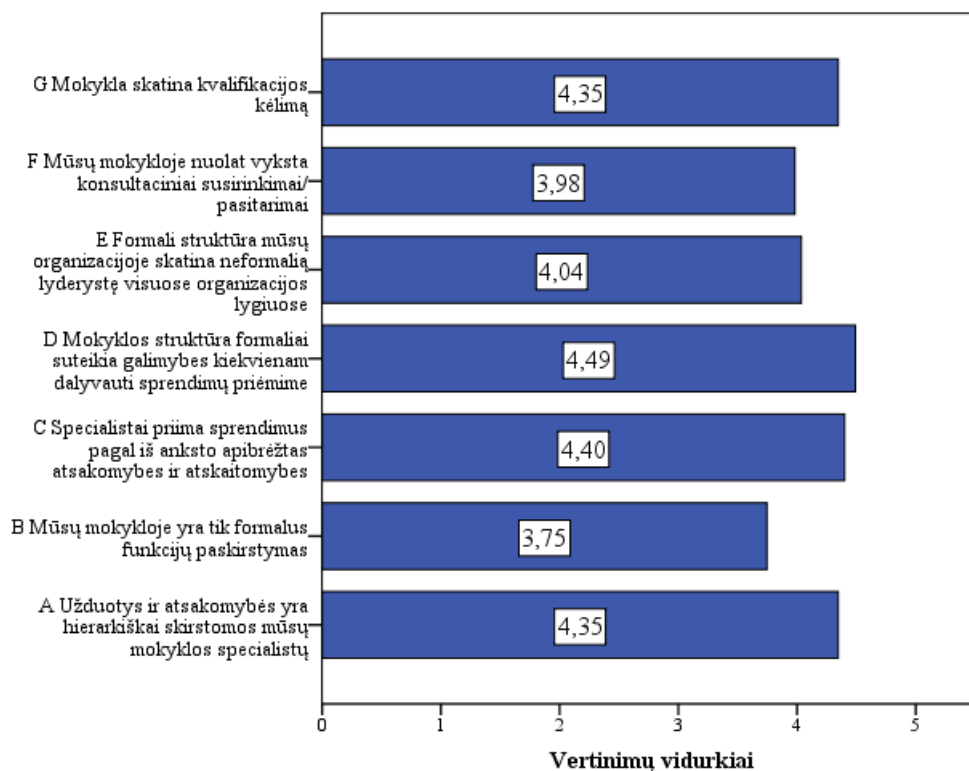
Subskalė	Cronbach Alfa	Teiginių skalės
Mokyklos struktūra	0,708	7
Vizija	0,746	4
Vertybės ir įsitikinimai	0,774	4
Bendradarbiavimas ir pagalba	0,854	6
Sprendimų priėmimas	0,700	5
Atsakomybė ir atskaitomybė	0,783	6
Iniciatyvos	0,737	4

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal tyrimo rezultatus

Mokyklos struktūros vertinimas. Mokyklos struktūros vertinimo teiginių vidurkiai pateikti 6 paveiksle. Visų teiginių vidurkiai viršijo 3,5 balo, kas rodo, kad mokyklos struktūros veiksniai vertinami gana pozityviai. Matome, kad pozityviausiai buvo įvertinta mokyklos struktūros galimybė formaliai suteikti kiekvienam dalyvauti sprendimų priėmime ir specialistų galimybė priimti sprendimus pagal iš anksto apibrėžtas atsakomybes ir atskaitomybes.

Apskaičiavus mokyklos struktūros subskalės teiginių vidurkius skirtingose respondentų grupėse nustatyta, kad nuomonės, jog formali struktūra organizacijoje skatina neformalią lyderystę visuose organizacijos lygiuose, vidurkis progimnazijų atveju sudarė tik 3,5, o tai rodo, kad progimnazijų darbuotojai šią savybę vertina gana neutraliai. Taip pat matome, kad švietimo įstaigų grupėse dviejų veiksnų vertinimai reikšmingai skyrėsi. Nustatyta, kad gimnazijų darbuotojai reikšmingai pozityviau nei progimnazijų ir pagrindinio ugdymo įstaigų darbuotojai vertina tai, kad

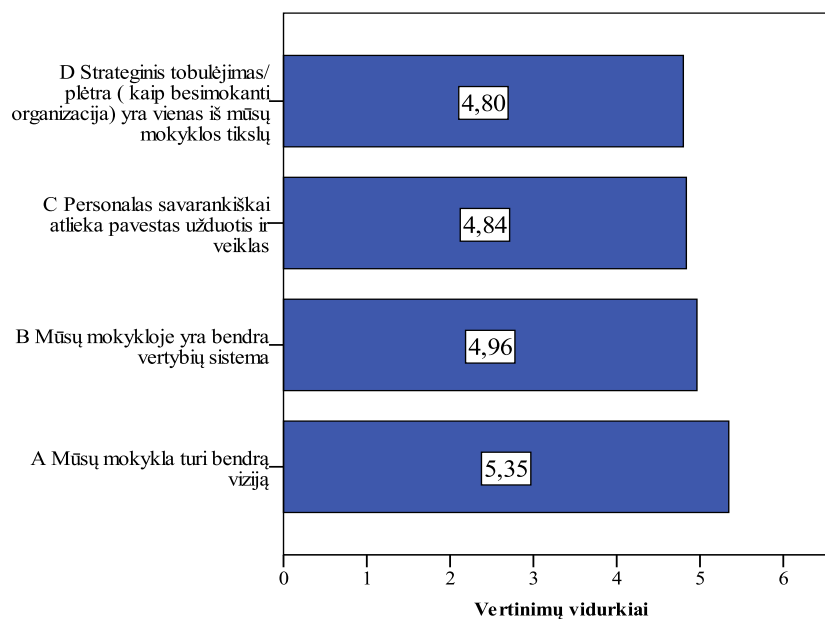
mokyklos struktūra formaliai suteikia galimybes kiekvienam dalyvauti sprendimų priėmimo (H=6,090, $p=0,048<0,05$) ir tai, kad mokykla skatina kvalifikacijos kėlimą (H=7,069, $p=0,0298<0,05$) (žr. 4 priedas).



6 pav. Mokyklos struktūros subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

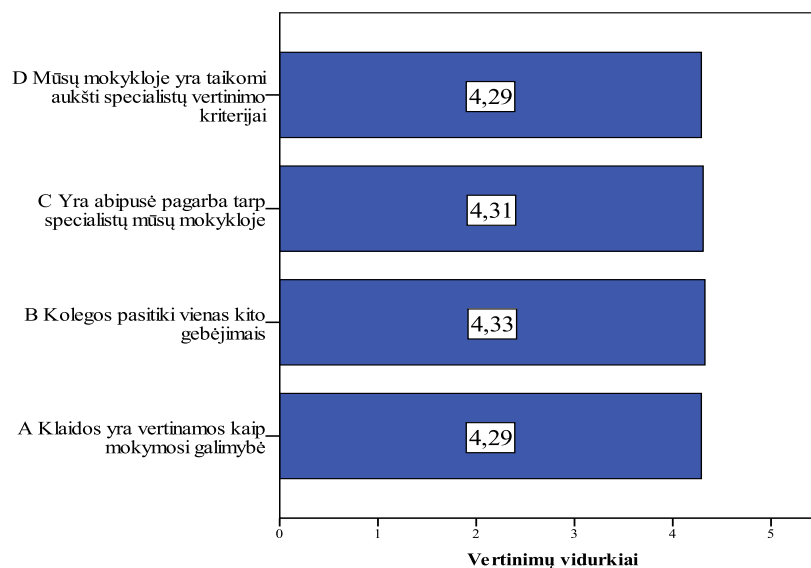
Vizijos vertinimas. Vienas svarbiausių mokslinėje literatūroje apie pasidalytą lyderystę minimų veiksnių yra organizacijos vizija. Anketos duomenys leidžia teigti, kad strateginė vizija Skuodo r. švietimo įstaigose suvokiama, kaip besimokančios organizacijos būtinybė. 7 paveiksle vizijos veiksnių vertinimų vidurkiai viršijo net 4,5 balus, kas rodo, kad darbuotojai labai pozityviai vertina mokyklų vizijas. Pastebėta, kad pozityviausiai buvo įvertintas faktas, kad jų mokykla turi bendrą viziją.

Apskaičiavus vizijos subskalės teiginių vidurkius skirtingose respondentų grupėse nustatyta, kad vizijos vertinimai skirtingose respondentų grupėse reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$). Tai rodo, kad skirtingas formalias pareigas užimantys darbuotojai, skirtingose švietimo įstaigose dirbantys darbuotojai ir skirtingo darbo stažo darbuotojai mokyklų viziją vertina panašiai pozityviai (žr. 5 priedas).



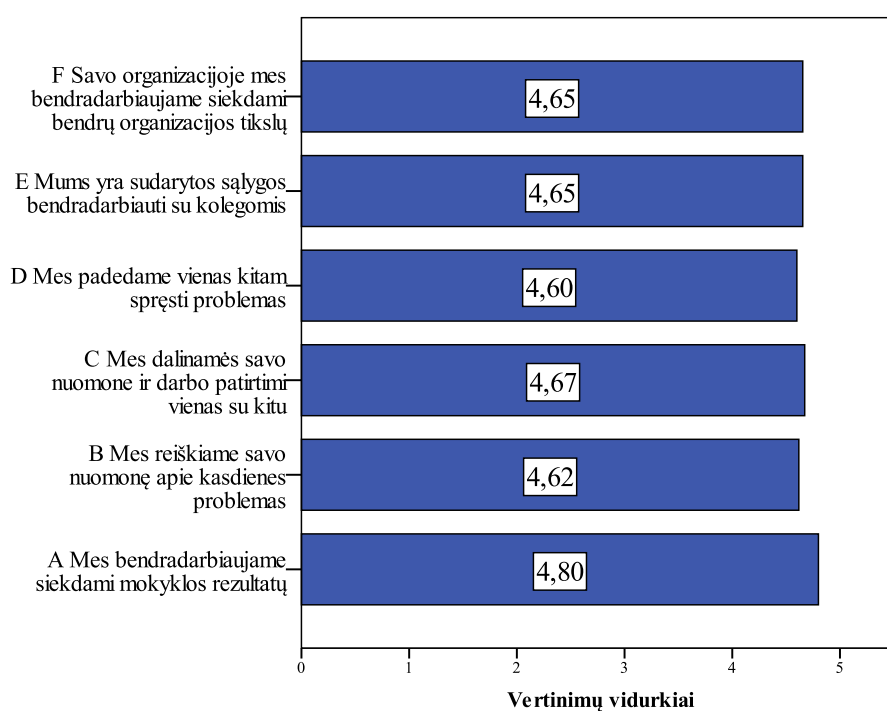
7 pav. Vizijos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Vertybių ir įsitikinimų vertinimas. Matome, kad visų vertybių ir įsitikinimų veiksnių vertinimų vidurkiai (Žr. 8 pav.) viršija 4 balus, kas rodo, kad vertybės ir įsitikinimai vertinami pozityviai. Pastebėta, kad labiausiai pozityviai vertinamas kolegų pasitikėjimas vienas kito gebėjimas ir esanti abipusė pagarba tarp mokykloje esančių specialistų. Apskaičiavus vertybių ir įsitikinimų vertinimų vidurkius skirtingose respondentų charakteristikose nustatyta, kad pagal Mann-Whitney testą reikšmingai išsiskyrė kolegų pasitikėjimas vienas kito gebėjimais skirtingose švietimo įstaigose ($U=10,580$, $p=0,005 < 0,05$). Tai leidžia teigti, kad pagrindinio ugdymo ir gimnazijų darbuotojai reikšmingai pozityviau nei progimnazijos darbuotojai vertina kolegų pasitikėjimą vienas kito gebėjimais (žr. 6 priedas)



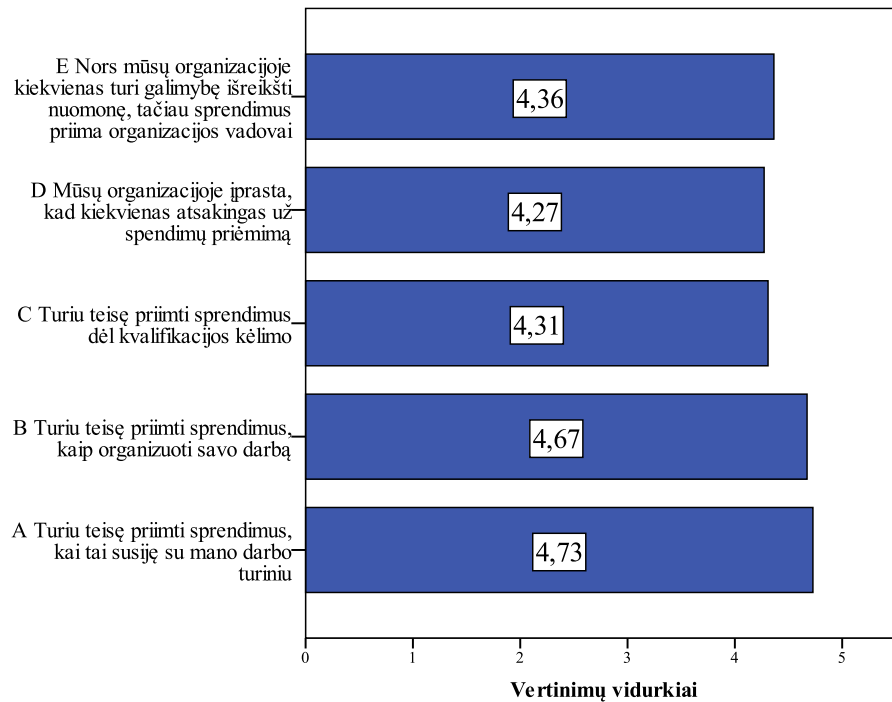
8 pav. Vertybės ir įsitikinimų subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Bendradarbiavimo ir pagalbos vertinimas. 9 paveiksle pateikiami bendradarbiavimo ir pagalbos vertinimai, iš kurių matome, kad visų veiksnių vidurkiai viršija 4 balus. Tai rodo, kad apklausoje dalyvavusių darbuotojų bendradarbiavimas ir pagalba vertinami gana pozityviai, o pozityviausiai vertinamas bendradarbiavimas siekiant mokyklos rezultatų ir galimybė dalintis savo nuomone ir darbo patirtimi vienas su kitu. Apskaičiavus Mann-Whitney testą nustatyta, kad nei vienu atveju bendradarbiavimo ir pagalbos subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), kas rodo, kad skirtingas pareigas užimantys darbuotojai, skirtingose įstaigose dirbantys darbuotojai ir skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai švietimo įstaigų bendradarbiavimą ir pagalbą vertina statistiškai vienodai (žr. 7 predas).



9 pav. Bendradarbiavimo ir pagalbos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Sprendimų priėmimų vertinimas. Įvertinus sprendimų priėmimų subskales, visų vidurkiai viršijo 4 balus, kas rodo, kad bendrai sprendimų priėmimas vertinamas gana pozityviai. Taip pat galime teigti, kad pozityviausiai yra vertinama teisė priimti sprendimus, kiek tai susiję su paties darbuotojo darbo turiniu, ir teisė priimti sprendimus, kaip organizuoti savo darbą (žr. 10 pav.).



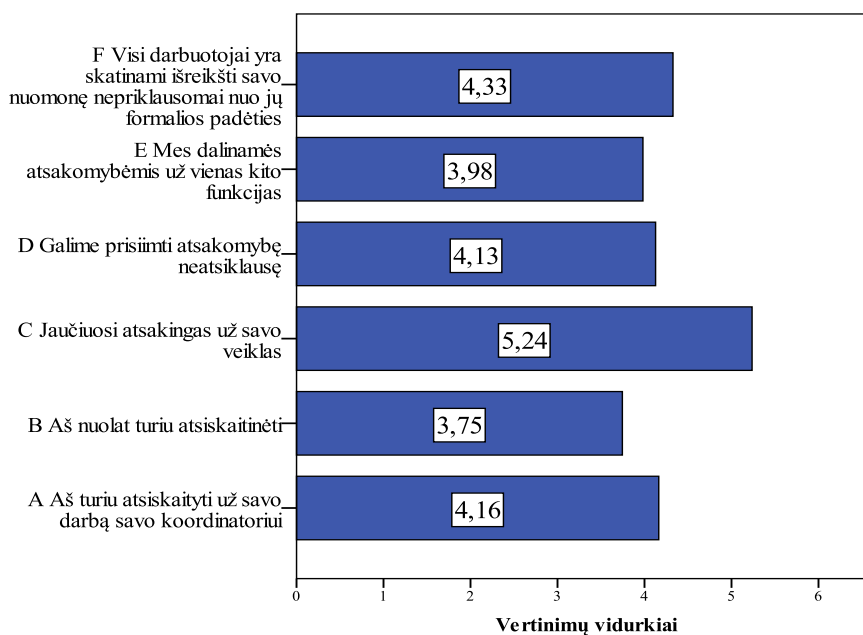
10 pav. Sprendimų priėmimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Apskaičiavus sprendimų priėmimo subskalių vidurkius skirtingose respondentų grupėse ir apskaičiavus Kruskalio-Valio testą nustatyta, kad gimnazijose dirbantys darbuotojai statistiškai reikšmingai pozityviau nei progimnazijos darbuotojai vertina turimą teisę priimti sprendimus dėl kvalifikacijos tobulinimo ($U=10,634, p=0,005 < 0,05$). Be to, progimnazijų atveju teisės priimti sprendimus dėl kvalifikacijos vertinimų vidurkis sudarė 3,5, kas rodo, kad progimnazijų darbuotojai šios savo teisės net nelaiko pozityvia (žr. 8 priedas).

Atsakomybės ir atskaitomybės vertinimas. Analizuojant *atsakomybės ir atskaitomybės* vertinimų vidurkius, išryškėja, kad visų veiksnių vidurkiai viršijo 3,5 balo pozityviają ribą, kas rodo, kad šis veiksnys vertinamas pozityviai. Nepaisant to, atskirų veiksnių vidurkiai tarpusavyje skyrėsi – pozityviausiai respondentai vertina jautimąsi atsakingu už savo veiklą ir visų darbuotojų skatinimą išreikšti savo nuomonę nepriklausomai nuo formaliosios padėties, tuo tarpu mažiausiai pozityviai vertinama būtinybė nuolat atsiskaitinėti ir galimybė prisiimti atsakomybę jų neatsiklausus (žr. 11 pav.)

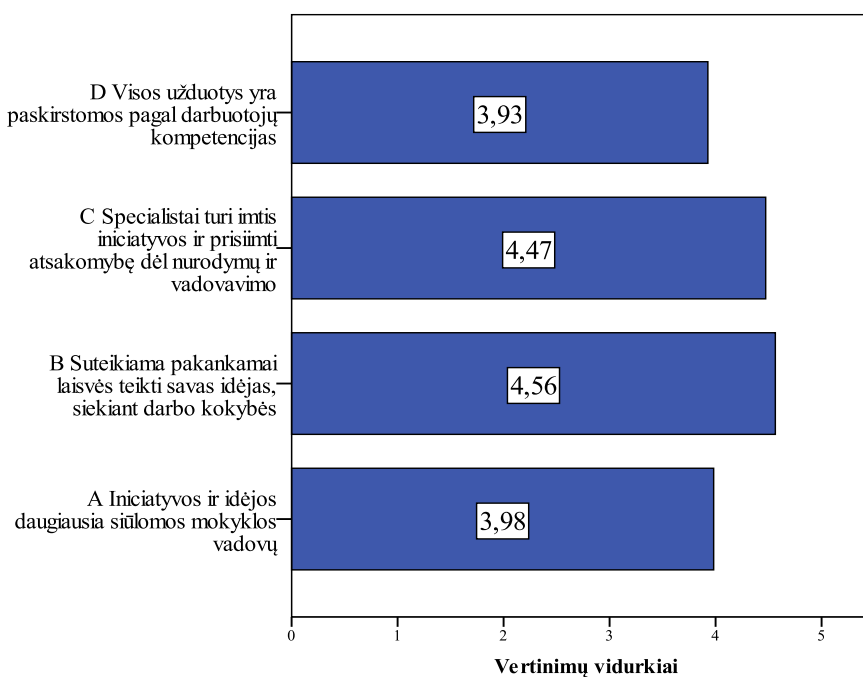
Apskaičiavus atsakomybės ir atskaitomybės veiksnių vertinimų vidurkius skirtingose respondentų grupėse (žr. 9 priedas), nustatyta, kad progimnazijų darbuotojai reikšmingai labiau nei pagrindinio ugdymo ir gimnazijų darbuotojai sutinka su tuo, kad jie turi atsiskaitinėti už savo darbą ($H=15,067, p=0,001 < 0,05$), o pagrindinio ugdymo įstaigų darbuotojai reikšmingai mažiau nei progimnazijų ir gimnazijų darbuotojai sutiko, kad jie jaučiasi atsakingi už savo veiklas ($H=7,907, p=0,019 < 0,05$). Be to, apskaičiavus Mann-Whitney testą nustatyta, kad ilgiau dirbantys darbuotojai

reikšmingai pozityviau vertina tai, kad jie gali prisiimti atsakomybę neatsiklausę nei kad trumpiau dirbantys respondentai ($U=124,500$, $p=0,045 < 0,05$).



11 pav. Atsakomybės ir atskaitomybės subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Iniciatyvos vertinimas. Pagal iniciatyvos subskalės teiginių vertinimą (žr. 12 pav.) labiausiai išryškėja, kad suteikiama pakankamai laisvės teikti savo idėjas ir kad specialistai turi imtis iniciatyvos ir prisiimti atsakomybę dėl nurodymų ir vadovavimo, tuo tarpu mažiausiai sutinkama su tuo, kad visos užduotys paskirstomos darbuotojams pagal kompetenciją.



12 pav. Iniciatyvos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Lyginant iniciatyvos veiksnių vidurkius skirtingose respondentų grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų pagal Mann-Whitney ir Kruskalio-Valio testus nebuvo nustatyta ($p > 0,05$). Tai rodo, kad skirtingas formalias pareigas, skirtingose švietimo įstaigose dirbantys ir skirtingą darbą stažą turintys darbuotojai švietimo iniciatyvas vertina statistiškai vienodai (žr. 10 priedas).

4.4 lentelėje pateikiami Spearmano koreliacijos koeficientai tarp pasidalytosios lyderystės ir atskirų jos subskalių. Matome, kad visais atvejais ši koreliacija buvo reikšminga ($p < 0,05$), kas rodo, kad esant pozityvesnei vienai subskalei, didesnė ir pasidalytoji lyderystė. Analizuodami koreliacinio ryšio stiprumą matome, kad stipriausias ryšys buvo tarp pasidalytosios lyderystės ir bendradarbiavimo bei pagalbos, kas rodo, kad bendradarbiavimas ir pagalba švietimo įstaigose yra reikšmingai labiausiai susijęs su pasidalytąja lyderyste. Tuo tarpu analizuojant silpniausius ryšius matome, kad pasidalytoji lyderystė mažiausiai susijusi su atsakomybe ir atskaitomybe bei iniciatyva.

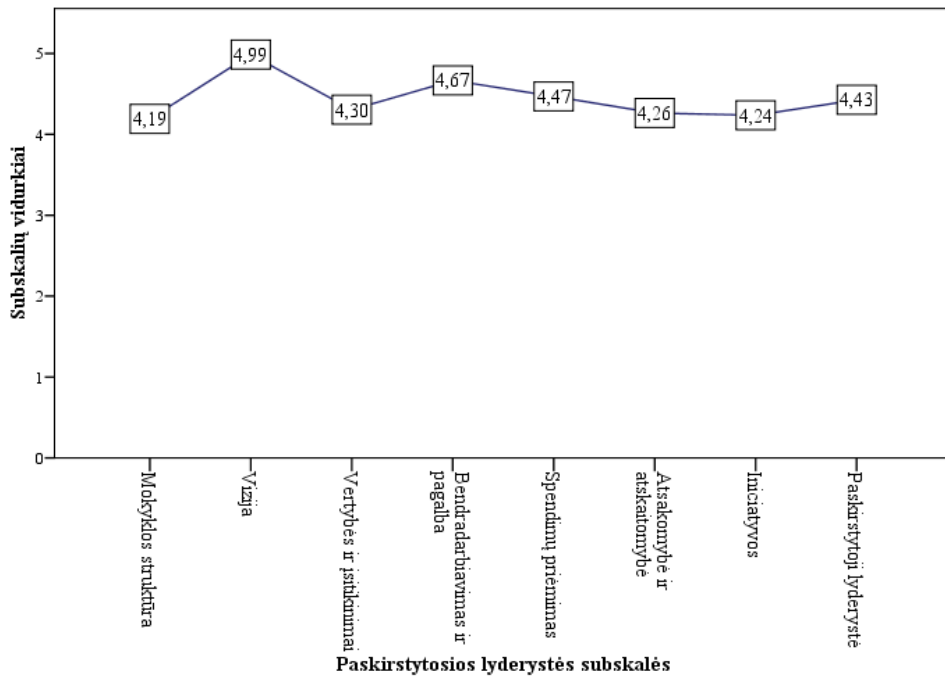
4.4 lentelė

Spearmano koreliacija tarp pasidalytosios lyderystės ir atskirų jos subskalių

		Paskirstytoji lyderystė
Mokyklos struktūra	<i>r</i>	0,729
	<i>p</i>	0,000
Vizija	<i>r</i>	0,700
	<i>p</i>	0,000
Vertybės ir įsitikinimai	<i>r</i>	0,738
	<i>p</i>	0,000
Bendradarbiavimas ir pagalba	<i>r</i>	0,844
	<i>p</i>	0,000
Sprendimų priėmimas	<i>r</i>	0,706
	<i>p</i>	0,000
Atsakomybė ir atskaitomybė	<i>r</i>	0,661
	<i>p</i>	0,000
Iniciatyvos	<i>r</i>	0,690
	<i>p</i>	0,000

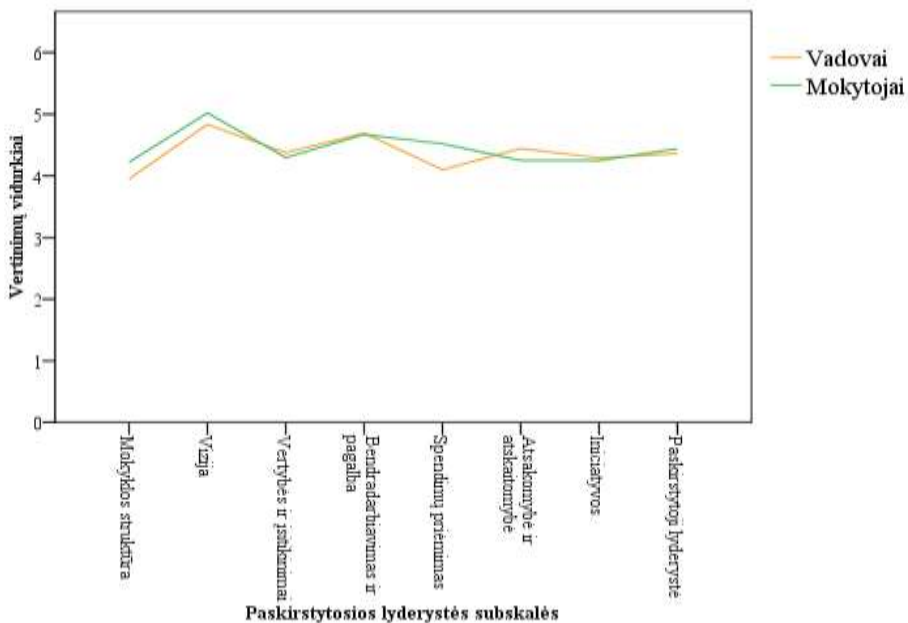
Šaltinis: sudarytas autorės pagal tyrimo rezultatus

Apskaičiavus bendrus pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkius, išaiškėjo, kad pozityviausiai Skuodo rajono švietimo įstaigose pasireiškia vizija, bendradarbiavimas ir pagalba bei sprendimų priėmimas, silpniausiai – mokyklos struktūra ir atsakomybė bei atskaitomybė. (Žr. 13 pav.)



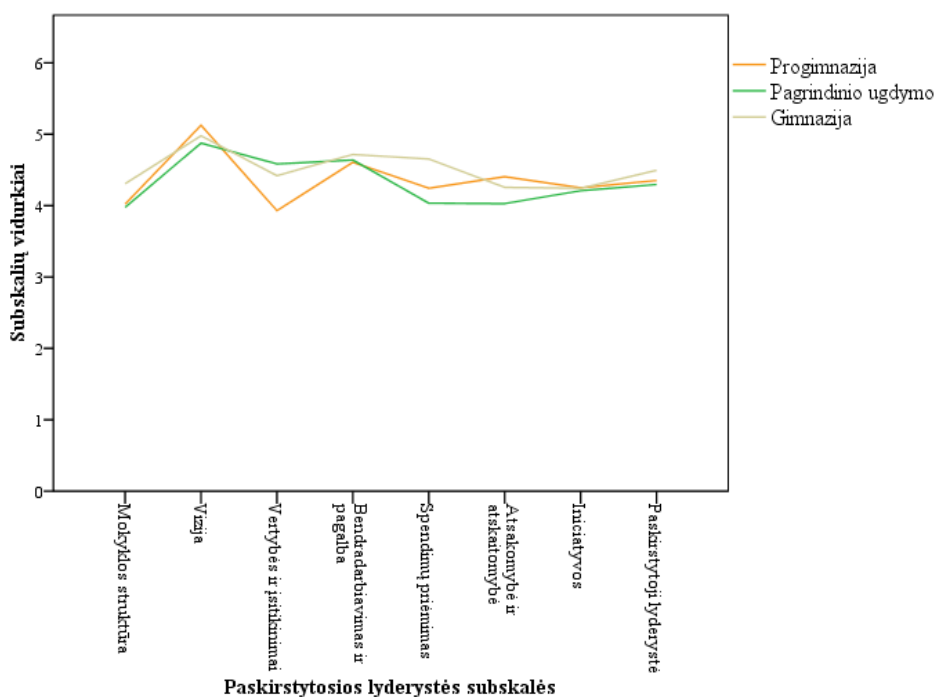
13 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai

PL subskalių vidurkiai formalių pareigų grupėse (tarp vadovų ir mokytojų) gana panašūs, išskyrus sprendimų priėmimą, apie kurį pozityvesnės nuomonės laikėsi mokyklų mokytojai nei vadovai. Be to, apskaičiavus Mann-Whitney testą (žr. 14 lentelę), šie vidurkiai tarp vadovų ir mokytojų reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$), kas rodo, kad skirtingų formalių pareigų darbuotojai pasidalytąją lyderystę vertina vienodai.



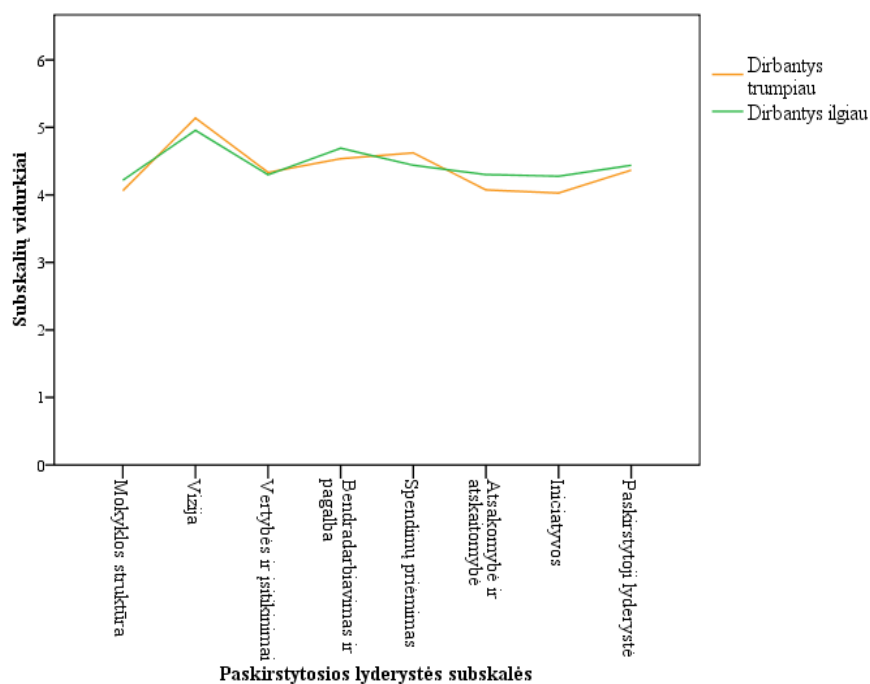
14 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai vadovų ir mokytojų grupėse

Lyginant subskalių vidurkius skirtingose švietimo įstaigose dirbančių respondentų grupėse, išsiaiškinta, kad progimnazijų darbuotojai blogiau vertina vertybes ir įsitikinimus, o geriau – viziją, tuo tarpu pagrindinio ugdymo įstaigų darbuotojai geriau vertina vertybes ir įsitikinimus, tačiau prasčiau – sprendimų priėmimą, atsakomybę ir atskaitomybę. Apskaičiavus Mann-Whitney testą (žr. 15 lentelę) matome, kad progimnazijų darbuotojai reikšmingai prasčiau nei kitų ugdymo įstaigų darbuotojai vertina vertybes ir įsitikinimus ($H=8,013$, $p=0,018<0,05$), tuo tarpu pagrindinio ugdymo įstaigų darbuotojai reikšmingai prasčiau nei kitų ugdymo įstaigų darbuotojai vertina sprendimų priėmimą ($H=7,950$, $p=0,019<0,05$).



15 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiaai skirtingų švietimo įstaigų grupėse

PL subskalių vidurkiaai ilgiau ir trumpiau dirbančių respondentų grupėse skiriasi tarp trumpiau dirbančių darbuotojų, nes jie geriau vertina švietimo įstaigų viziją ir sprendimų priėmimą, tačiau dirbantys ilgiau – bendradarbiavimą ir pagalbą bei iniciatyvas. Nepaisant to, apskaičiavus Mann-Whitney testą nustatyta (žr. 16 lentelę), kad šie vidurkiaai reikšmingai nesiskyrė, kas rodo, kad ilgiau ir trumpiau dirbantys darbuotojai pasidalytosios lyderystės subskales vertina statistiškai panašiai.



16 pav. Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai skirtingo darbo stažo grupėse

4.2.2 Mokyklų vadovo ir darbuotojų įsitraukimo į pasidalytosios lyderystės plėtojimą vertinimas

Tyrimo dalyvavusių švietimo įstaigų darbuotojų buvo prašoma atsakyti į du klausimynus, rodančius mokyklų vadovo ir mokyklos darbuotojų įsitraukimą. Mokyklos vadovo įsitraukimo klausimyną sudaro devyni teiginiai, o šio klausimyno Cronbach Alfa reikšmė buvo didesnė už 0,7 (lygi 0,891), kas rodo, kad konstruktas yra tinkamas. Mokyklų darbuotojų įsitraukimo klausimyną sudaro penki teiginiai, o šio klausimyno Cronbach Alfa reikšmė buvo didesnė už 0,7 (lygi 0,796), kas rodo, kad konstruktas yra tinkamas. Teiginiai buvo vertinami šešiabalėje Likerto skalėje, o didesnis apskaičiuotas klausimo vidurkis rodo didesnę mokyklos vadovo ar mokyklos darbuotojų įsitraukimą.

Pirmiausia, siekiant nustatyti ryšius tarp pasidalytosios lyderystės ir mokyklos vadovo bei mokyklos darbuotojų įsitraukimo, buvo apskaičiuota Spearmano koreliacija. Matome, kad visais atvejais koreliacija buvo reikšminga (nes $p < 0,050$), kas rodo, kad tarp vadovo ir darbuotojų įsitraukimo bei pasidalytosios lyderystės yra reikšmingas ryšys. Vertindami ryšių stiprumą matome, kad, vertinant pasidalytosios lyderystės bendro balo koreliaciją, ryšys stipresnis buvo su mokyklos vadovo įsitraukimu ($r = 0,799$, $p < 0,000$) nei kad su mokyklos darbuotojų įsitraukimu ($r = 0,692$, $p < 0,000$). Tai rodo, kad mokyklos vadovo įsitraukimas reikšmingai stipriau susijęs su švietimo

įstaigose esančia pasidalytą lyderystę nei kad ji susijusi su darbuotojų įsitraukimu, t. y. mokyklose, kuriose yra didesnis vadovų įsitraukimas, stipriau pasireiškia ir pasidalytoji lyderystė.

4.5 lentelė

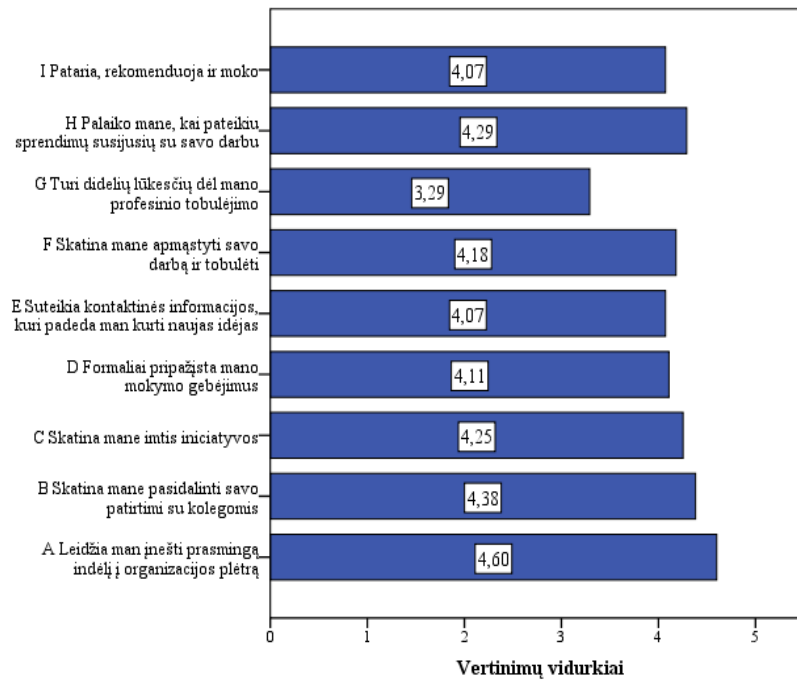
Spearmano koreliacija tarp pasidalytosios lyderystės mokyklos vadovo bei darbuotojų įsitraukimo

		Mokyklos vadovo įsitraukimas	Mokyklos darbuotojų įsitraukimas
Pasidalytoji lyderystė	<i>r</i>	0,799	0,692
	<i>p</i>	0,000	0,000
Mokyklos struktūra	<i>r</i>	0,549	0,467
	<i>p</i>	0,000	0,000
Vizija	<i>r</i>	0,508	0,430
	<i>p</i>	0,000	0,001
Vertybės ir įsitikinimai	<i>r</i>	0,596	0,602
	<i>p</i>	0,000	0,000
Bendradarbiavimas ir pagalba	<i>r</i>	0,755	0,712
	<i>p</i>	0,000	0,000
Spendimų priėmimas	<i>r</i>	0,661	0,494
	<i>p</i>	0,000	0,000
Atsakomybė ir atskaitomybė	<i>r</i>	0,366	0,271
	<i>p</i>	0,006	0,045
Iniciatyvos	<i>r</i>	0,621	0,533
	<i>p</i>	0,000	0,000

Šaltinis: sudarytas autorės pagal tyrimo rezultatus

Analizuodami įsitraukimo ryšius su atskiromis vadovo ir darbuotojų subskalėmis matome, kad stipriausiai tiek mokyklos vadovo įsitraukimas ($r=0,755$, $p<0,000$), tiek darbuotojų įsitraukimas ($r=0,712$, $p<0,000$) stipriausiai buvo susijęs su bendradarbiavimu ir pagalba, kas rodo, kad mokyklose, kuriose yra stipresnis vadovų ir darbuotojų įsitraukimas, reikšmingai stipriau pasireiškia ir bendradarbiavimas bei pagalba. Tuo tarpu silpniausias ryšys buvo tarp vadovo ($r=0,366$, $p<0,000$) ir darbuotojų ($r=0,271$, $p<0,000$) įsitraukimo ir atsakomybės bei atskaitomybės. Tai rodo, kad švietimo įstaigose esanti atsakomybė ir atskaitomybė su vadovų ir darbuotojų įsitraukimu yra mažai susijusi. (Žr. 4.5 lentelė)

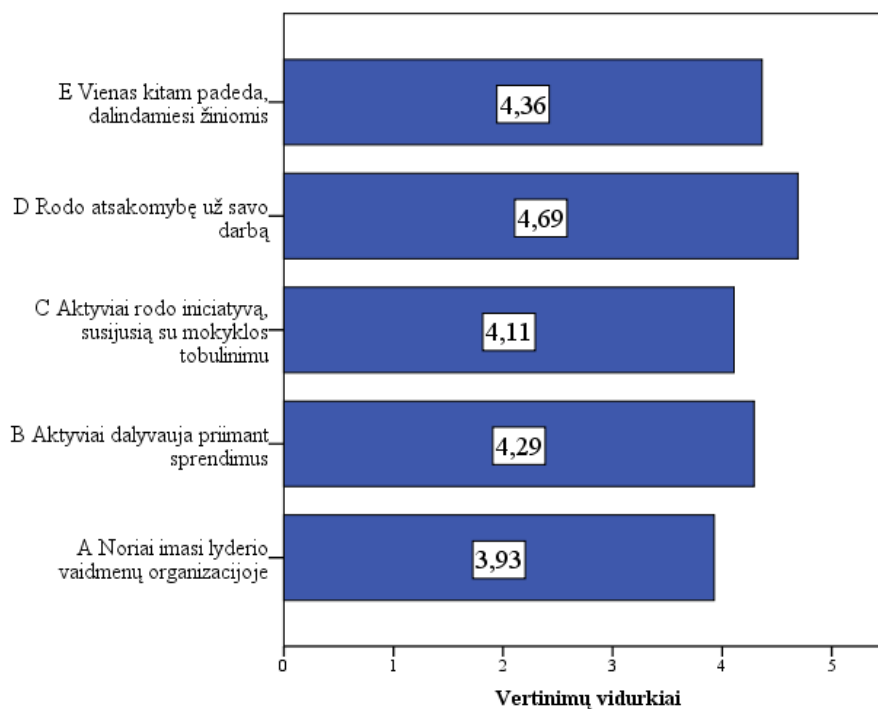
Tarp 17 paveiksle pateiktų mokyklos vadovo įsitraukimo subskalės atskirų teiginių vidurkių labiausiai išryškėjo, kad mokyklos vadovas leidžia įnešti prasmingą indėlį į organizacijos veiklą, skatina su kolegomis pasidalinti patirtimi, skatina imtis iniciatyvos, tuo tarpu mažiausiai buvo sutinkama su tuo, kad vadovas turi didelių lūkesčių dėl jų profesinio tobulėjimo ir kad suteikia kontaktinės informacijos, kuri padeda kurti naujas idėjas.



17 pav. Mokyklos vadovo įsitraukimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai

Siekiant išsiaiškinti mokyklos vadovo įsitraukimo subskalės atskirų teiginių vertinimų vidurkius skirtingose respondentų grupėse, kurie buvo apskaičiuoti pagal Mann-Whitney testą, nustatyta, kad vidurkiai reikšmingai skyrėsi tik vienu atveju – nustatyta, kad patys mokytojai reikšmingai dažniau nei vadovai sutinka, kad jų vadovai juos palaiko, kai jie pateikia sprendimų, susijusių su jų darbu ($U=71,000$, $p=0,032<0,000$). Tuo tarpu kitais atvejais mokyklos vadovo įsitraukimo vidurkiai skirtingose respondentų grupėse reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$). (Žr.12 priedas)

Iš mokyklų darbuotojų įsitraukimo subskalės atskirų teiginių vidurkių matome (žr. 18 pav.), kad labiausiai tyrime dalyvavę respondentai sutiko su tuo, kad mokytojai rodo atsakomybę už savo darbą ir vienas kitam padeda bei dalinasi žiniomis. Mažiausiai buvo sutinkama su tuo, kad mokytojai noriai imasi lyderio vaidmens organizacijoje ar aktyviai rodo iniciatyvą, susijusią su mokyklos tobulinimu.



18 pav. Mokyklos darbuotojų įsitraukimo subskalės teiginių vertinimų vidurkia

Apskaičiavus mokyklų darbuotojų įsitraukimo subskalės atskirų teiginių vertinimų vidurkius skirtingose respondentų grupėse (žr. 13 priedas) pagal Kruskalio-Valio testą nustatyta, kad vidurkiai reikšmingai skyrėsi tik vienu atveju – nustatyta, kad progimnazijose dirbantys respondentai reikšmingai rečiau nei pagrindinio ugdymo ir gimnazijų respondentai buvo linkę sutikti su tuo, kad švietimo įstaigose darbuotojai vienas kitam padeda ir dalinasi žiniomis ($H=7,921$, $p=0,019<0,000$). Tuo tarpu kitais atvejais mokyklų darbuotojų įsitraukimo vidurkia skirtingose respondentų grupėse reikšmingai nesiskyrė ($p>0,05$).

Apibendrinant anketos duomenis, galima teigti, kad PL Skuodo r. švietimo įstaigose yra plėtojama, tačiau yra tobulintinių veiksmų, kurie sustiprintų PL raišką. Navickaitė (2012), Harris (2011), Stoll (2010), Senge (2008) pabrėžia, kad yra svarbu mokyklos bendruomenei tobulėti, plėtoti kompetencijas ir įgyti naujų. Tyrimo metu nustatytos PL probleminės sritys, į kurias būtina atkreipti dėmesį kuriant PL plėtojimo modelį, skirtą Skuodo r. švietimo įstaigoms.

Įvertinus PL raišką Skuodo r. švietimo įstaigose (žr. 4.6 lentelė), galima daryti išvadą, kad MD autorės iškelta hipotezė, Skuodo rajono švietimo įstaigose, kurios dalyvavo „Lyderių laikas 2“ projekte, yra pritarimas pasidalytosios lyderystės modelio plėtojimui, pasitvirtino.

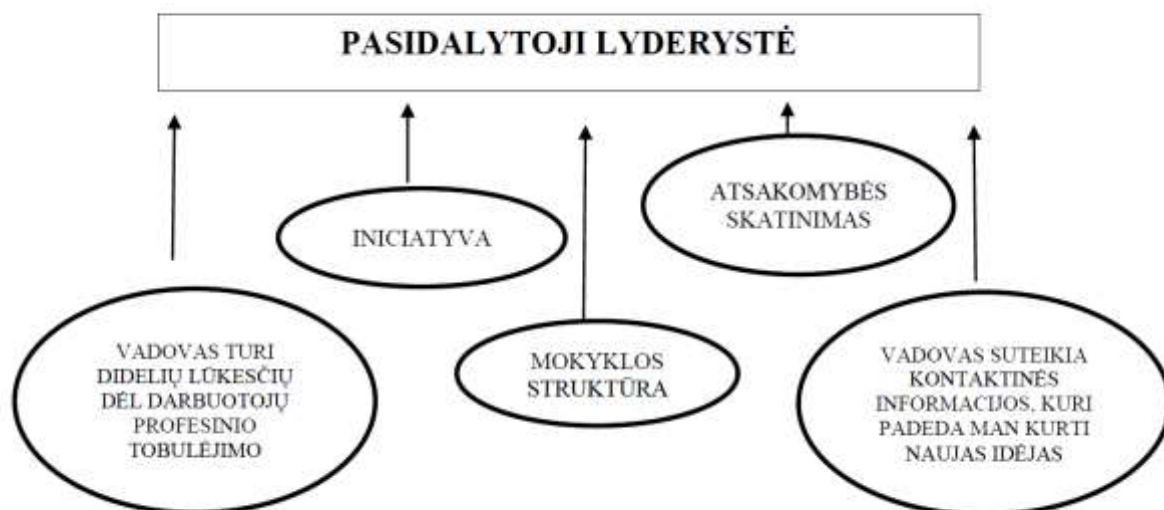
Pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo tyrimo Skuodo rajono 5 švietimo įstaigose rezultatų suvestinė

Anketos klausimų blokai	Subskalės	Reikšmingi skirtumai
2008 m. finansinės krizės įtaką mokyklos biudžetui	Kvalifikacijos kėlimui	U=151,000, p=0,004<0,05
Mokyklos struktūra	Mokyklos struktūra formaliai suteikia galimybes kiekvienam dalyvauti sprendimų priėmimo	H=6,090, p=0,048<0,05
	Mokykla skatina kvalifikacijos kėlimą	H=7,069, p=0,0298<0,05
Vertybės ir įsitikinimai	Kolegos pasitiki vienas kito gebėjimais	U=10,580, p=0,005<0,05
Sprendimų priėmimas	Turiu teisę priimti sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo	U=10,634, p=0,005<0,05
Atsakomybės ir atskaitomybė	Aš turiu atsiskaityti už savo darbą savo koordinatoriui	H=15,067, p=0,001<0,05
	Jaučiuosi atsakingas už savo veiklas	H=7,907, p=0,019<0,05
	Galime priimti atsakomybę neatsiklausę	U=124,500, p=0,045<0,05
Mokyklos vadovo įsitraukimas	Palaiko mane, kai pateikiu sprendimų susijusių su savo darbu	U=71,000, p=0,032<0,000
Mokyklos darbuotojų įsitraukimas	Vienas kitam padeda, dalindamiesi žiniomis	H=7,921, p=0,019<0,000

Šaltinis: sudarytas autorės pagal tyrimo rezultatus

4.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Probleminės sritys

Atlikus PL raiškos tyrimą Skuodo r. švietimo įstaigose, išskirtos probleminės sritys, į kurias būtina atkreipti dėmesį kuriant PL plėtojimo modelį, skirtą Skuodo r. švietimo įstaigoms. (Žr. 19 pav.)



19 pav. Tobulintinos Skuodo r. švietimo įstaigų PL raiškos sritys pagal PL raiškos tyrimą

PL raiškos tyrimo rezultatai rodo, kad skirtingose rajono mokyklose skirtingai išreikšta *atsakomybė* pagal atskiras subskales. Darbo autorė, išnagrinėjusi duomenis, žinodama mokyklų situaciją ir remdamasi moksline literatūra, daro prielaidą, kad tai nulėmė šios priežastys: 1) apklausoje dalyvavusios pagrindinės mokyklos respondentai dirba mokykloje, kuriai vadovauja pavaduotojas, laikinai einantis mokyklos direktoriaus pareigas; 2) daugiau metų dirbantys darbuotojai neatsiklausę prisiima atsakomybę dažniau, nei kelerius metus dirbantys respondentai, nes galimai jie yra aukštesnės kategorijos/ užimantys aukštesnes pareigas, įgiję socialines ir profesines kompetencijas, kurios leidžia prisiimti atsakomybę už sprendimus. Pasak Haris (2008), Pont ir kt. (2008), Leithwood ir kt. (2006) ir kt. mokslininkų, vyraujant PL organizacijoje, jos nariai yra pasirengę imtis lyderio darbo įvertindami savo kompetenciją. Nagrinėjant kitų šalių PL plėtojimo modelius, matoma, kad organizacijose, kuriose aiškūs strateginiai tikslai, nariai dalyvauja priimant sprendimus ir prisiima daugiau atsakomybės. Harris (2010) pateiktuose pavyzdžiuose ir Sharma (2010) pastebėjimu organizacijoje svarbi lyderio kaita, principų sistema, prisiimant atsakomybę ir siekiant sėkmės.

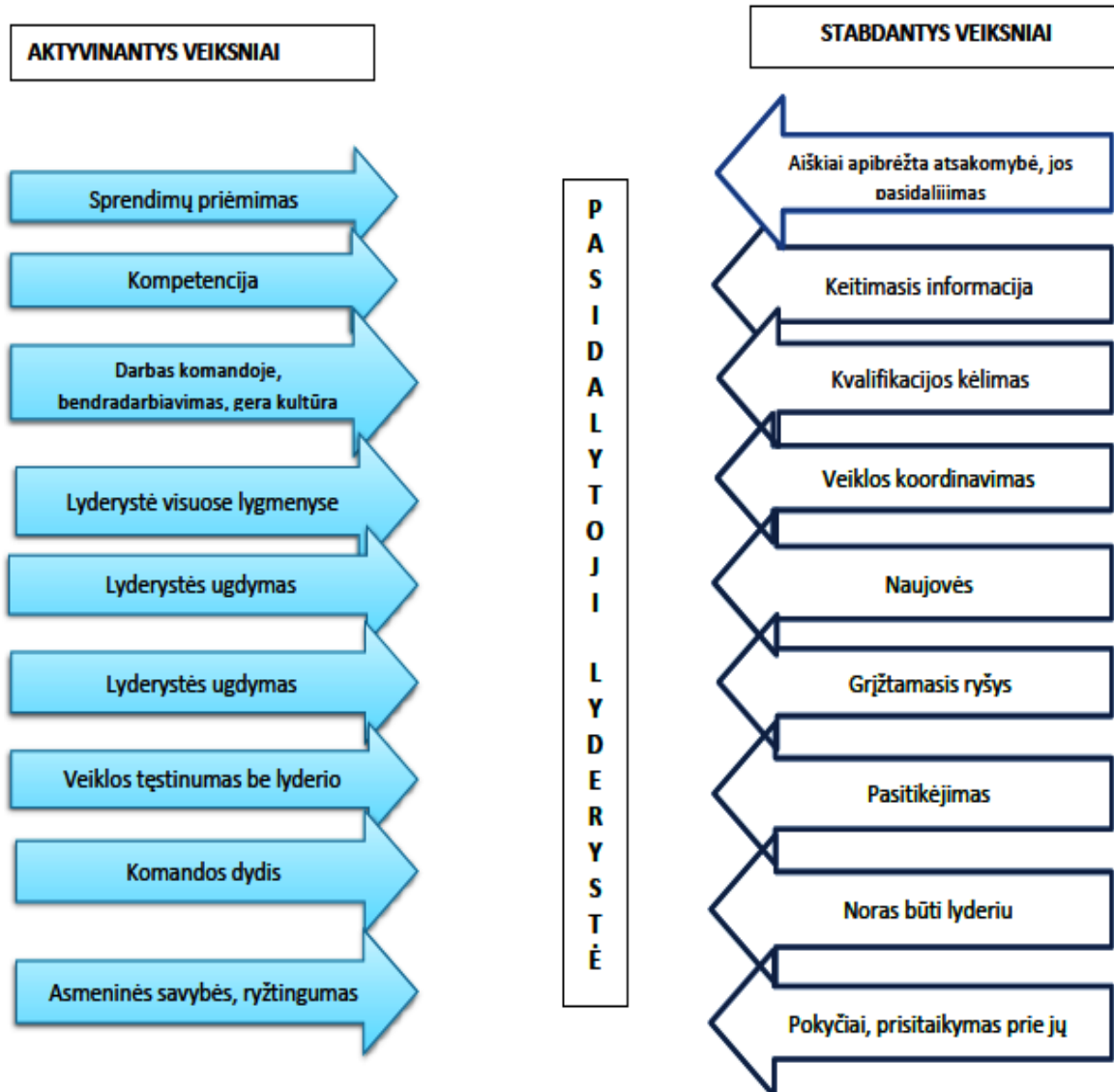
Tyrimo rezultatai rodo, kad Skuodo švietimo įstaigose mokytojai nenoriai rodo *iniciatyvą*, susijusią su mokyklos tobulinimu. Daroma prielaida, kad tai susiję su socialiniais (mokinių mažėjimas, mokinių socialinės problemos ir t.t.) ir ekonominiais (darbuotojų skatinimo galimybių stoka, finansinis stabilumas) veiksniais, švietimo sistema (dokumentuose numatyti politiniai sprendimai ne visada atitinka mokyklos lūkesčius ir siekius) ir dominuojančiais įsitikinimais (lyderystė suvokiama kaip dar viena iš viršaus nuleista „naujovė“, darbuotojų nenoras užsiimti papildoma veikla). Remiantis Mayrowetz ir Smylie (2004), Murphy (2005), galima teigti, kad, siekiant plėtoti PL organizacijoje, reorganizuojamos darbo formos, mokytojai imasi iniciatyvos, prisiima skirtingus vaidmenis, naujas atsakomybes ir į(si)pareigojimus, prisidėdami prie aukštesnių mokyklos rezultatų siekimo.

Interpretuojant subskalės „Mokyklos struktūra“ duomenis, daroma išvada, kad gimnazijose formali struktūra suteikia galimybę dalyvauti priimant sprendimus, yra priimti susitarimai, galima neformali lyderystė ir profesinis tobulėjimas. Manoma, kad respondentų nuomonės skirtingose mokyklų tipuose išsiskyrė dėl vykdomos skirtingos mokyklų veiklos, mokinių krepšelio skaičiavimo metodikos, organizacijų kultūros, tikslų, žmogiškųjų išteklių. Atsižvelgiant į kitų Europos šalių pavyzdžius, matoma, kad organizacinė struktūra padeda sukurti aiškius aukštesniosios grandies darbuotojų lyderystės grupės narių ir vidurinėsios grandies lyderių vaidmenis, kas padeda susidoroti su šiuolaikinių mokyklų patiriamais iššūkiais ir didina mokyklų efektyvumą. Pasak Woods ir kt. (2015), išryškintos sąlygos, leidžiančios augti lyderystei, padeda įgyvendinti organizacijos struktūrinius pasikeitimus, kurie įgalina pasidalytąją lyderystę, skatina augimą ir maksimalų tarpusavio bendravimą.

Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėjo, kad stokojama švietimo įstaigos vadovo rėmimo ir skatinimo. Senge ir kt. (2000) teigia, kad direktorių intelektas, moralė ir meistriškumas yra prielaida pereiti prie vadovavimo kaip lyderystės, kuri įgalina bendruomenės narius. Tačiau įsigilinus į Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymu patvirtintas kvalifikacinių reikalavimų asmenims, siekiantiems vadovauti nurodytoms švietimo įstaigoms, aprašą, pastebima, kad mokyklų vadovams yra keliami aukštojo išsilavinimo, pedagogo kvalifikacijos, pedagoginio darbo stažo, vadovavimo, kalbų mokėjimo reikalavimai. LL2 projekto “Mokyklų vadovų tapsmo ir karjeros sistemos kūrimas”(2015) teisės akto projekto rekomendacijoje pastebėta “<...>Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje pabrėžiama, kad yra būtina „ugdyti švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų ir kitų asmenų telkiančios ir pasidalytosios lyderystės gebėjimus“, tačiau tarp numatomų veiklų ir siekinių pasigendama veiklų, orientuotų į vadovų lyderystės gebėjimų ugdymą. Šiuo metu mokyklos vadovų kompetencijų ugdymas praktiškai paliktas savieigai arba atskiroms pavienėms iniciatyvoms.” Daroma prielaida, kad Skuodo r. švietimo įstaigų vadovai labiau orientuojasi į vadybines funkcijas, o ne į lyderystės plėtojimą organizacijose.

Išanalizavus 1 skyriuje aptartų autorių įžvalgas ir rajono mokyklų pasidalytosios lyderystės (LL2 projekte dalyvavusių mokyklų) raiškos tyrimo rezultatus, tyrimo autorė vizualizavo PL esamą situaciją (žr. 20 pav.) tikslu išsiaiškinti, kokie veiksniai gali trukdyti PL plėtotę.

Remiantis 20 pav. išvardintais veiksniais, kurie stabdo ir aktyvina PL, mokslinė teorija, Europos Sąjungos, Lietuvos ir Skuodo miesto strateginiais dokumentais, kuriamas į kaitą, veikimą tinkluose ir į resursų paiešką orientuotas Skuodo r. švietimo įstaigų PL plėtros modelis.



20pav. PL situacija Skuodo r. švietimo įstaigose, sudarytas autorės

4.4 Pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelis Skuodo rajono švietimo įstaigose

Atsižvelgdama į tai, kad strateginiuose švietimo dokumentuose lyderystė pripažįstama kaip mokyklos kaitos, tobulinimo svertas, pagrindinė organizacijos pertvarkos varomoji jėga, sėkmės veiksnys, teisės aktai suteikia plačias galimybes lyderystei plėtoti, kad Skuodo r. švietimo darbuotojai aktyviai tiesiogiai ir netiesiogiai dalyvavo LL2 projekto veiklose, į PL raiškos tyrimo rezultatus, MD darbo autorė daro prielaidą, kad rajono švietimo įstaigų bendruomenė diskutuoja, tyrinėja, kas yra pasidalytoji lyderystė, organizacijose yra kuriama dalyvaujančioji kultūra, kur dalinamasi idėjomis ir vertybėmis. Tai rodo, kad Skuodo rajono švietimo įstaigoms reikalinga surasti vieną konkretų lyderystės modelį.

Kuriant PL plėtojimo modelį, laikomasi šių principų:

- Tikėti Skuodo rajono mokyklų galimybėmis tobulėti;
- Vadovaujamosi nuostata, kad kiekviena mokykla siekia plėtoti PL;
- Suvokti, kad tai veikla, orientuota į rezultatą.

Ruošiantis PL plėtojimo modelio kūrimui, vadovautasi 4 veiksniais, kuriuos siūlo įvertinti Ancona, Malone, Orlikowski ir Senge (2007):

- 1) Suvokimas (Skuodo r. švietimo įstaigų ir darbuotojų kontekstas);
- 2) Ryšių nustatymas (organizacijų vidiniai ir išorės ryšiai);
- 3) Vizija (kurti įtikinamą ateities viziją);
- 4) Modelis (plėtoti PL, siekiant vizijos).

Skuodo r. švietimo įstaigų ir darbuotojų kontekstas. Žinant, kad kiekvienos savivaldybės ir mokyklos kontekstas (vieta, dydis, vadovai, personalas, kultūra ir kt.) yra skirtingas, išnagrinėta bendra Skuodo r. švietimo įstaigų situacija. Pagal 2015 m. Švietimo ir mokslo ministerijos kasmetinę regioninę lyginamąją švietimo būklės apžvalgą, vidutinis pedagoginio personalo amžius (metais) Skuodo rajone – 50 metų, o 2014 m. mokytojų kvalifikacijai tobulinti skirtų mokinio krepšelio lėšų, tenkančių vienam mokytojui Skuodo rajone, suma – 41, 9 Eur/mokyt. (detalesnė ataskaita pateikta 14 priede). Esant tokiai situacijai ir norint užtikrinti ilgalaikę pažangą ir pokyčius, būtina plėtoti lyderystę, kuri įgalina vadovą dalintis lyderystės praktika mokykloje, sustiprina komandas, jų pasitikėjimą savo jėgomis, ugdo ir tobulina mokyklos lyderių gebėjimus, kad prireikus būtų galima jais pasinaudoti. Pastebėta “LIETUVA. Švietimas šalyje ir regionuose” (2016), jog viena iš patraukliausių priemonių Skuodo r. – mokytojų ir mokinių įsitraukimas į įvairių projektų rengimą ir įgyvendinimą (mokyklų bendruomenių, savivaldybės ir Europos Sąjungos socialinio fondo projektai). Projektų metu darbas veiksmingesnis, įgyjama naujų kompetencijų, keliama kvalifikacija, o tai tiesiogiai susiję su PL plėtojimu. Tačiau anksčiau minėta ataskaitos rekomendacija, kad didžiosios mokyklos į projektines veiklas įtrauktų mažųjų mokyklų bendruomenes, antrina PL raiškos tyrimo rezultatams, kad pagrindinėje mokykloje neišryškėjusi neformali lyderystė ir profesinis tobulėjimas.

PL bendradarbiavimo tinklų nustatymas. Tyrimo autorė išskyrė, kad svarbūs yra vidiniai ir išoriniai tinklai, kuriuos apibrėžia kaip:

- Vidiniai tinklai – dalyvauja tik vienos įstaigos (mokyklos) specialistai, siekiantys organizacijos sėkmės, jei pakanka šios įstaigos specialistų kompetencijos.
- Išoriniai (tarpinstituciniai) tinklai – tinkle į vidinį tinklą įsijungia mokyklų vietiniai (regioniniai) socialiniai partneriai, sąveikaujantys tarpusavyje PL plėtojimo pagrindais.

Tyrimo autorė sutinka su Harris (2010) nuomone, kad PL bendradarbiavimo tinklų pagrindu kuriamai sistemai turi būti taikomi keturi reikalavimai:

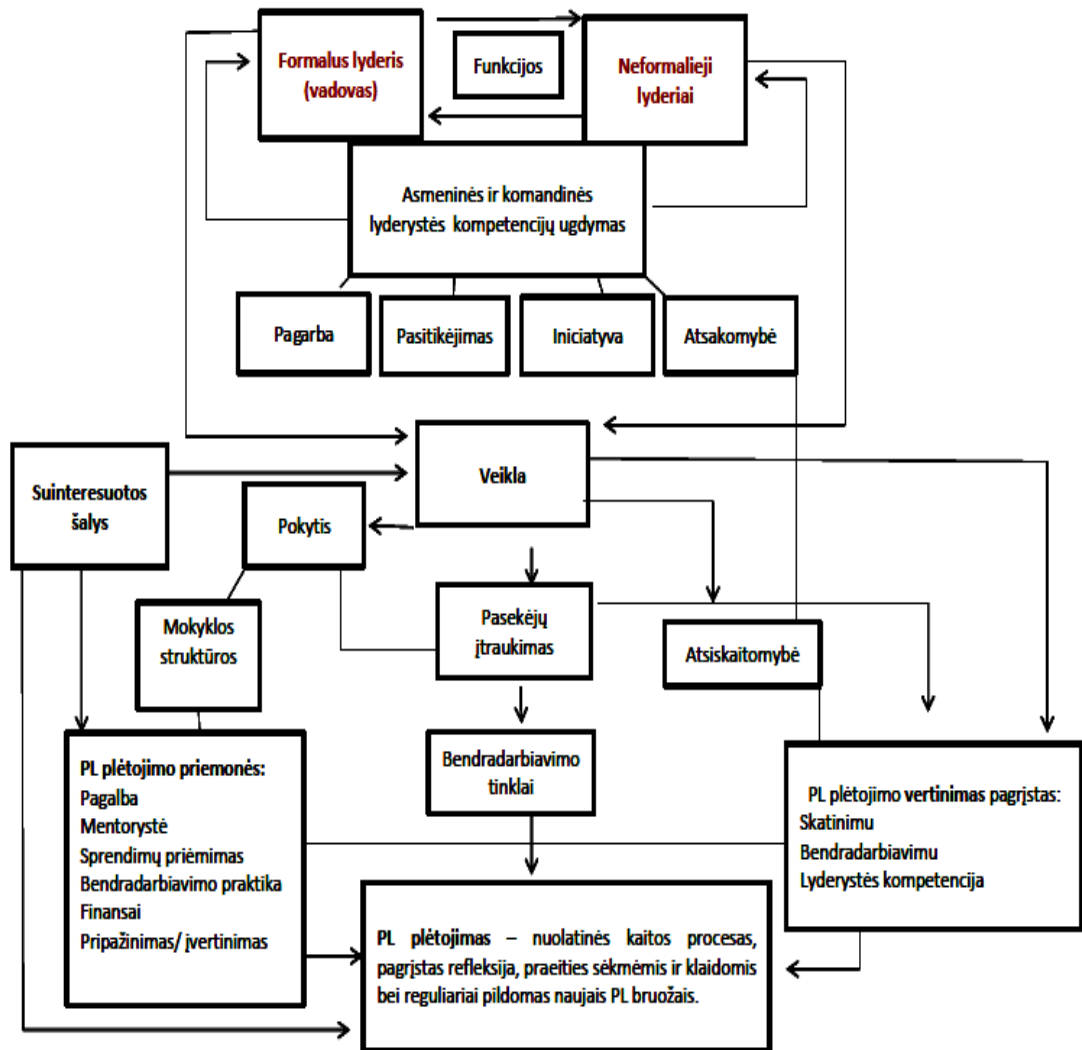
- įveikti struktūrinės, kultūrinės ir politinės kliūtis,
- stiprinti gebėjimus mokyklose, bendruomenėse ir švietimo sistemoje,
- kurti socialinį kapitalą,
- palaikyti veiklą per savaime atsinaujinančią sistemą.

Šis modelis įtraukia visas mokyklų bendruomenės grupes ir apima veiklas socialinių partnerių tinkle.

Skuodo r. švietimo įstaigų pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelio (toliau-Modelis) **vizija** - Skuodo rajono švietimo įstaigose efektyviai veikiantis pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelis. PL plėtojimas suvokiamas kaip nuolatinės kaitos procesas, pagrįstas refleksija, praeities sėkmėmis ir klaidomis bei reguliariai pildomas naujais PL bruožais. Modelyje organizacija suprantama kaip save reguliuojanti sistema, kuriai nereikalinga išorinė kontrolė, nes, susidūrusi su aplinkos pokyčiais, reaguoja, ieško sprendimų ir natūraliai keičiasi, atsinaujina ir plėtojasi (Senge, 2008).

Laikantis aukščiau išvardintų principų ir modelio kūrimo nuostatų, sukurtas **PL plėtojimo modelis Skuodo r. švietimo įstaigoms** (žr. 21 pav.). PL plėtojimo modelio paskirtis – plėtoti Skuodo rajono švietimo įstaigose PL, taip gerinant visų rajono mokyklų veiklą. Plėtojant PL pagal 21 pav. esantį modelį, pagrindinės figūros yra organizacijos *formalūs* ir *neformalūs lyderiai*, vystantys horizontaliuosius ryšius organizacijoje ir dinamiškai pasiskirstydami funkcijas. Harris (2003; 2010) teigia, kad formalūs organizacijų lyderiai užtikrina neformalių lyderių turėtų galimybę vadovauti ir sergėti sąlygas, užtikrinančias PL įsigalėjimą. Pažymėtina, kad, remiantis teisiniais dokumentais, formalus mokyklos vadovas būtinas.

Įgyvendinant modelį į veiklas įsitraukia *suinteresuotos šalys*: pedagogai, pagalbą teikiantys specialistai, mokyklų formalūs ir neformalūs lyderiai, tėvai, mokiniai, Skuodo informacinio centro, švietimo skyriaus, mokyklos steigėjo atstovai, politikai, kt. socialiniai partneriai, kurie ne tik stebi, analizuoja ir vertina, bet ir kartu moko savo mokyklose ir už jos ribų, PL įgyvendinimo patirtimis dalijasi su metodinių būrelių nariais. Atsižvelgiant į galimus *pokyčius*, besikeičiantį mokyklų kontekstą ir dydį, grupės gali būti transformuojamos ar formuojamos naujos, plėtojama transformacinė lyderystė, kurios vadovo tikslas, pasak Kasiulio ir kt. (2005), paskatinti darbuotojus pakilti virš asmeninių interesų ir padaryti daugiau, nei iš jų tikimasi. Įvertinus jų pastangas, darbus ir pripažinus grupės nariams, atsiranda neformalūs lyderiai. Northouse (2009) teigimu, tai veikia lyderio ir *pasekėjų* tarpusavio santykius, didina motyvaciją. Plėtojant lyderystę pagal pateiktą modelį, skatinama įtraukti kuo daugiau žmonių, kad jie susipažintų su bendradarbiavimu grįstu požiūriu į lyderystę. MD autorė pastebi, kad lyderis ir pasekėjai kartu siekia organizacijos veiksmingumo ir pokyčio. Tam lyderis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis.



21 pav. PL plėtojimo modelis Skuodo r. švietimo įstaigoms. Sudarytas: autorės

Vadovaujantis šiuo modeliu atkreipiamas dėmesys į PL gebėjimus ir kompetencijas. PL raiškos tyrime išryškėjus skirtingiems mokytojų ir vadovų atsakymams į kai kuriuos klausimus galima daryti prielaidą, kad trūksta *pasitikėjimo* ir *pagarbos* organizacijose. Abu šie gebėjimai būtini gerinant mikroklimatą organizacijoje. Pasak Haris (2010), pasitikėjimas yra ypač svarbus veiksnys PL, nes, kaip rodo praktika, atsiradus nepasitikėjimui tarp kolegų, prasideda kova dėl valdžios, o tai trukdo ir bendradarbiavimo tinklų plėtrą. Formuojant komandas, grįstas pasitikėjimu ir pagarba, yra sudaromos sąlygos visiems valdymo lygiams prisiimti *atsakomybę* už mokinių rezultatus bei mokyklos kultūrą, taip pat kiekvienas siekia individualios ir komandinės lyderystės bei ugdomi asmenines kompetencijas. Tobulintina asmenine kompetencija tarp Skuodo r. švietimo įstaigų darbuotojų įvardintas *iniciatyvumas*, kurio stoka išryškėjo PL raiškos tyrime. Woods (2015) nuomone, kalbant apie mokyklą, kaita ir inovacijos organizacijoje praktiškai yra galimi įgyvendinti

tuomet, kai suderinamos skirtingos bendruomenės narių iniciatyvos ir požiūriai. Modelio autorė pastebi, kad išugdyti PL gebėjimai ir kompetencijos turi būti taikomi praktikoje.

Kitas svarbus PL plėtojimo etapas, siekiant geresnių įstaigos rezultatų, – *veikla*. Elmore (2008) pažymi, jog organizacijos nariai suvokia, kad veikla - ne formaliai paskirta funkcija, o orientuota į *pokyti*. MD autorė pastebi, kad PL atveju veikla turi vienyti organizacijos narius, kad, pasitraukus lyderiui iš komandos, veikla tęstųsi. Modelyje veikla skatinama įvairiomis priemonėmis: pagalba, mentoryste, kolektyvinių sprendimų priėmimu, bendradarbiavimo praktika, finansais, pripažinimu ir įvertinimu. PL raiškos tyrimo duomenys atskleidė, kad reikia tobulinti *mokyklos struktūrą* PL pagrindu: remiantis valstybės ir savivaldybės dokumentais; efektyvus lėšų panaudojimas, išteklių analizavimas; papildomų finansavimo šaltinių paieška ir pritraukimas; dalyvavimas ŠMM, ŠAC ir tarptautiniuose projektuose, privataus sektoriaus programose, kuriose mokykla gauna tiesioginės naudos. Visa tai padėtų gerinti šią probleminę sritį. Kadangi Skuodo r. savivaldybė yra pritarusi pasiūlymui, kad pagal galiojančius mokyklos nuostatų susitarimus galima papildoma parama iš ugdymo partnerių, tai suteikia galimybę ieškoti finansavimo, dalyvauti mokyklų aprūpinimo projektuose, skatinti bendruomenę teikti 2%. Pasak Sharma (2010), darbuotojai, priimdami sprendimus ir dalyvaudami pokyčių vykdymo veiklose, tampa atviresni reformoms ir labiau stengiasi. Tam turi poveikio pačių kuriama bendradarbiavimo kultūra. Remiantis mokslininkų Van ir kt. (2009) studijos rezultatais, tai kuria teigiamą atmosferą ir skatinamas komandos narių tarpusavio pasitikėjimas.

Anot Elmore (2008), plėtojant lyderystę vienas iš etapų, - tai tarpusavio atsakomybės skatinimas, kai lyderystės funkcijos paremtos *atsiskaitomybe*. Pagal PL raiškos tyrimo rezultatus, Skuodo r. švietimo įstaigose yra poreikis plėtoti šią funkciją. Modelyje specialistai privalo ir jaučia atsiskaitomybę už savo veiklas. Švietimo įstaigose, kuriose yra PL, natūralu teikti grįžtamąjį ryšį vienas kitam, kad padėti kolegai tobulėti, išreiškiant savo nuomonę. Remiantis kitų Europos šalių pavyzdžiais ir įvertinus jų pritaikymo galimybes, modelyje siūloma vertinimą pagrįsti skatinimu, bendradarbiavimu ir lyderystės kompetencija. Šiame modelio etape formalios pareigos neturi reikšmės.

Aukščiau apžvelgti PL plėtojimo etapai susiję, nes PL plėtojimas modelyje apibrėžtas kaip nuolatinės kaitos procesas, pagrįstas refleksija, praeities sėkmėmis ir klaidomis bei reguliariai pildomas naujais PL bruožais. Modelyje Skuodo švietimo įstaiga orientuota į pokyčius, siekianti tapti stipria, visapusišką ugdymą teikiančia organizacija, grindžiama šiuolaikiška, pasidalytąja lyderyste, paremta vadyba. MD autorės nuomone, modelio *tvarumą* laiduoja sustiprėjęs geranoriškas ir profesionalus mokyklų bei savivaldybės specialistų bendradarbiavimas, dėmesys, skirtas mokyklų valdymui, nes lyderio gebėjimai lemia palankią mokyklos aplinką, gerina

mokymosi atmosferą, mokytojų profesionalumą. Modelio tvarumą užtikrina ir naujos praktikos, nes modelio esmė – įtraukti kiek įmanoma daugiau mokyklų lyderių. Tvarumą užtikrina kuriama palanki aplinka sutelkiant materialiuosius ir žmogiškuosius švietimo išteklius. Modelis tampa žinomas švietimo įstaigose ir turi aiškius veiklos valdymo instrumentus.

Modelio įgyvendinimas – tai nauja bendravimo ir bendradarbiavimo tarp visų rajono švietimo lygmenų patirtis, didinanti lyderystę: 1) savivaldybės ir mokyklų mastu plėtojamos individualios ir komandinės lyderystės kompetencijos; 2) atsiranda daugiau pasitikėjimo, 3) drąsiau prisiimama atsakomybė, stiprėja pasidalytosios lyderystės tradicija. Modelis svarbus, nes savivaldybei ir mokykloms veiksmingai bendradarbiaujant galima efektyviau planuoti ir įgyvendinti veiklas mokyklose.

IŠVADOS

- 1. Išanalizavus PL sampratą išsiaiškinta, kad** autorių išsakytos pozicijos apie PL pabrėžia bendruomeniškumą ir bendruomeninę veiklą. PL ypatybės organizacijoje atskleidžia užduočių ir kompetencijos pasidalijimo procesą: kiekvienas asmuo turi konkrečius tikslus ir veiksmų planą jiems pasiekti, kiekvienas yra lygiavertis specialistas kartu su kitais, palaikant itin demokratišką darbo kultūrą, o organizaciją vienija bendra vizija ir vertybiniai elementai. PL glaudžiai siejasi su kitomis šiandieninėje organizacijoje taikytinomis lyderystėmis (transformacinė, charizmatinė, sisteminė ir kt.).
- 2. Aktualizavus, kuo PL metodikos naudingos šiandienos švietimo įstaigoje, galime teigti, kad** PL modelis, kaip gana plačios sampratos, apimantis įvairias veiklos perspektyvas, yra tinkama švietimo organizacijai su daugybe 69 internet narių, vidiniais jų pasauliais ir reikmėmis (įskaitant ir grupes, kurios švietimo įstaigą veikia už jos ribų, kaip pvz., mokinių tėvai, bendruomenė) organizacija, kuri turi realizuoti labai daug vidinių ir išorinių – politinių, socialinių, kultūrinių – tikslų. Tai rodo įvairios PL aiškinančių autorių mintys, kurias pagrindžia užsienio šalių patirtis. PL turi gana platų PL pritaikymo spektrą, parenkamą pagal kiekvienos įstaigos situaciją, specifines užduotis ir tikslus, organizacijos narių sudėtį ir kultūrą.
- 3. Išsiaiškinus, kaip PL plėtra aktualizuojama teisinėje bazėje centrinio valdymo ir vietos lygiu, susiejant ją su švietimo įstaigų kontekstu daromos išvados, kad** strateginiuose švietimo dokumentuose lyderystė pripažįstama kaip mokyklos kaitos, tobulinimo svertas, mechanizmas, pagrindinė organizacijos pertvarkos varomoji jėga, sėkmės veiksnys. Taip pat lyderystė šiuose dokumentuose traktuojama kaip procesas, kuris suvokiamas, kaip asmens jėga, motyvuojanti ir koordinuojanti organizacijos narius siekti organizacijos tikslų, švietimo lyderystės paskirtį nusakant poreikiu tobulinti kiekvieną mokyklą ir švietimo sistemą. Teisiniai ir strateginiai dokumentai valstybės ir rajono lygiu švietimo įstaigoms suteikia plačias kaitos galimybes, o jų vadovams ir darbuotojams didelę kompetencijų tobulinimo galimybę. Tačiau tam, kad šiomis galimybėmis iš tikrųjų būtų pasinaudota, reikalingi labai aiškūs ir konkretūs užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo modeliai, pasirinkus vieną lyderystės sistemą ir sudarius jos įgyvendinimo būdą.
- 4. Atlikus kiekybinį pasidalytosios lyderystės raiškos tyrimą penkiose Skuodo r. švietimo įstaigose, nustatyta, kad** PL Skuodo r. švietimo įstaigose yra plėtojama, tačiau yra tobulintinų veiksnių, kurie sustiprintų PL raišką. Skirtingų formalių pareigų, dirbantys skirtingose įstaigose ir skirtingo dydžio įstaigose, skirtingą darbo stažą turintys,

respondentai: 1) laikosi panašios nuomonės apie ekonominės krizės padarinius jų mokyklos biudžetui; 2) statistiškai vienodai vertina bendradarbiavimą, pagalbą, švietimo iniciatyvas; 3) pozityviai vertina mokyklų viziją. Tyrimo duomenys parodė, kad ilgiau dirbantys darbuotojai reikšmingai pozityviau vertina tai, kad jie gali prisiimti atsakomybę neatsiklausę, o trumpiau dirbantys geriau vertina viziją ir sprendimų priėmimą. Išsiskyrus skirtingų tipų ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonėms, patvirtinta, kad PL plėtojimas parenkamas pagal kiekvienos įstaigos situaciją, specifines užduotis ir tikslus, organizacijos narių sudėtį ir kultūrą. Spearmano koreliacija tarp pasidalytosios lyderystės ir atskirų jos subskalių parodė, kad pozityviausiai Skuodo rajono švietimo įstaigose pasireiškia vizija, bendradarbiavimas ir pagalba bei sprendimų priėmimas, silpniausiai – mokyklos struktūra ir atsakomybė bei atskaitomybė.

5. **Numačius PL plėtotę Skuodo rajono švietimo įstaigose, išryškėjo, kad** PL plėtojimas – nuolatinės kaitos procesas, pagrįstas refleksija, praeities sėkmėmis ir klaidomis bei reguliariai pildomas naujais PL bruožais. PL pagrindinėmis figūromis tampa *formalieji ir neformalieji lyderiai*, kurie vystydami horizontaliuosius ryšius organizacijoje, dinamiškai vykdo *funkcijas*, ugdo(si) individualios ir komandinės lyderystės *gebėjimus ir kompetencijas*, bendradarbiaudami su *suinteresuotomis šalimis* ir įtraukdami kuo daugiau žmonių į veiklą. *Veikla* yra orientuota į *pokyti* ir įgalinama įvairiomis priemonėmis, kurios tiesiogiai ir netiesiogiai tobulina *mokyklos struktūrą* PL pagrindu, kuria *bendradarbiavimo tinklus*. PL plėtojimo sistema yra vertinama *skatinimu, bendradarbiavimu ir lyderystės kompetencija*. Modelis svarbus, nes savivaldybei ir mokykloms veiksmingai bendradarbiaujant galima efektyviau planuoti ir įgyvendinti veiklas mokyklose.
6. **Tyrimo hipotezė**, kad Skuodo rajono švietimo įstaigose, kurios dalyvavo „Lyderių laikas 2“ projekte, yra pritarimas pasidalytosios lyderystės modelio plėtojimui, pasitvirtino.

REKOMENDACIJOS

Remiantis kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais ir juos apibendrinančiomis išvadomis, Skuodo ir kitų miestų bendrojo ugdymo mokykloms galima rekomenduoti:

- Adaptuoti PL plėtojimo modelį Skuodo r. švietimo įstaigoms, integruojant į metinius mokyklų veiklos planus, strategijas. Stiprinti švietimo įstaigų vadovų kompetencijas, pritaikant pačius naujausius įstaigos valdymo ir lyderystės modelius (pvz., organizuoti specialius mokymus, seminarus, kelti profesinę kvalifikaciją ir pan.), siekiant sėkmingai vykdomos rajono švietimo įstaigų veiklos, didinant organizacijos darbuotojų atsakomybę ir orientaciją į sėkmingą pokytį.
- Plėtoti PL tarp mokyklų, kad būtų pasiekta masto ekonomija mažesnėse rajono mokyklose.

Skuodo r. savivaldybei:

- Skuodo rajono savivaldybės valdymo dokumentuose numatyti sąlygas lyderystei švietimo institucijų skirtinguose lygmenyse pasireikšti.
- Planuoti, kaip telkti lyderius Skuodo rajono savivaldybei priklausančiose švietimo įstaigose.
- Skuodo rajono strateginiuose dokumentuose įvardinti švietimo įstaigų modernizavimo ir kokybiško švietimo poreikį, nenumatyti konkrečius metodus tam įgyvendinti.

Suinteresuotoms šalims:

- Suteikti visuomenei ir rajono bendruomenėms galimybių įsitraukti į švietimo įstaigų tobulinimo procesus.
- Skuodo informacijos centre inicijuoti gerosios patirties sklaidą lyderystės plėtojimo temomis rajono mastu.

Kitiems tyrėjams:

Siekiant empiriškai įrodyti, kad sumažintas biudžetas, paveiktas 2008 m. ekonominės krizės, galimai turėjo įtakos mokyklos politikai ir pasidalytosios lyderystės plėtojimui, siūloma atlikti nuodugnius tyrimus.

Praktiškai išbandyti PL plėtojimo modelį skirtą rajono švietimo įstaigoms, siekiant išsiaiškinti jo pritaikomumą ir tvarumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abromaitytė, A. (2016). Bendruomeniškumo faktoriai ir jų funkcionavimas mokykloje. Prieiga per internetą: http://bendruomeniskumas.mruni.eu/wp-content/uploads/2016/01/BAK_Abromaityte_2013_1107.pdf. (Žiūrėta 2016-12-17)
2. Ancona, D., Malone, Th. W., Orlikowski, W. J., Senge, P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. Harvard Business Review.
3. Ashby, M.D. (2002). Leaders Talk Leadership: Top executives speak their minds. Strategic Change and Transformation/ M.D. Ashby, S.A. Miles.
4. Baum, J. A. C., Lampel, J. (2010). The Globalization of Strategy Research. Bingley: Emerald.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. II d. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
6. Bush, T., Abbott, I., Glover, D., Goodall, J. and Smith, R. (2012). Establishing and developing high performing leadership teams. Nottingham: National College for School leadership.
7. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. Viešoji politika ir administravimas, 27, 37.
8. Butkevičienė, E. (2011). Apklausų duomenų analizė. Kaunas: KTU.
9. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Monografija. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
10. Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu Q., Brown, E. (2009). Dešimt teiginių apie sėkmingą lyderystę mokyklose. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%20failus:/article/534/De%20teigini%20apie%20s%20sekm%20lyderyst%20mokyklose.pdf>. (Žiūrėta 2015-10-28)
11. Devos, G., Tuytens, M. (2006), “Improving School Leadership – OECD Review, Background Report for Flanders”. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/belgium/38529279.pdf>. (Žiūrėta 2016-08-22)
12. Duif, T., Harrison, Ch., Dartel, N., Sinyolo, D. (2013). Distributed Leadership in practice. A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. European Policy Network of School Leaders.

13. Elmore, R. (2008), "Leadership as the Practice of Improvement", in Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.), *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership*, OECD, Paris.
14. Europos Komisija EACEA. (2014). Mokyklų finansavimas Europoje: mechanizmai, metodai ir kriterijai. Tinklo „Eurydice“ ataskaita. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras. Prieiga per internetą: http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/documents/thematic_reports/170LT.pdf (Žiūrėta 2016 – 12 – 15)
15. Europos profesinių sąjungų švietimo komiteto ETUCE politinis dokumentas dėl lyderystės mokykloje „ETUCE Policy on School Leadership“. (2012). Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/renginiai/rengini-mediaga/1978-europos-vietimo-profesini-sjung-komiteto-veiklos-pltojant-lyderyst-mokykloje-politins-gairs>. (Žiūrėta 2015-11-24)
16. Fitzpatrick, R.J. (2007). "Improving School Leadership, Country Background Report for Northern Ireland". Prieiga per internetą: www.oecd.org/edu/schoolleadership.
17. Fullan, M. (2006). Sustainability elements as a framework to assess the lasting impact of systemic. Leadership development efforts. <http://cnx.org/content/m14508/latest/brownefinal.pdf>. (Žiūrėta 2015-11-19)
18. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 423–451.
19. Higham, R., D. Hopkins, E. Ahtaridou, E. (2007), "Improving School Leadership, Country Background Report for England", skelbiama adresu www.oecd.org/edu/schoolleadership.
20. Hargreaves, A., Fink, D. (2008). Tvarioji lyderystė. Ar tam ką kuriate, lemta išlikti?. Versa.
21. Harris, A. (2006). Opening up the Black Box of Leadership Practice: Taking a Distributed Perspective. *International Journal of Educational Administration* 34(2)
22. Harris, A. (2010). Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo skyrius
23. Kačkienė J. (2013). Lyderystės teorijos ir praktikos sąsajos bendrojo ugdymo mokykloje. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
24. Kasiulis J. Barvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija, Kaunas: Technologija
25. Lambert, L. (2011). Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. UAB „Vitae Litera“
26. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. Nottingham: DfES Publications
27. Liljenberg, M. (2015), "Distributing leadership to establish developing and learning school

- organisations in the Swedish context”, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 43 No. 1, pp. 152-170
28. Lietuvos Respublikos Seimas, (2013). Lietuvos švietimo įstatymas, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2= (Žiūrėta 2015-12-01)
 29. Lietuvos Respublikos Seimas (2013). Valstybinė 2013-2020 metų strategija, https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/451_f91e8f0a036e87d0634760f97ba07225.pdf (Žiūrėta 2015-12-01)
 30. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų apskričių viršininkų ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams sąrašo“, 2004 m. lapkričio 3 d. Nr. ISAK-1717
 31. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2015). Lietuvos švietimas skaičiais 2015. https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/667_5ae2908d82c172afa0893b59aea2402e.pdf (Žiūrėta 2016 – 12 – 15)
 32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2010). Švietimo finansavimo bendrosios tendencijos ir ekonominės krizės pamokos Europoje. Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Sv_prob_10_Svietimo%20finansavimas_krizes%20pamokos.pdf (2016-09-20)
 33. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1308 <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7bb11e5be7fbc3f919a1ebe> Žiūrėta 2016-10-21
 34. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo, 2011 m. liepos 1 d. Nr. V-1194
 35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. (2012). Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/Veikla_strategija/VSS%20Seimui_2012-09-19.pdf (Žiūrėta 2016-11-24)
 36. Lietuvos Respublikos švietimo ministro įsakymas. (2016). „Dėl pedagoginių profesijų prestižo kėlimo programos“, 2016 m. lapkričio 22 d. Nr. V-1032 <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/441cf460b0bb11e6b844f0f29024f5ac> (Žiūrėta 2016-12-14)

37. Lietuvos Respublikos seimas. (2012). Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymas. Valstybės žinios, 2012-09-22, Nr. 110-5564. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B4FA4C56B8D5>. (Žiūrėta 2016-10-28)
38. Lietuvos Respublikos Vyriausybė.(1998). Dėl LIETUVOS RESPUBLIKOS švietimo ir mokslo ministerijos nuostatų patvirtinimo. Nutarimas. Valstybės žinios, 1998-07-29, Nr. 67-1952
39. Lindsay, D., R., Day, D., V., Halpin, S., M. (2011). Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream? Military psychology. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=a01b5810-bd71-49ad-8df5e4d4332475e4%40sessionmgr4003&hid=4101&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=64903963> Žiūrėta 2015-10-28
40. Liuisa, P., Merfis, R. (2008). Efektyvi mokyklų lyderystė. <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/537/Efektyvi%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%97.pdf> Žiūrėta 2015-11-24
41. Marzano, R. J, Watersas, T. Ir McNulty, B. (2011). „Veiksminga mokyklų lyderystė“. VPU leidykla.
42. MacBeath, J., Oduro, G.K.T., Waterhouse, J. (2004). Distributed Leadership in Action: A Study of Current Practice in Schools. Nottingham: National College for School Leadership
43. Mayrowetz, D., Smylie, M. A. (2004). Work redesign that works for teachers. In M. A. Smylie & D. Miretzky (Eds.), Teacher workforce development: The one hundred and third yearbook of the National Society for the Study of Education, Part I (pp. 274-302). Chicago: National Society for the Study of Education.
44. Merkys, G. D., Vaitkevičius, S. (2004). Užsakomųjų tyrimų ataskaitos rengimas: Švietimo ir mokslo ministerijos rekomendacijos tyrėjams. Kaunas: KTU. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/SMM_Rekomendacijos_tyrejams_050110.doc
45. Mokyklų tobulinimo centras. (2015). Lyderių laikas, http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/324/167_MTC%20pirstatymas%20%C5%A0MM.pdf, žiūrėta 2015 12 10
46. Murphy, J. (2005). Connecting teacher leadership and school improvement. Thousand Oaks, CA: Corwin
47. Navickaitė J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste, Acta Paedagogika Vilnensia, Nr. 29.

48. New Zealand Ministry of Education (2007), "Improving School Leadership, Country Background Report for New Zealand", skelbiama adresu www.oecd.org/edu/schoolleadership.
49. Northouse, P.G., (2009). Lyderystė: teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. Orb, A., Eisenhauer, L., Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. Prieiga per internetą: <<http://www.columbia.edu/~mvp19/RMC/M5/QualEthics.pdf>> .
51. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Volume 1: policy and practice. OECD
http://www.etbi.ie/uploads/1/2/0/1/12012149/improving_school_leadership_vol_1.pdf
 (Žiūrėta 2015-10-28)
52. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
53. Senge P. (2008) Besimokanti mokykla. Knyga praktikai. VERSA/THE BOOK
54. Sharma R. (2010). Lyderis be titulo. Kaunas: Luceo.
55. Skuodo rajono savivaldybė. Skuodo rajono strateginis plėtros 2014-2020 m. planas, <http://www.skuodas.lt/go.php/lit/PLETROS-PLANASSkuodo-rajono/409>, žiūrėta 2016-11-08
56. Spillane, J.P., Halverson, R. and Diamond, J.B. (2001). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. Journal of Curriculum Studies. 36(1): 3-34.
57. Spillane, J. P., Mertz, K. (2015). Distributed Leadership. <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756810/obo-9780199756810-0123.xml>. Žiūrėta 2016-11-08
58. Špukienė, R. (2015). Eefektyvus bendravimas ir lyderystė, <http://kmtvc.akolegija.lt/wp-content/uploads/2015/10/Efektyvus-bendravimas-ir-lyderyst%C4%97.pdf>, Žiūrėta 2016-11-08
59. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
60. Timperley, H., S. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. Journal of Curriculum Studies. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=a05d566b-2cb2-4397-b819-ecea672c1ae0%40sessionmgr4001&hid=4114>. Žiūrėta 2015-12-01.
61. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030“ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2. (Žiūrėta 2016-12-01).

- 62.** Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija. Šiauliai: Titnagas
- 63.** Van Ameijde JDJ, Nelson PC, Billsberry J, Van Meurs N. (2009). Improving leadership in Higher Education institutions: a distributed perspective. Higher Education. 2009; 58(6): 763-779. Prieiga per internetą: <http://download.springer.com/static/pdf/838/art%253A10.1007%252Fs10734-009-9224-y.pdf?auth66=1399730494_6c489ad60266eb1850fd676c1cb30f4a&ext=.pdf>. (Žiūrėta 2016-12-14)
- 64.** Vasiliauskas, A.(2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija
- 65.** Woods, P. A. & Woods, G. J. (2013). Deepening Distributed Leadership: A democratic perspective on power, purpose and the concept of the self, Leadership in Education
- 66.** Woods, P. ir Roberts A. (2015). Developing distributed leadership for equity and learning: A toolset for policy-makers and school leaders. University of Hertfordshire

PRIEDAI

1 priedas

Lyderystės pasidalijimas ir mokyklų valdybų vaidmuo Europos švietimo įstaigose

Šaltinis. EBPO Lyderystės tobulinimo mokykloje projektui parengtos valstybių informacinės ataskaitos, pateikiamos adresu www.oecd.org/edu/schoolleadership)

Valstybė	Direktoriaus funkcija	Vidurinės grandies vadovybė arba lyderių grupės		Mokyklos valdybos arba tarybos	
		Sudėtis	Valdymo arba lyderystės funkcija	Sudėtis	Dalyvauja lyderystės veikloje?
Austrija	Valdymo ir ryšių Palaikymo užduotys. Ribotas savarankiškumas	Direktorių pavadootojai. Vidurinių techninių ir profesinių mokyklų struktūrinių padalinių vedėjai.	Valdymo funkcija. Pavadootojai teikia pagalbą direktoriui administravimo srityje. Struktūrinių padalinių vedėjai perima kai kurias pareigas, už kurias atsakingi direktoriai	„Mokyklų partnerysčių organai“: mokytojų, tėvų ir kartais moksleivių atstovai.	Taip. Lyderystė Mokyklos lygmeniu Grindžiama „demokratinėmis konsultacijomis“. Organai gali balsuoti dėl ugdymo programos taisyklių ir mokyklos profilio.
Belgija (FL)	Statusas, pozicija, pareigybės aprašymas skiriasi įvairiuose švietimo tinkluose	Direktorių pavadootojai didesnėse mokyklose. Profesinio mokymo koordinatoriai, vidaus švietimo paramos ir pakopų koordinatoriai laikomi „vidurinės grandies vadovybe“.	Valdymo funkcija. Dalyvavimas politikos įgyvendinime	Mokyklų valdybos: mokyklų grupės, kurių tikslas – šviesti bendruomenę, savivaldybės arba provincijos valstybinio švietimo sektoriuje, dažniausiai religinės kongregacijos privataus lavinimo sektoriuje. Mokyklų tarybos: tėvų, darbuotojų, vietos	Taip. Valdyboms suteiktas didelis savarankiškumas vadovauti savo mokykloms ir jas valdyti: jos sudaro ugdymo programas ir taisykles, skiria visus darbuotojus, nustato direktoriaus funkciją.

				bendruomenės, mokinių (vidurinio lavinimo pakopoje) atstovai, direktorius atlieka patariamąją funkciją.	Teisė gauti bendro pobūdžio informaciją, kontrolinė ir patariamoji funkcija.
Belgija (FR)	Dažniausiai valdymo ir organizavimo užduotys	Vidurinio lavinimo pakopoje dirba direktoriaus pavaduotojas, materialinis koordinatorius ir sekretorius. Techninio arba profesinio lavinimo pakopoje taip pat dirba dirbtuvių koordinatorius.	Valdymo funkcija. Vidurinės grandies vadovybė teikia pagalbą direktoriui. Dirbtuvių koordinatoriai yra atsakingi už techninės veiklos valdymą.	N	n
Danija	Akademinė lyderystė.	Direktoriaus pavaduotojas ir katedrų vadovai.	N	Valdytojų valdyba (privalomasis švietimas): tėvų, mokytojų ir mokinių atstovai. Mokyklos valdyba vėlesnėje (po privalomojo švietimo) pakopoje: dauguma narių iš kitų institucijų, dažniausiai darbdavių ir darbuotojų atstovai, taip pat personalo ir mokinių atstovai.	Taip. Besiremdamos Direktorių rekomendacijomis, valdybos numato metinę darbo programą, skiria ir atleidžia įstaigos darbuotojus ir tvirtina biudžetą.
Anglija	Šešios pagrindinės sritys: ateities planavimas, vadovavimas mokymuisi ir mokymui, saviugda ir bendradarbiavimas, organizacijos valdymas, atskaitomumo užtikrinimas, bendruomenės	Tarp aukščiausios grandies lyderių vyriausiasis mokytojas, pavaduotojai, padėjėjai ir kartais finansininkas arba mokyklos komercijos vadovas. Tarp vidurinės grandies lyderių paralelinių klasių vadovus arba lavinimo pakopų vadovus, struktūrinių padalinių	Lyderystės ir valdymo funkcija. Vis daugiau aukščiausios grandies lyderių pripažįsta, kad jų tikslas – sudaryti plačią lyderių grupę, kuri galėtų keisti praktiką ir rezultatus, ir kad tai reiškia lyderystės funkcijų paskirstymą.	Į valdančiųjų organų sudėtį įeina 9–20 narių. Priklausomai nuo mokyklos tipo jų nariais gali būti vietos valdžios institucijų paskirti valdytojai, bendruomenės valdytojai, atstovaujantys bendruomenės interesams, fondų valdytojai, partnerysčių valdytojai, rėmėjų valdytojai ir asocijuotieji nariai, kuriuos skiria valdantysis organas.	Aip. Valdantieji organai yra atsakingi už vadovavimą mokyklai ir jiems suteikti įvairūs teisiniai įgaliojimai bei pareigos. Pagrindinės jų funkcijos: sprendimų priėmimas, atskaitomumas ir vyriausiojo mokytojo, kaip „kritiškai vertinančio draugo“ funkcija. Paprastai šiems

	stiprinimas.	vedėjus ir pažangių įgūdžių mokytojus			organams dažnai pataria vyriausieji mokytojai ir (arba) jiems pavedamos užduotys.
Suomija	Daug sričių apimančių sprendimų priėmimo savarankiškumas mokyklų tobulinimo klausimais.	Vicedirektoriai, katedrų vadovai, konsorcių vadovai ir mokytojai, dalyvaujantys lyderystės veikloje. Mokytojai tris valandas per savaitę dalyvauja bendrame mokyklos mokymo planavime.	Lyderystės vaidmuo. Mokymo planavimas ir t. t.	n	n
Prancūzija	„Primus inter pares“, ypač pradinio ugdymo pakopoje, kur direktoriai yra praktikuojantys mokytojai, neturintys konkretaus statuso	Vidurinio ugdymo pakopoje sudaromos lyderių grupės, kurių nariais yra vienas arba keli direktoriaus pavaduotojai, vienas administratorius, vienas arba keli konsultantai švietimo klausimais, o techninio švietimo pakopoje – vienas dirbtuvių vadovas	Lyderystės ir valdymo funkcija	Pradinės mokyklos taryba: meras, vienas struktūrinio padalinio atstovas, tėvų ir mokinių atstovai. Vidurinio ugdymo Administravimo taryba: trečdalį sudaro lyderių grupė, bendruomenės, regiono valdžios atstovai ir pasirinkti nariai iš išorės, kitą trečdalį – darbuotojai, ir dar trečdalį – mokinių ir tėvų atstovai.	Ne. Konsultacijų ir abipusio informacijos teikimo funkcija. Taip. Tarybos balsuoja dėl biudžeto, mokyklos projekto, švietimo organizavimo, vidinės organizacijos, mokyklinių knygų pasirinkimo ir pan.
Vengrija	Direktoriams mokyklos valdymo srityje daugiausia pagalbos teikia mokytojai.	Nėra tikrosios vidurinės grandies vadovybės struktūros, bet direktorių pavaduotojai ir mokytojai dalyvauja valdyme ir lyderystės veikloje.	Direktorių pavaduotojai ir mokytojai dalyvauja vadovaujant mokyklai, jiems suteikiant įvairius įgaliojimus. Mokytojai turi teisės dalyvauti priimant sprendimus (pritarimas švietimo programai, organizacijos ir veiklos statutui, mokyklos taisyklėms ir kokybės vadybai).	Mokyklos valdybą sudaro tėvų, moksleivių ir mokyklos komandos atstovai.	Jos funkcijos ir įgaliojimai įvairiose mokyklose skiriasi. Direktorius prisideda prie valdybos funkcijų nustatymo.
Airija	„Primus inter	Direktorių pavaduotojai,	Valdymo funkcija.	Valdančioji valdyba:	Svarbi teisinė

	pares". Linijinė valdymo struktūra, kolegiali vizija	direktorių padėjėjai ir specialių pareigų mokytojai priklauso vidurinės grandies vadovybei.		mokyklos vadovo paskirti asmenys, renkami tėvų, mokytojų ir kartais vietos bendruomenės atstovai (visi dirba savanoriškai).	atsakomybė.
Olandija	Direktoriaus funkcija teisiškai neapibrėžta.	Tarp mokyklų egzistuoja didžiuliai skirtumai. Mokyklos gali laisvai paskirstyti užduotis ir funkcijaskeliams lyderiams. Didesnėse mokyklose lyderyste vis labiau dalijasi tarnautojai	Mokytojai atlieka svarbų vaidmenį teikiant pagalbą valdymo klausimais. Profesinio lavinimo srityje profesionalūs apskaitos, nekilnojamojo turto valdymo, žmogiškųjų išteklių specialistai tapo vadovybės grupių nariais.	Mokyklų valdybos gali būti įvairios: pelno nesiekiantys juridiniai asmenys, savivaldybės vadovaujantieji darbuotojai, valdantieji komitetai, fondai ir t. t. Vadovybę sudaro savanoriai arba specialistai, arba ir vieni, ir kiti.	Taip. Valdymo ir lyderystės funkcija. Valdybos vadovauja mokykloms, tačiau jos ne visada kišasi į mokyklų vidaus politiką.
Naujoji Zelandija	„Profesionalus lyderis“, kuriam pavestos 3 funkcijos: vykdomoji, mokymo ir ataskaitų teikimo.		Mažesnėse mokyklose nėra vidurinės grandies vadovybės. Valdymo arba lyderystės užduotys šiek tiek paskirstytos didesnėse mokyklose	Patikėtinių valdyba: direktorius (valdybos vykdomasis pirmininkas), renkami mokyklinės bendruomenės, darbuotojų ir (vidurinio lavinimo pakopoje) moksleivių atstovai.	Taip. Valdybos atsakingos už mokinių pasiekimus, strateginį valdymą, mokyklų pasitikrinimą, darbuotojus, finansus ir turtą, sveikatą ir saugą, teisės aktų laikymąsi.
Šiaurės Airija	Direktoriai atsakingi už mokyklos vidinę organizaciją, valdymą ir kontrolę ir tikimasi, kad jie bus lyderiais.	Direktoriai ir vicedirektoriai yra „lyderių grupė“. Aukščiausios grandies vadovybės grupės sudaro vicedirektorius (-iai) ir vyriausieji	Kai kurios lyderystės sritys gali būti pavestos vienam arba keliems vicedirektoriams. Vidurinės grandies vadovai gali daugiausia dėmesio skirti strateginėms, ugdymo programoms ir sielovados sritims. Yra mokytojų, kuriems mokama papildomai už tokias užduotis, kaip ugdymo programos sritis arba kitų darbuotojų mokymo praktikos tobulinimą.	Valdytojų valdyba: visos pagrindinės suinteresuotosios šalys tiek iš mokyklos, tiek iš išorės: direktoriai ir darbuotojų valdytojai, tėvai, Švietimo ir bibliotekų valdybos, taip pat Švietimo ministerijos paskirti asmenys.	Taip. Valdyboms tenka platūs įgaliojimai. Šie organai, o ne direktoriai, turi teisinę galią numatyti strateginę mokyklų kryptį ir daugelį įgyvendinimo politikų.
Portugalija	„Istaigos koordinatoriai“ mokyklos lygmeniu yra praktikuojantys	Mokyklos grupuojamos į mokyklų grupes su bendra valdymo struktūra. Lyderių		Vykdomoji vadovybė: 1 prezidentas, 2 arba daugiau viceprezidentų. Pedagogų taryba:	Taip. Parengti metinį veiklos planą, teikti ataskaitas apie jo įgyvendinimą, biudžeto

	mokytojai, kurie beveik neturi jokios sprendimų priėmimo galios.	grupės veikia grupės lygmeniu, o ne mokyklos lygmeniu.		konsultacinių struktūrų, švietimo paramos tarnybų, tėvų asociacijų, vidurinės mokyklos mokinių atstovai. Administracinė taryba: jai vadovauja vykdomosios vadovybės pirmininkas.	projektus, administracinį ir organizacinį valdymą, mokytojų vertinimą. Teikia patarimus vadovybei arba lyderiams. Teikia nuomones dėl mokinių konsultavimo, vertinimo, mokyklinių vadovėlių parinkimo, mokytojų įdarbinimo, ugdymo programos valdymo kriterijų nustatymo. Valdymo funkcija. Atsakinga už biudžetą ir apskaitą.
Škotija	Direktoriai atsakingi už administravimą ir valdymą.	Lyderystė paskirstoma vyriausiųjų mokytojų pavadootojams ir katedrų vadovams	Valdymo arba lyderystės funkcijos. Vyriausiųjų mokytojų pavadootojai padeda tvarkyti mokyklos reikalus. Struktūrinių padalinių vedėjai vadovauja mokinių pasiekimų ir gerovės iniciatyvoms ir grupėms.	Mokyklų valdybos: renkami tėvų ir mokytojų atstovai ir šių abiejų grupių išrinkti nariai. Nuo 2007 m. rugpjūčio jas pakeis „tėvų tarybos“.	Tarybos nariai priims sprendimus dėl tarybos konstitucijos, narystės ir funkcijų, kurios labiausiai tinka vietos mokyklai.
Slovėnija	Direktoriai yra „pedagoginiai lyderiai“ ir atlieka valdymo ir administracines užduotis.	Direktojų pavadootojai didesnėse pradinėse mokyklose. Direktoriai vidurinėse mokyklose.	Direktojų pavadootojai ir vadovai gali būti atsakingi už valdymo užduotis, o direktoriai daugiau dėmesio skiria pedagoginei lyderystei.	Mokyklos taryba: tėvų, mokytojų, vietos bendruomenės ir mokyklų steigėjo atstovai.	Taip. Taryba – tai aukščiausias valdymo organas mokyklos lygmenyje.
Ispanija	Direktoriai yra teisiškai atsakingi už mokyklos valdymą, tačiau jiems suteikta mažai savarankiškumo.	„Lyderių grupė“ sudaro direktorius, studijų vadovas ir mokyklos administratorius	Paskirstytasis valdymas. Studijų vadovas yra atsakingas už akademinius procesus, organizavimą ir drausmės reikalus, mokyklos administratorius – už administracinius ir finansinius procesus. Taip direktorius gali	Mokyklos taryba: lyderių grupė, mokytojų, tėvų, administracinio personalo, mokinių, miesto tarybos atstovai.	Konsultaciniai ir valdymo įgaliojimai valstybės, Autonominių bendruomenių ir vietos lygmeniu.

			sutelkti dėmesį į institucinius ir išorinius ryšius ir lyderystės koordinavimą.		
Švedija	Tikimasi, kad direktoriai veiks kaip lyderiai ir vadovai (ne administratoriai).	Pavadootojai yra vadovybės grupės nariai ir teikia ataskaitas direktoriui. Mokytojai aktyviai dalyvauja jos veikloje	Pavadootojai dažnai yra tam tikro sektoriaus arba mokyklos lygmens lyderiai. Direktoriai teikia informaciją mokytojams ir juos konsultuoja visais svarbiais klausimais (reguliarūs posėdžiai ir konsultacijos).		

Šaltinis. EBPO *Lyderystės tobulinimo mokykloje* projektui parengtos valstybių informacinės ataskaitos, pateikiamos adresu www.oecd.org/edu/schoolleadership

Pasidalytosios lyderystės raiškos tyrimo anketa

Gerbiamas respondente,

Šiaulių universiteto socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto Viešojo administravimo katedros Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė vykdo tyrimą, kuriuo yra siekiama, ištyrus pasidalytosios lyderystės raišką Skuodo rajono švietimo įstaigose, modeliuoti pasidalytosios lyderystės plėtotę Skuodo rajono švietimo įstaigose. Prašau atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį, įvertinti ir pažymėti tinkamą atsakymą.

Klausimynas yra anoniminis, tyrimui bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Iš anksto dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus bei bendradarbiavimą.

K11. Jūsų (formalios) pareigos?

- Vadovas
- Mokytojas
- Kita.....

K12. Kokio tipo švietimo įstaigoje Jūs dirbate?

- Progimnazija
- Pagrindinio ugdymo
- Gimnazija
- Kita.....

K13. Kiek pedagogų dirba jūsų švietimo įstaigoje?

- 1-19
- 20-39
- 40-59
- 60-80

K14. Ar mokyklos vadovas veda pamokas mokiniams?

- Taip
- Ne

K15. Kiek metų Jūs dirbate mokykloje?

- 0-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- +20

K16. 2008 m. finansinė krizė mokyklos biudžetą

- Labai sumažino
- Truputį sumažino
- Nepakeitė
- Padidino
- Nežinau

Kl 7. Jei mokyklos biudžetas buvo sumažintas, kiek įtakos tai turėjo lentelėje išvardintoms sritims. Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.

	Jokios (1)	Nežymiai (2)	Reikšminga (3)	Žymi (4)	Labai žymi (5)	Nežinau (6)
A Ugdymo turiniui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Ugdymo turinio perteikimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Mokyklos biudžetui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Žmogiškiesiems resursams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Organizacijos struktūrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Strateginiam veiklos planavimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Kvalifikacijos kėlimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kita.....

Kl8. Kas turi įtakos įdarbinant mokytoją Jūsų organizacijoje?

- Savivaldybė
 Mokyklos taryba
 Kita

Kl 9. Mokyklos struktūra

Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.

	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Užduotys ir atsakomybės yra hierarkiškai skirstomos mūsų mokyklos specialistų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Mūsų mokykloje yra tik formalus funkcijų paskirstymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Specialistai priima sprendimus pagal iš anksto apibrėžtas atsakomybes ir atskaitomybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Mokyklos struktūra formaliai suteikia galimybes kiekvienam dalyvauti sprendimų priėmime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Formali struktūra mūsų organizacijoje skatina neformalią lyderystę visuose organizacijos lygiuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Mūsų mokykloje nuolat vyksta konsultaciniai susirinkimai/pasitarimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Mokykla skatina kvalifikacijos kėlimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 10. Vizija <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Mūsų mokykla turi bendrą viziją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Mūsų mokykloje yra bendra vertybių sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Personalas savarankiškai atlieka pavestas užduotis ir veiklas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Strateginis tobulėjimas/ plėtra (kaip besimokanti organizacija) yra vienas iš mūsų mokyklos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 11. Vertybės ir įsitikinimai <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Klaidos yra vertinamos kaip mokymosi galimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Kolegos pasitiki vienas kito gebėjimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Yra abipusė pagarba tarp specialistų mūsų mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Mūsų mokykloje yra taikomi aukšti specialistų vertinimo kriterijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 12. Bendradarbiavimas ir pagalba <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Mes bendradarbiaujame siekdami mokyklos rezultatų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Mes reiškiamo savo nuomonę apie kasdienes problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Mes dalinamės savo nuomone ir darbo patirtimi vienas su kitu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Mes padedame vienas kitam spręsti problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Mums yra sudarytos sąlygos bendradarbiauti su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Savo organizacijoje mes bendradarbiaujame siekdami bendrų organizacijos tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 13. Spendimų priėmimas <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Turiu teisę priimti sprendimus, kai tai susiję su mano darbo turiniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Turiu teisę priimti sprendimus, kaip organizuoti savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Turiu teisę priimti sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Mūsų organizacijoje įprasta, kad kiekvienas atsakingas už spendimų priėmimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Nors mūsų organizacijoje kiekvienas turi galimybę išreikšti nuomonę, tačiau sprendimus priima organizacijos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 14. Atsakomybė ir atskaitomybė <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Aš turiu atsiskaityti už savo darbą savo koordinatoriui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Aš nuolat turiu atsiskaitinėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Jaučiuosi atsakingas už savo veiklas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Galime priimti atsakomybę neatsiklause	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Mes dalinamės atsakomybėmis už vienas kito funkcijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Visi darbuotojai yra skatinami išreikšti savo nuomonę nepriklausomai nuo jų formalios padėties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 15. Iniciatyvos <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A Iniciatyvos ir idėjos daugiausia siūlomos mokyklos vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Suteikiama pakankamai laisvės teikti savas idėjas, siekiant darbo kokybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Specialistai turi imtis iniciatyvos ir priimti atsakomybę dėl nurodymų ir vadovavimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Visos užduotys yra paskirstomos pagal darbuotojų kompetencijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 16. 1. Mokyklos vadovas mūsų mokykloje... <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A ... leidžia man įnešti prasmingą indėlį į organizacijos plėtrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B ...skatina mane pasidalinti savo patirtimi su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ...skatina mane imtis iniciatyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D ... formaliai pripažįsta mano mokymo gebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E ... suteikia kontaktinės informacijos, kuri padeda man kurti naujas idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F ... skatina mane apmąstyti savo darbą ir tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G ... turi didelių lūkesčių dėl mano profesinio tobulėjimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H ... palaiko mane, kai pateikiu sprendimų susijusių su savo darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I ... pataria, rekomenduoja ir moko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kl 17. 2. Mūsų mokyklos darbuotojai... <i>Kiekvienoje eilutėje pasirinkite ir pažymėkite po vieną atsakymą.</i>	Visiškai sutinku (1)	Sutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Nesutinku (4)	Visiškai nesutinku (5)	Nežinau (6)
A ... noriai imasi lyderio vaidmenų organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B ...aktyviai dalyvauja priimant sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ...aktyviai rodo iniciatyvą, susijusią su mokyklos tobulinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D ...rodo atsakomybę už savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E ... vienas kitam padeda, dalindamiesi žiniomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sričių, kurioms buvo padaryta finansinė įtaka dėl krizės, vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

		Ugdymo turiniui	Ugdymo turinio perteikimui	Mokyklos biudžetui	Žmogiškiesiems resursams	Organizacijos struktūrai	Strateginiam veiklos planavimui	Kvalifikacijos kėlimui	Kita
Formalios pareigos	Vadovai	2,33	2,33	4,00	3,83	4,33	4,17	4,17	4,60
	Mokytojai	3,21	3,33	4,30	3,76	3,86	3,95	3,96	3,79
	<i>U</i>	88,000	79,000	109,000	129,000	108,000	117,500	122,500	26,500
	<i>p</i>	0,223	0,134	0,511	0,875	0,541	0,732	0,722	0,444
Švietimo įstaiga	Progimnazija	2,27	2,73	4,36	3,83	4,09	4,09	4,42	3,38
	Pagrindinio ugdymo	3,60	3,40	5,00	4,60	4,80	4,60	4,60	5,00
	Gimnazija	3,36	3,39	4,12	3,64	3,73	3,91	3,74	4,50
	<i>H</i>	4,863	1,203	2,768	2,668	2,615	1,278	5,072	2,797
	<i>p</i>	0,088	0,548	0,251	0,263	0,270	0,528	0,079	0,247
Pedagogų skaičius švietimo įstaigoje	Iki 39	3,31	3,06	3,82	3,35	3,38	3,63	3,24	4,33
	Virš 40	3,03	3,33	4,45	3,97	4,12	4,15	4,32	3,87
	<i>U</i>	238,000	224,500	207,000	207,500	199,500	215,000	151,000	19,500
	<i>p</i>	0,563	0,382	0,119	0,126	0,157	0,281	0,004	0,715
Darbo stažas	Dirbantys trumpiau	3,14	3,29	3,71	3,00	4,43	4,14	3,50	3,50
	Dirbantys ilgiau	3,14	3,23	4,32	3,89	3,81	3,98	4,05	4,06
	<i>U</i>	139,000	145,500	101,500	87,500	119,000	141,500	120,000	12,500
	<i>p</i>	0,763	0,891	0,154	0,068	0,394	0,806	0,162	0,573

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Mokyklos struktūros subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Užduotys ir atsakomybės yra hierarkiškai skirstomos mūsų mokyklos specialistų	4,50	4,33	120,500	0,488	4,43	4,17	4,35	0,277	0,871	4,11	4,39	164,000	0,294
B Mūsų mokykloje yra tik formalus funkcijų paskirstymas	3,83	3,73	141,000	0,931	3,71	3,83	3,74	0,034	0,983	3,33	3,83	158,000	0,240
C Specialistai priima sprendimus pagal iš anksto apibrėžtas atsakomybes ir atskaitomybes	3,83	4,48	78,500	0,046	4,50	4,33	4,38	0,158	0,924	4,11	4,46	154,000	0,184
D Mokyklos struktūra formaliai suteikia galimybes kiekvienam dalyvauti sprendimų priėmimo	3,83	4,58	85,500	0,077	4,36	3,83	4,68	6,090	0,048	4,33	4,52	178,500	0,478
E Formali struktūra mūsų organizacijoje skatina neformalią lyderystę visuose organizacijos lygiuose	4,00	4,06	131,000	0,705	3,50	3,83	4,29	4,363	0,113	4,00	4,04	201,500	0,895
F Mūsų mokykloje nuolat vyksta konsultaciniai susirinkimai/ pasitarimai	3,83	4,02	126,000	0,604	3,79	4,00	4,06	1,033	0,597	4,11	3,96	190,500	0,694
G Mokykla skatina kvalifikacijos kėlimą	3,83	4,35	98,500	0,192	3,86	3,83	4,65	7,069	0,029	4,44	4,33	197,500	0,822

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Vizijos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Mūsų mokykla turi bendrą viziją	5,17	5,40	118,500	0,436	5,57	5,33	5,29	1,510	0,470	5,11	5,39	165,000	0,292
B Mūsų mokykloje yra bendra vertybių sistema	5,00	4,98	143,000	0,976	5,14	5,17	4,88	0,901	0,637	5,00	4,96	194,000	0,751
C Personalas savarankiškai atlieka pavestas užduotis ir veiktas	4,67	4,85	119,500	0,457	4,93	4,67	4,85	0,704	0,703	5,22	4,76	139,000	0,087
D Strateginis tobulėjimas/ plėtra (kaip besimokanti organizacija) yra vienas iš mūsų mokyklos tikslų	4,50	4,85	113,000	0,348	4,86	4,33	4,88	2,547	0,280	5,22	4,72	135,500	0,075

Vertybės ir įsitikinimų subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Klaidos yra vertinamos kaip mokymosi galimybė	4,67	4,25	110,000	0,313	4,14	4,83	4,26	2,393	0,302	4,67	4,22	162,500	0,275
B Kolegos pasitiki vienas kito gebėjimais	4,33	4,33	125,000	0,572	3,71	4,67	4,53	10,580	0,005	4,33	4,33	190,500	0,685
C Yra abipusė pagarba tarp specialistų mūsų mokykloje	4,33	4,29	138,000	0,858	3,86	4,50	4,47	5,582	0,061	4,00	4,37	147,500	0,142
D Mūsų mokykloje yra taikomi aukšti specialistų vertinimo kriterijai	4,17	4,31	126,500	0,599	4,00	4,33	4,41	1,454	0,483	4,33	4,28	205,500	0,970

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Bendradarbiavimo ir pagalbos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Mes bendradarbiaujame siekdami mokyklos rezultatų	4,83	4,81	141,500	0,933	4,71	5,00	4,82	0,933	0,627	4,67	4,83	177,000	0,409
B Mes reiškiamė savo nuomonę apie kasdienes problemas	4,83	4,60	127,500	0,609	4,50	4,50	4,71	0,749	0,688	4,11	4,72	119,000	0,025
C Mes dalinamės savo nuomone ir darbo patirtimi vienas su kitu	4,83	4,67	128,500	0,623	4,64	4,83	4,68	0,313	0,855	4,56	4,70	184,000	0,549
D Mes padedame vienas kitam spręsti problemas	4,67	4,54	133,000	0,737	4,43	4,50	4,71	1,122	0,571	4,44	4,63	185,000	0,581
E Mums yra sudarytos sąlygos bendradarbiauti su kolegomis	4,50	4,69	117,000	0,418	4,50	4,50	4,76	1,882	0,390	4,56	4,67	187,500	0,629
F Savo organizacijoje mes bendradarbiaujame siekdami bendrų organizacijos tikslų	4,50	4,71	112,500	0,332	4,86	4,50	4,62	1,871	0,392	4,89	4,61	180,500	0,503

Sprendimų priėmimo subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Turiu teisę priimti sprendimus, kai tai susiję su mano darbo turiniu	4,17	4,79	92,500	0,120	4,64	4,17	4,88	3,193	0,203	4,67	4,74	184,500	0,573
B Turiu teisę priimti sprendimus, kaip organizuoti savo darbą	4,17	4,75	82,500	0,059	4,50	4,17	4,85	3,737	0,154	4,67	4,67	201,500	0,890
C Turiu teisę priimti sprendimus dėl kvalifikacijos kėlimo	4,17	4,31	132,500	0,740	3,50	4,00	4,71	10,634	0,005	4,78	4,22	162,000	0,282
D Mūsų organizacijoje įprasta, kad kiekvienas atsakingas už sprendimų priėmimą	4,17	4,29	123,500	0,545	4,00	4,17	4,41	2,880	0,237	4,56	4,22	170,500	0,373
E Nors mūsų organizacijoje kiekvienas turi galimybę išreikšti nuomonę, tačiau sprendimus priima organizacijos vadovai	3,83	4,46	79,000	0,057	4,57	3,67	4,41	4,500	0,105	4,44	4,35	191,000	0,699

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Atsakomybės ir atskaitomybės subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Aš turiu atsiskaityti už savo darbą savo koordinatoriui	4,50	4,15	115,500	0,409	5,07	4,17	3,79	15,067	0,001	4,22	4,15	202,000	0,905
B Aš nuolat turiu atsiskaitinėti	4,33	3,69	88,000	0,107	4,00	3,83	3,62	1,890	0,389	3,78	3,74	200,500	0,877
C Jaučiuosi atsakingas už savo veiklas	4,83	5,29	100,000	0,172	5,57	4,67	5,24	7,907	0,019	5,00	5,28	151,500	0,153
D Galime priimti atsakomybę neatsiklausę	4,33	4,10	115,000	0,395	3,79	3,83	4,32	5,590	0,061	3,56	4,24	124,500	0,045
E Mes dalinamės atsakomybėmis už vienas kito funkcijas	4,33	3,94	117,000	0,423	3,79	3,67	4,12	2,202	0,333	3,56	4,07	133,000	0,069
F Visi darbuotojai yra skatinami išreikšti savo nuomonę nepriklausomai nuo jų formalios padėties	4,33	4,33	137,000	0,839	4,21	4,00	4,44	1,218	0,544	4,33	4,33	199,500	0,857

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Iniciatyvos subskalės teiginių vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Iniciatyvos ir idėjos daugiausia siūlomos mokyklos vadovų	4,17	3,98	124,500	0,563	3,93	3,83	4,03	0,438	0,803	4,22	3,93	164,000	0,293
B Suteikiama pakankamai laisvės teikti savas idėjas, siekiant darbo kokybės	4,67	4,58	143,000	0,974	4,50	4,67	4,59	0,046	0,977	4,22	4,63	162,000	0,232
C Specialistai turi imtis iniciatyvos ir priimti atsakomybę dėl nurodymų ir vadovavimo	4,33	4,50	131,500	0,708	4,86	4,17	4,38	2,749	0,253	4,00	4,57	135,000	0,074
D Visos užduotys yra paskirstomos pagal darbuotojų kompetencijas	4,00	3,94	143,000	0,977	3,71	4,17	3,97	2,101	0,350	3,67	3,98	165,500	0,315

Pasidalytosios lyderystės subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
Mokyklos struktūra	3,95	4,22	97,500	0,198	4,02	3,98	4,31	3,681	0,159	4,06	4,22	178,000	0,507
Vizija	4,83	5,02	114,000	0,403	5,13	4,88	4,98	1,356	0,508	5,14	4,96	171,000	0,407
Vertybės ir įsitikinimai	4,38	4,30	143,000	0,978	3,93	4,58	4,42	8,013	0,018	4,33	4,30	201,000	0,891
Bendradarbiavimas ir pagalba	4,69	4,67	143,500	0,989	4,61	4,64	4,72	1,321	0,517	4,54	4,69	187,000	0,647
Spendimų priėmimas	4,10	4,52	85,500	0,105	4,24	4,03	4,65	7,950	0,019	4,62	4,44	181,500	0,559
Atsakomybė ir atskaitomybė	4,44	4,25	125,000	0,598	4,40	4,03	4,25	2,426	0,297	4,07	4,30	143,000	0,142
Iniciatyvos	4,29	4,25	136,000	0,823	4,25	4,21	4,24	0,291	0,865	4,03	4,28	145,500	0,155
Pasidalytoji lyderystė	4,36	4,44	124,000	0,582	4,35	4,30	4,49	1,988	0,370	4,37	4,44	179,500	0,531

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

. Mokyklos vadovo įsitraukimo subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Leidžia man įnešti prasmingą indėlį į organizacijos plėtrą	4,83	4,58	119,500	0,442	4,43	4,83	4,65	0,768	0,681	4,56	4,61	195,500	0,767
B Skatina mane pasidalinti savo patirtimi su kolegomis	4,50	4,38	136,500	0,827	4,07	4,50	4,50	1,489	0,475	4,56	4,35	183,500	0,572
C Skatina mane imtis iniciatyvos	3,67	4,35	84,500	0,082	4,07	4,17	4,38	1,040	0,595	4,00	4,30	173,000	0,412
D Formaliai pripažįsta mano mokymo gebėjimus	3,83	4,15	103,000	0,227	3,57	4,17	4,32	3,274	0,195	4,11	4,11	190,500	0,688
E Suteikia kontaktinės informacijos, kuri padeda man kurti naujas idėjas	3,67	4,13	107,500	0,295	3,79	4,00	4,21	1,041	0,594	4,22	4,04	194,000	0,758
F Skatina mane apmąstyti savo darbą ir tobulėti	3,83	4,25	101,000	0,210	4,14	4,00	4,24	0,375	0,829	4,44	4,13	170,500	0,380
G Turi didelių lūkesčių dėl mano profesinio tobulėjimo	3,67	3,23	126,000	0,606	3,00	3,83	3,29	1,682	0,431	3,67	3,22	166,000	0,330
H Palaiko mane, kai pateikiu sprendimų susijusių su savo darbu	3,67	4,38	71,000	0,032	4,21	4,17	4,35	0,311	0,856	4,11	4,33	182,000	0,543
I Pataria, rekomenduoja ir moko	3,50	4,17	90,000	0,121	3,79	4,00	4,21	1,297	0,523	4,33	4,02	181,000	0,538

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Mokyklos darbuotojų įsitraukimo subskalių vidurkiai skirtingose respondentų grupėse

	Formalios pareigos				Švietimo įstaiga					Darbo stažas			
	Vadovai	Mokytojai	U	p	Progimnazija	Pagrindinio ugdymo	Gimnazija	H	p	Dirbantys trumpiau	Dirbantys ilgiau	U	p
A Noriai imasi lyderio vaidmenų organizacijoje	4,33	3,90	97,000	0,143	3,86	4,17	3,91	1,244	0,537	3,89	3,93	197,000	0,798
B Aktyviai dalyvauja priimant sprendimus	4,50	4,29	127,500	0,619	4,14	4,17	4,38	1,696	0,428	4,00	4,35	139,500	0,094
C Aktyviai rodo iniciatyvą, susijusią su mokyklos tobulinimu	4,33	4,10	119,500	0,469	4,00	4,00	4,18	0,647	0,724	4,00	4,13	186,000	0,609
D Rodo atsakomybę už savo darbą	4,67	4,69	128,500	0,625	4,36	4,33	4,91	5,073	0,079	4,67	4,70	199,500	0,844
E Vienas kitam padeda, dalindamiesi žiniomis	4,50	4,35	142,500	0,964	3,71	4,50	4,62	7,921	0,019	4,67	4,30	176,500	0,449

Statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) paryškinti

Skuodo rajono mokyklų kontekstas

Steigėjas	Mokyklų skaičius	Mokinių skaičius	Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte	Kompiuterių skaičius 100 mokiniui	Mokyklų autobusų skaičius	Geltonųjų autobusų skaičius	1 mokiniui tenkanti mokyklos ploto dalis (m ²)
Skuodo r. sav.	9	2242	18	40,6	21	16	28,1

Šaltinis: Pagal LR ŠMM "Lietuvos švietimas skaičiais 2015" (2015) (Pagrindiniai skaičiai 2014–2015 m. m. (be priešmokyklinukų))

Pedagoginiai darbuotojai (einantys pagrindines pareigas) (įskaitant mokyklų vadovus, jų pavaduotojus ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjus, turinčius pamokų) 2014–2015 m. m.

Steigėjas	Pedagoginių darbuotojų skaičius	Mokytojų, 2013–2014 m. m. pradėjusių dirbti mokykloje, skaičius	Atestuotų mokytojų		Pedagoginių darbuotojų, turinčių mokytojo kvalifikacinę kategoriją, skaičius	Pedagoginių darbuotojų, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, skaičius	Pedagoginių darbuotojų, turinčių mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją, skaičius	Pedagoginių darbuotojų, turinčių mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją, skaičius
			Skaičius	Proc.				
Skuodo r. sav.	238	11	218	91,60	10	109	94	5

Šaltinis: Pagal LR ŠMM "Lietuvos švietimas skaičiais 2015" (2015)

Mokyklų vadovai (įskaitant jų pavaduotojus ugdymui ir ugdymą organizuojančių skyrių vedėjus) 2014–2015 m. m.

Steigėjas	Mokyklų vadovų skaičius	Atestuotų mokyklų vadovų		Mokyklų vadovų, turinčių I kvalifikacinę kategoriją, skaičius	Mokyklų vadovų, turinčių II kvalifikacinę kategoriją, skaičius	Mokyklų vadovų, turinčių III kvalifikacinę kategoriją, skaičius
		Skaičius	Proc.			
Skuodo r. sav.	24	19	79,17	3	9	7

Šaltinis: Pagal LR ŠMM "Lietuvos švietimas skaičiais 2015" (2015)

Atsiliepimas apie MD pristatymą



Šiaulių Universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto
Ekonomikos (Vadybos, Viešojo administravimo) katedrai

ATSILIEPIMAS

Apie Oksanos Vilkauskienės baigiamąjį magistrinį darbą

2017-01-09

Skuodas

Viešojo valdymo studijų programos studentės Oksanos Vilkauskienės baigiamasis magistrinis darbas tema – *Pasidalytosios lyderystės plėtojimas Skuodo rajono švietimo įstaigose*, buvo pristatytas LR Seimo narei Levutei Staniuvienei. Studentė darbe išanalizavo pasidalytosios lyderystės raišką ir pateikė pasidalytosios lyderystės plėtojimo modelį Skuodo rajono švietimo įstaigoms. Studentės atlikti tyrimai yra naudingi ir bus naudojami naujinant Skuodo raj. švietimo sistemą ir jos valdymą pagal strateginius Lietuvos švietimo uždavinius.

LR Seimo narė

Levutė Staniuvienė

A handwritten signature in blue ink, corresponding to the name Levutė Staniuvienė.