

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Diana BARONIENĖ

**LYDERYSTĖ KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS
EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Diana BARONIENĖ

**LYDERYSTĖ KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS
EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDA**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Diana Baroniene

Lyderystė kaip Švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaida. Magistro darbas

Magistro darbu siekta iširti lyderystės raišką ir poveikį Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų valdymui.

Tuo tikslu išnagrinėta mokslinė literatūra, dokumentai apie Švietimo organizacijos vadovų lyderystę bei efektyvų valdymą; iširta lyderystės raiška Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų vadovų tarpe; identifikuoti efektyvios organizacijos požymiai bei iširtas lyderystės poveikis Šiaulių miesto mokyklų efektyviam valdymui.

Tyrimo metu buvo identifikuoti vadovų tipai: darnus, autokratinis, biurokratinis, liberalus, transakcinis, transformacinis, į užduotį ir į darbuotojus orientuotas. Nustatyta, jog Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovams yra būdingas darnus, į darbuotojus orientuotas bei transformacinis lyderiavimo stiliai.

Iškelta hipotezė, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovo veikloje galima rasti lyderystės raiškos sąsają su efektyviu valdymu pasitvirtino, nes nustatytas statistiškai reikšmingas stiprus ryšys tarp darnaus lyderio savybių ir inovatyvios, tikslo siekiančios kolegialios mokyklos. Vidutinis statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp darnaus lyderio savybių ir atviros mokyklos; į darbuotojus orientuoto lyderio savybių ir inovatyvios, atviros, tikslo siekiančios, kolegialios mokyklos; transformacinio lyderio savybių ir atviros, tikslo siekiančios kolegialios mokyklos.

Tai galima teigti, jog dauguma Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovai gali būti įvardijami, kaip lyderiai, gebantys kurti komandą, rodyti asmeninį pavyzdį, skatinti darbuotojų tobulėjimą, sukurti palankias pokyčiams sąlygas, tausoti turimus išteklius ir nuolat siekti mokymosi kokybės. Naujovių pripažinimas, jų įgyvendinimas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, lemia teigiamus poslinkius mokykloje, daro ją efektyvia.

SUMMARY

Diana Baronienė

Leadership as a prerequisite of effective management of educational organization.

Master's work

The objectives of master's work are to research the expression of leadership and its influence on the management of general education schools of Siauliai city.

On his purpose the scientific literature, documents about the leadership and effective management of the leaders of educational institutions were scrutinized; the expression of leadership among the leaders of general education schools of Siauliai was examined; the features of effective organisation were identified and the influence of the leadership on the effective management of schools of Siauliai was examined as well.

During the researchers the following types of leaders were identified: sustainable, autocratic, bureaucratic, liberal, transaction, transformational and oriented towards tasks and employees. It was found out that such styles of leadership as sustainable, oriented towards employees and transformational are typical for the leaders of the general education schools of Siauliai.

The raised hypothesis that it is possible to find the connection between the expression of leadership and effective management in the work of the leaders of general education schools was proved, because statistically strong connection between sustainable leader and innovative and purposeful, collegial school was identified. Statistically medium meaningful connection was identified between sustainable leader and open school, between the leader, oriented towards the employees and purposeful, collegial school, between transformational leader and open, purposeful, collegial school.

So, we can state, that the leaders of the most general education schools of Siauliai city could be identified as leaders, who are capable to create a working team, to be an example for others, to encourage employees' improvement, to create conditions, suitable for changes, to spare reservoirs and constantly pursue the quality of education. The acceptance of innovations, their implementation, capability to adjust to the changes lead to the positive changes at school, make the school effective.

Turinys

SANTRAUKA	0
SUMMARY	3
ĮVADAS	8
1. LYDERYSTĖ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO KONTEKSTE	13
1.1. Lyderystės koncepto teorinis pagrindimas.....	13
1.1.1. Lyderystės samprata.....	13
1.1.2. Lyderiavimo ypatumai	20
1.1.3. Lyderystės teorijos	30
1.2. Efektyvus organizacijos valdymas.....	42
1.2.1. Efektyvus organizacijos valdymo samprata	42
1.2.2. Efektyvus valdymo charakteristikos	45
1.2.3. Efektyvus valdymo ypatumai.....	47
2. LYDERYSTĖS KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMO METODOLOGIJA	49
2.1. Tyrimo metodologija.....	49
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	49
2.3. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai	50
2.4. Tyrimo imties charakteristikos.....	52
3. LYDERYSTĖS KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI	57
3.1. Lyderystės raiška Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose	57
3.2. Šiaulių miesto švietimo organizacijų efektyvus valdymo ypatumų analizė.....	65
3.3. Lyderystės ir efektyvios švietimo organizacijos.....	69
valdymo statistinio sąryšio nustatymas	69
IŠVADOS	72

REKOMENDACIJOS 75

LITERATŪRA 76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami lyderystės apibrėžimai.....	18
2 lentelė. Lyderių tipai	23
3 lentelė. Lyderiavimo stiliai	26
4 lentelė. Lyderystės stiliai pagal skirtingus autorius	28
5 lentelė. 5-ojo lygio hierarchija	40
6 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai	45
7 lentelė. Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriama reiškiniai	49
8 lentelė. Tyrime naudoti statistiniai rodikliai	50
9 lentelė. Lyderiavimo stiliaus nustatymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatai.....	61
10 lentelė. Efektyvaus mokyklos valdymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatai.....	64
11 lentelė. Lyderystės ir efektyvios Švietimo organizacijos valdymo sąryšis	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovo orientacijos.....	26
2 pav. Lyderiavimo elgesio skalė	33
3 pav. Situacinis lyderiavimo modelis	35
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=214).....	52
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=214).....	52
6 pav. Mokyklos tipas (N=214).....	53
7 pav. Pedagoginio darbo stažas (N=214).....	53
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamas mokslo sritis (N=214).....	54
9 pav. Respondentų kvalifikacinė kategorija (N=214).....	54
10 pav Respondentų išsilavinimas (N=214).....	55
11 pav. Darbuotojų skaičius ((N=214).....	55
12 pav. Ugdytinių skaičius ((N=214).....	55
13 pav. Pageidaujamos vadovo-lyderio savybės (N=214).....	57
14 pav. Mokyklos vadovo savybės (N=214).....	57
15 pav. Asmeninės vadovo lyderio savybės (N=214).....	59
16 pav. Svarbiausios savybės, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis (N=214).....	60
17 pav. Vadovo lyderio vadovavimo stiliai (N=214).....	63
18 pav. Efektyvios mokyklos vertinimo balais reitingas (N=214).....	66
19 pav. Efektyvios mokyklos prielaidų dažninis reitingas (N=214).....	67

IVADAS

Problemos aktualumas. Nepriklausomybės atkūrimas ir vėlesni struktūriniai, politiniai, socialiniai-ekonominiai pokyčiai Lietuvoje sudarė naujas galimybes įmonėms ir organizacijoms dirbti rinkos ekonomikos sąlygomis. Didėjanti konkurencija skatina ieškoti naujų būdų veiklos efektyvumui didinti. Konkurencinį pranašumą šiame technologijų amžiuje dažniausiai lemia organizacijos žmogiškieji ištekliai – darbuotojai. Iš jų nuolat reikalaujama aukštos darbo kokybės, atrasti naujų produktų gamybos ir paslaugų teikimo būdų. Šiais atvejais neužtenka gerų vadybos žinių – kyla vis didesnis lyderių poreikis. Šių dienų organizacijose lyderių poreikis jau neapsiriboja tik organizacijų aukštesniu vadybiniu lygmeniu. Pastebima, kad netgi tarp žemiausio vadybinio lygmens ar netgi tarp techninių darbuotojų reikalingi tikri lyderiai (Ruškus, Žurauskaitė, 2004).

XXI-ojo amžiaus žinių visuomenė akcentuota į žmonių veiklą, bendravimą, todėl švietimo misija šiuo atveju – žmogaus socializacija bei prisitaikymas gyventi nuolat kintančiomis sąlygomis. Tiek visuomenė, tiek pačios švietimo institucijos nuolat siekia gerinti švietimo kokybę.

J. Adairo (1989) nuomone, kaita ir lyderiavimas yra dvi glaudžiai susijusios koncepcijos. Būtent kaita išryškina lyderiavimo reikalingumą, o lyderis reikalingas kaitai pradėti. Vienaip ar kitaip – tai labai glaudžiai susiję su vadovavimu. Tik „vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“ (Jucevičienė, 1996).

Vadovavimo specifika ypatinga tuo, kad realizuojant bendrą tikslą išsiskiria asmenybė ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas. Vadovavimas žmonėms pasireiškia per vadovų priimamus sprendimus, užsibrėžtus tikslus ir atsakomybę ir sprendimų vykdymo kontrolę. Vadovavimas, kaip vadovo pagrindinė funkcija, yra neatsiejamas nuo planavimo ir organizavimo, tačiau norint, kad jis būtų efektyvus, labai svarbus ir vadovo sugebėjimas sutelkti žmones, kad sėkmingai realizuotų tikslus. O toks bruožas lyderiui būtinas.

Šiandien vadyba plačiaja prasme yra susijusi su krypties, tikslų ir uždavinių išsikėlimu, planavimu, kaip siekti pažangos ir tikslų, turimų išteklių (žmonių, laiko, medžiagų) organizavimu, kad taupiai ir suplanuotu būdu būtų pasiektas tikslas, proceso kontroliavimu bei organizacijos reikalavimų nustatymu ir tobulinimu.

Bandant bendrosios vadybos patirtį taikyti švietimo sistemos organizacijoje, reikia atkreipti dėmesį, kad švietimo vadyba – veikla, kuria organizuotai siekiama iš karto dviejų

tikslų:

- 1) užsibrėžtų švietimo sistemos ir
- 2) atskirų švietimo organizacijos tikslų.

Analizuodamas švietimo organizacijos vadybos aspektus ir kalbėdamas apie efektyvų vadovavimą, R.Želvys (2003) pastebi, jog vadybą išmanyti privalo ne tik švietimo organizacijų vadovai, bet ir asmenys, atsakingi už švietimo sistemos ir jos padalinių funkcionavimą. Dėl šios priežasties, švietimo vadyboje svarbus ir administravimo procesas. Administratorius turi jam suteiktą formalių galių, jis valdo vadovaudamasis aukštesnių instancijų nurodymais ir vykdydamas jų sprendimus, išreikštus teisės aktais, normatyviniais dokumentais ir kt. Administratorius taip pat nebūtinai yra vadovas, kadangi administravimo funkcijas gali atlikti ir paprastas valdininkas, tačiau norint sėkmingai realizuoti tiek valstybinius, tiek specifinius organizacijos tikslus, prireikia lyderio savybių. Lyderis vadyboje suvokiamas kaip aplinkinių pripažintas žmogus, kuriam kiti organizacijos nariai suteikia teisę priimti sprendimus ir burti žmones užsibrėžtam veiklos tikslui pasiekti.

Lyderiavimas – viena iš vadovavimo poveikio priemonių. Vadovavimas bus neefektyvus, jei jis nesirems lyderiavimu. Todėl būtina atkreipti dėmesį į šiuolaikinių, naujai mąstančių vadovų – lyderių pasirengimą, kurie pasižymėtu nauju požiūriu, sugebėtų daryti įtaką žmonėms ir užtikrintų efektyvų, išmintingą vadovavimą.

Švietimo lyderystė – tai nuolatinis nuoseklus mokymas ir mokymasis, tvirta nuostata siekti ilgalaikių laimėjimų, paskata įgyvendinti pažangias idėjas, kurti ir veikti drauge. Tai kvietimas ir raginimas bendradarbiauti, draša ir ryžtas pasikliauti vieni kitais keblime iššūkių pasaulyje. Lyderystė – tai atkaklus siekis išmokyti ir išmokyti dalytis bendra atsakomybe ir tęsti pradėtus darbus. Tai ne tik mokyklos, tai visos švietimo bendruomenės pastangos auginti ir ugdyti jauną žmogų, lavinant jo įgūdžius prisitaikyti prie kintančios aplinkos („Lyderių laikas“, 2007, 5 p.).

Tie žmonės, kuriems užtenka drašos šiais laikais vadovauti kitiems, patiria milžiniškus išbandymus. Viskas ėmė iš esmės keistis: keičiasi mūsų planetos klimatas, išgyvename ekstremalius ir nenuspėjamus oro bei temperatūrų pokyčius, kurie veikia vietos augalus, žemės ūkį, sausumos ir vandens gyvūniją (Boyatzis, Mckee, 2006).

„Ir tie vyrai ir moterys, kuriuos mes vadiname lyderiais, savo organizacijos, įstaigos ar bendruomenės narius įkvepia dideliems darbams. Nepaisydami šių dienų problemų, jie randa naujų galimybių, o baimės ir nevilties akivaizdoje įkvepia viltį. Tokie lyderiai galingai, aistringai ir tikslingai skatina judėti į priekį. Kartu jie geba susitaikyti su tuo, kad savo veiklai turi paaukoti didelę dalį asmeninio gyvenimo. Jie aukoja save dėl tikslo, tačiau sykiu geba rūpintis savimi bei atsinaujinti, kad palaikytų ilgalaikę darną (Boyatzis, Mckee, 2006, p.2).

Pasak vieno žymiausių JAV valdymo specialistų P.Drakerio (1995), nėra menkai išsivysčiusių šalių, yra tik prastai valdomų. Visa mūsų ekonominė raida patvirtina, kad valdymas – varomoji jėga, o vystymasis - jo padarinys. Beveik tą patį pakartojo vienos garsiausių JAV konsultacinės firmos „McKinsey“ specialistai. Jų teigimu kompleksinis požiūris į valdymą turi remtos: strategija, struktūra, personalu, stiliumi, padėties suvokimu, socialinėmis vertybėmis. Daugiausia dėmesio yra skiriama vadovui, jo parengimui, ieškojimui ir atrankai, vadovo strategijai ir valdymo stiliui. JAV sakoma, kad didžiausia valdymo problema – parinkti gerą vadovą. Kuo labiau šalis pažengusi ekonomiškai, tuo šis uždavinys tampa sunkesnis. P.Drucker (1993) pažymi, kad „Firmos sėkmė“ vis labiau priklauso nuo jos vadovo vertės, kompetentingumo ir produktyvumo (Razauskas, 1997).

Pasigendama Lietuvos mokslininkų tyrimų ar rezultatų apibendrinimų apie vadovų lyderystę, kaip Švietimo organizacijos efektyvaus valdymo prielaidą. Dažniausiai mokslinėje literatūroje nagrinėjamos tik asmeninės vadovų-lyderių savybės.

Tyrimo objektas. Lyderystė, kaip efektyvaus valdymo prielaida bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo problema.

Lyderystės reiškinys Lietuvoje nėra pakankamai tirtas nei teoriniu, nei empiriniu aspektu, tuo tarpu ši klausimą užsienio mokslininkai nagrinėja jau seniai. Lyderystės reiškinys, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinų, yra sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas. Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiskai tyrinėjo lyderystės reiškinį: R.Boyatzis (2006), Mckee (2006), S.P.Robbins (2003), B.M.Bass (1990), P.Gupta (2004), A.Fink (2006), S.A.Kirkpatrick (1991), F.E.Fiedler (1978), D.Brent (1997), L.Ellison (1977) ir kt.

Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškinį pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį – tai naujas mokslinio tyrimo objektas mūsų šalyje. Pirmieji moksliniai darbai parengti R.Razausko (1988; 1996), F.S.Butkaus (1996), P.Jucevičienės (1996), R.Jucevičiaus (1996), R.Želvio (2001), D.Žvirdausko (2006) [55].

Nemažai mokslinių darbų autorių yra nagrinėję įvairias lyderiavimo teorijas bei bandę sudaryti svarbiausių lyderiams būdingų asmeninių bruožų sąrašą. Tačiau iki šiol vis dar nėra aišku, kokia lyderiavimo teorija yra efektyviausia konkrečioje situacijoje, kokie lyderio asmeniniai bruožai turėtų būti svarbiausi jam vadovaujantis viena ar kita lyderiavimo teorija.

Daugelis šiandieninių vadovų nepakankamai pasirengę tapti lyderiais ir jiems gana sunku dirbant su žmonėmis sukurti gerą psichologinį klimatą. Profesionaliai išmanydami savo veiklos sferą, jie dažnai patenka į keblią padėtį, kai reikia spręsti socialinio ir psichologinio pobūdžio klausimus. Pasak Švietimo ir mokslo ministerijos strateginio planavimo ir analizės skyriaus vedėjo R.Ališausko (2006), reikia, kad Lietuvos švietimo organizacijoje atsirastų

daugiau žmonių, prisiimančių atsakomybę ir bandančių savarankiškai daryti nauja, t.y. tampančių švietimo lyderiais. Šiuo metu apskritai daug diskutuojama, kas yra lyderis, žmonės patys pradeda kelti klausimus, kas aš esu, ar man pakanka kompetencijos būti lyderiu. R.Ališausko (2006) nuomone lyderis yra kiekvienas, kuris prisiima atsakomybę ir yra linkęs daryti naujus dalykus kokybės dėlei, neapsiribojantis instrukcijomis, siekiantis geresnių rezultatų.

Tyrimo hipotezė. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovo veikloje galima rasti lyderystės raiškos sąsają su efektyviu valdymu. Vadovas savo asmeninių savybių dėka yra efektyvaus valdymo proceso iniciatorius ir organizatorius.

Tyrimo tikslas. Ištirti lyderystės raišką ir poveikį efektyviam Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų valdymui.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, dokumentus apie Švietimo organizacijos vadovų lyderystę bei efektyvų valdymą.
2. Ištirti lyderystės raišką Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovų tarpe.
3. Identifikuoti efektyvios organizacijos požymius ir ištirti lyderystės poveikį Šiaulių miesto mokyklų efektyviam valdymui.

Tyrimo metodologija grindžiama:

- Įvairių mokslininkų (Bennis W., Nanus B. (1998); Brent D., Ellison L. and Bowring-Carr Ch. (1997); Bass B.M. (1990); Appleby C. R., (2003); Albrechtas J. (2005) ir kt.) požiūriu į šiuolaikinę organizacijos efektyvų valdymą bei lyderio įtaką.
- Remiantis įvairiomis lyderiavimo teorijomis: kaip *bruožų teorija*, kuri remiasi prielaida, kad vadovo asmenybė yra svarbus veiksnys vadyboje ir galima išskirti sėkmingai dirbančio vadovo, kaip lyderio, asmenybės bruožus (Želvys (2001), Robbins (2003), Kirkpatrick (1991) ir kt.); *stilių teorija*, besiremianti prielaida, jog sėkmingą vadovavimą lemia ne vadovo asmenybės bruožai, bet vadovavimo stiliai, kurių galima išmokti (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Vadovas palaiko nuolatinę pokyčių atmosferą ir kuria palankią kaitai organizacijos kultūrą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000); *situacinės lyderiavimo teorijos* autoriai kelia prielaidą, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų lyderiavimo būdų (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000), o tam, kad tas būdas būtų efektyvus, lyderis turi pritaikyti savo veiklos stilių prie konkrečios situacijos reikalavimų.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė. Psichologinės ir vadybinės literatūros analizė suteikė galimybę išanalizuoti lyderiavimo teorijų sampratą bei efektyvaus valdymo ypatumus.

2. Dokumentų analizė. Atvėrė galimybes susipažinti su audito taikymo metodika bendrojo lavinimo mokykloje.
3. Apklausa. Parengta anketa vadovams, pedagogams, skirta išryškinti lyderystės raiškos bendrojo lavinimo mokykloje ypatumus bei efektyvios organizacijos bruožus.
4. Duomenų statistinė analizė. Tyrimo duomenų analizė atlikta taikant Excel, SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programinę įrangą.

Tyrimo imtis:

Tyrimo imtis ir laikas: apklausoje raštu iš viso dalyvavo 214 respondentų iš Šiaulių miesto Respondentų atrankos būdas buvo atsitiktinis. Apklausa atlikta 2008m. sausio–vasario mėnesiais.

Darbo mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas.

Mokslinį darbo naujumą rodo tai, kad:

- išryškinta lyderystės bendrojo lavinimo mokykloje specifika, identifikuoti efektyvios Švietimo organizacijos ypatumai;
- atskleistos lyderystės ir efektyvios organizacijos sąsajos;
- praktinį darbo reikšmingumą rodo tai, kad nustatyti realiai egzistuojantys Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovų-lyderių tipai, akcentuojant tuos tipus, kurie suponuoja mokyklos valdymą kaip efektyvų valdymą.

Darbo struktūra.

Magistro darbą sudaro įvadas, mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, tyrimo rezultatų pristatymas, jų analizė.

1. LYDERYSTĖ ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO KONTEKSTE

1.1. Lyderystės koncepto teorinis pagrindimas

1.1.1. Lyderystės samprata

Angliškas žodis „leadership“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas dvejopai: vadovavimas arba lyderiavimas. Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užbrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti.

Lao-Tzu nuomone, geriausias lyderis yra tas, kurio aplinkiniai net nepastebi. Kai darbas yra atliktas, tikslas pasiektas, pavaldiniams atrodo, kad jie viską nuveikė patys [56].

Pasak Ralph M. Stogdila (1990), kuris apžvelgė lyderiavimo teorijas ir tyrimus, yra beveik tiek pat skirtingų lyderiavimo termino apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžusių jį apibūdinti (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Lyderyste galime pavadinti reiškinį, nusakomą asmens dinamine jėga, iš esmės motyvuojančia ir koordinuojančia organizacijos narius siekti jos tikslų (DuBrin, 1995).

Kitaip tariant, lyderystė – tai reiškinys, nusakomas konkretaus asmens sugebėjimu įgyti žmonių, reikalingų siekiant organizacinių tikslų, pasitikėjimą ir paramą.

Anot B. Leonienės (2001), nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama, vis mažiau populiori. Profesionalūs tyrinėtojai gebėjimą lyderiauti sieja su vadovų elgesiu, t.y. jų atliekamais veiksmais:

- užduočių paskirstymu;
- bendravimu su darbuotojais;
- jų motyvavimu;
- paties vadovo darbo organizavimu.

J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (1999) pabrėžia, kad *lyderiavimas* yra grupės narių veiklos, reikalingos užduočiai atlikti, nukreipimas ir lyderio poveikio jiems procesas.

Iš šio apibrėžimo seka keturios svarbios išvados:

1. ***Lyderiavimas įtraukia kitus*** - darbuotojus ir pasekėjus. Savo pasiryžimu ir noru paklusti lyderio nurodymams grupės nariai padeda įtvirtinti ir apibrėžti lyderio statusą ir sudaro sąlygas lyderiavimui; be žmonių, kuriems reikia vadovauti, visos vadovo, kaip lyderio savybės yra niekam nereikalingos.
2. ***Lyderiavimas reiškia nevienodą galios (jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir***

grupės narių. Grupės nariai turi šiokią tokią galią: jie gali formuoti ir iš tikro formuoja grupės veiklą. Tačiau lyderis paprastai turi daugiau galios. Kuo daugiau galios šaltinių gali disponuoti vadovas, tuo didesnis jo efektingo lyderiavimo potencialas. Tačiau organizacijų veikloje vis dažniau pastebimas faktas, kad to paties lygio vadovai, turintys tą pačią formalią galią, vienas nuo kito skiriasi sugebėjimais panaudoti atsilyginimo, baudimo, patrauklumo ar ekspertinę galias.

3. **Gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas**, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui.
4. **Lyderiavimas susijęs su vertybėmis.** Moralus lyderiavimas reikalauja atsižvelgti į vertybes ir suteikti pasekėjams pakankamai žinių apie alternatyvas, kad jie patys galėtų sąmoningai rinktis, kai ateina laikas nuspręsti, eiti paskui lyderį ar ne (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Pavyzdžiui, R. Razausko (1997) teigimu, **būti lyderiu, reiškia:**

- 1) *pažinti žmones ir mokėti atskleisti bendradarbių sugebėjimus;*
- 2) *mokytis iš savo klaidų;*
- 3) *ugdyti savo sugebėjimus mąstyti plačiai, strategiškai ir sutelkti bendradarbių pastangas;*
- 4) *mokėti rizikuoti, gerai įvertinti savo jėgas ir sutelkti jas tam, kas svarbiausia, o ne blaškytis siekiant išvengti rizikos padarinių;*
- 5) *ugdyti savo sugebėjimus įsiklausyti;*
- 6) *mokėti adaptuotis, keistis ir laiku keisti vadovaujamos grupės elgesį;*
- 7) *sutelkti žmones ir suburti darbingą komandą gali tik tas, kas suvokia psichologiją, elgesio motyvus.*

Daugelis mokslininkų jau yra pripažinę, kad lyderiui svarbios ir prigimtinės savybės, ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas.

R. Želvys (2003) pagrindiniu **lyderio ar vadovo atributu laiko įtaką** - vadovauja tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai. Vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų - galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką. Lyderis skatina veikti, duoti nurodymus, išaiškina nesutarimus tarp kitų grupės narių ir priima sprendimus. Jis reiškia pritarimą ar nepritarimą grupės veiksams, įkvepia, padrašina žodžiu, yra bet kurios grupės veiklos priešakyje. Lyderį jis apibrėžia kaip grupės narį, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla.

Nagrinėjant **lyderiavimo** apibrėžimą svarbu pastebėti, kad nors **lyderiavimas** artimai susijęs su valdymu ir yra jam svarbus, tačiau lyderiavimas ir valdymas nėra ta pati sąvoka

Davies, Ellison, Bowring-Carr (1997) nuomone, organizacija, kurioje vadovauja vadovas-lyderis skiriasi nuo organizacijos, kurioje vadovauja administracinis vadovas. Kad pabrėžtu skirtumą, lyderiavimo teoretikas W.Bennis (1998) pasakė, jog daugelyje organizacijų per daug valdoma ir per mažai vadovaujama. Iš tiesų, žmogus gali būti efektingas vadovas: geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų sugebėjimų. Kiti gali būti efektingi lyderiai: jie sugeba įžiebtį kitų žmonių entuziazmą ir pasišventimą, tačiau jiems gali trūkti vadovo įgūdžių sužadintą kitų energiją nukreipti norima linkme (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Lyderiavimas yra vidinis tam tikros grupės procesas, priklausantis nuo grupės narių iniciatyvos. Vadovavimas sieja grupės veiklą su kitų grupių ir visos visuomenės, kurios dalis yra ši grupė, veiklos tikslais. **Lyderiavimas** remiasi neformaliais tarpasmeninės simpatijos, pripažinimo, solidarumo, opozicijos ir kitais santykiais. Vadovavimo pagrindą sudaro oficialūs dalykinės priklausomybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, tarp vadovo ir aukštesnėse pakopose esančių vadovų. Vadovavimo ir lyderiavimo skirtumai nepanaikina šių dviejų grupės reiškinių panašumų ir glaudžių ryšių. Daugybė įvairių grupių veiklos tyrimų rodo, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka tie asmenys, kurie yra autoritetingi, mėgstami kaip geri žmonės, gerbiami kaip specialistai, pagal neformalių santykių struktūrą. Efektyviausiai grupė valdoma tais atvejais, kai vadovavimo ir lyderiavimo rolės joje susipina, kai oficialus vadovas kartu yra ir neformalus lyderis. Žinoma, nebūtina, kad šių grupių vadovas būtų visapusiškas lyderis. *Lyderiai išsiskiria ne tuo, ką jie žino, bet tuo, kaip greitai jie gali mokytis. Juos charakterizuoja ne tai, kaip jie įgyja informaciją, bet tai, kaip jie sugeba įgyti reikalingą informaciją ir išskirti ją iš nereikalingo informacijos srauto. Jie pasižymi ne naudodamiesi tradiciniais įgūdžiais ir priemonėmis, bet demonstruodami aukštą lankstumo ir prisitaikymo laipsnį bei sugebėjimą dirbti tiek su technologija, tiek su žmonėmis [57].*

Pasak Konfucijaus, yra *septyni lyderystės veiksniai*:

1. Savidisciplina
2. Tikslas
3. Išsimokslinimas
4. Atsakomybė
5. Žinios
6. Organizuotumas, komunikabilumas ir bendradarbiavimas
7. Pavyzdys (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Šie principai buvo išskirti kaip lyderystės kokybės matmuo ar garantija. Kuo labiau laikomasi šių principų, tuo stipresniu lyderiu tampama. Konfucijus teigė, lyderystė savo esme

kyla iš vidaus. Galia lyderiauti gimsta asmens moralinių ir filosofinių pagrindų sąveikos su pasekėjais ir rinkėjais kontekste ir yra charakterio savybė, o ne įgimtas atsitiktinumas ar pozicijos privilegija. Stipraus lyderio kokybė gali būti išvystyta tik per rūpestingą praktiką. Be to efektyvi lyderystė tokiomis sudėtingomis verslui sąlygomis – sąlygomis, apimančiomis greitus pokyčius, vidinius ir išorinius konfliktus, technologinį chaosą bei politinį, ekonominį ir socialinį nepastovumą – yra iššūkis [58]

Lyderystei reikalingas socialinio susitarimo tarp lyderio ir jo pasekėjų pripažinimas. **Lyderis** turi turėti ir noro, ir sugebėjimų kontroliuoti įvykių pasekmes, darydamas įtaką kitų žmonių veiksams, panaudojant kitų žmonių sumanumą ir sugebėjimus. Lyderystės galia yra pagrįsta bendru susitarimu, viltimis ir įsipareigojimu.

Pasak J.Kasiulio ir V.Barvydienės (2005) **lyderis**:

- rūpinasi aktyviu komandos darbu.
- patikslina komandos tikslus, telkia narius,
- žino narių privalumus bei trūkumus,
- apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus,
- ekstravertas, ramus, patikimas,
- dominuojantis, bet ne despotiškas, greičiau – entuziastingas,
- jo privalumas – sugebėjimas patraukti ir suvienyti žmones,
- savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Lyderiai atlieka esminį vaidmenį vystant efektyvias organizacijas. Jie nukreipia žmones reikiama kryptimi, įgyja pasitikėjimą organizacijos misijai įgyvendinti ir motyvuoja juos siekti savo tikslų. Lyderystė yra rezultatų pasiekimas žmonių dėka.

Bendriausias **lyderio tikslas – atlikti užduotį su žmonių pagalba**. M.Armstrong (1995) nurodo tris uždavinius šiam tikslui pasiekti :

1. Pasiekti savo komandos įsipareigojimą ir bendradarbiavimą.
2. Priversti grupę siekti sutartų tikslų.
3. Geriausiai panaudoti komandos sugebėjimus, energiją ir talentus [57]

R.Boyatzis ir A.McKee (2006) nuomone **lyderiai įkvepia savo organizacijas ir bendruomenes siekti įgyvendinti svajones, kurios vos prieš keletą metų atrodė nerealios**. Ir tokios svajonės įgyvendinamos. Dabar matome, kad nauji produktai ir paslaugos yra prieinami didesniai žmonių skaičiui nei anksčiau. Iš esmės keičiasi organizacijų struktūra, atsiranda daugiau dirbti galimybių našiai, efektyviai, įdomiai ir jausti pasitenkinimą savo darbu bei pasiektais tikslais. Kuriami nauji procesai ir metodai, padedantys įveikti augantį darbo sudėtingumą ir patenkinti sparčios veiklos poreikį. Lyderiai yra budrūs, supratingi. Jie jaučia kitų žmonių bei aplinkos nuotaikas. Jie ištikimi savo įsitikinimams, tvirtai gina savo

vertybes ir aistringai gyvena visavertį gyvenimą. **Lyderiai** yra emociškai intelektualūs bei atidūs: jie siekia gyventi sąmoningai suvokdami save, kitus, gamtą ir visuomenę. Lyderiai mus uždega savo aiškiais vizijomis, optimizmu ir giliu tikėjimu, kad jie – ir jų žmonės – gali paversti svajones realybe. Jie paaukvoja didelę dalį savo asmeninio gyvenimo, išgyvena milžiniškus sunkumus, išbandymus ir galimybes, jausdami empatiją bei užuojautą žmonėms, kuriems jie vadovauja ir tarnauja. Lyderiai, gebantys sukurti darną, yra žmonės, kurie arba intuityviai jaučia arba labai stengiasi išsiugdyti emocinį intelektą – tai savivokos, savitvartos, socialinio sąmoningumo ir santykių valdymo kompetenciją.

Jie veikia sąmoningai, o ne skatinami užgaidos ar pagauti impulso. **Darnūs lyderiai** iš finansinio, žmogiškojo, intelektualinio, aplinkos ir socialinio kapitalo sukuria galingą organizaciją veiklos receptą. Su jais ne tik malonu dirbti, jie pasiekia ir laimėjimų. Žinoma, kad būtų geri lyderiai, vadovams reikia suprasti ir rinką ir technologijas bei žmones, taip pat daugybę kitų veiksnių, darančių įtaką jų organizacijai. Tačiau nors tokios žinios ir reikalingos, jų neužtenka ilgalaikiam, efektyviam vadovavimui. Tam reikia darnos. Darna įgalina lyderį pasinaudoti specialiomis žiniomis, kai jis nori įgyvendinti kompanijos tikslus. Ji leidžia vadovui sutelkti visų organizacijoje dirbančių žmonių galias.

Darnią lyderystę nagrinėjo Andy Hargreaves ir Dean Fink (2006) knygoje „Tvarioji lyderystė“ Jie pateikė darnios lyderystės apibrėžimą. **„Darni švietimo lyderystė ir augimas išsaugo ir gilina žinias apie viską, kas plinta ir tęsiasi, niekam nedarant žalos ir užtikrinant teigiamą poveikį viskam, kas mus supa dabar ir sups ateityje“.**

Bendraautorai išskiria septynis švietimo pokyčius ir **lyderystės tvarumo principus**:

- 1. Darni lyderystė yra svarbi.** Ji išlaiko, apsaugo ir skatina švietime tai, kas pats savaime yra darnu, kadangi turtina gyvenimą: pamatinį moralinį gilesnio, platesnio ir visą gyvenimą trunkančio mokymosi Pirmasis darnios lyderystės principas – tai būti lyderiu mokantis ir būti lyderiu rūpinantis kitais.
- 2. Darni lyderystė tęsiasi.** Ji išsaugo ir nuolatos tobulina pačius vertingiausius gyvenimo aspektus metai iš metų, nuo vieno lyderio prie kito. Lyderystės perimamumo ir jos tęstinumo iššūkiai – tai darnios lyderystės ir švietimo pokyčių pagrindas.
- 3. Darni lyderystė plečiasi.** Ji palaiko kitų lyderystę ir yra nuo jos priklausoma. Sudėtingame pasaulyje ne vienas lyderis, institucija ar tauta negali visko kontroliuoti be kitų pagalbos. Darni lyderystė – tai padalinta lyderystė .
- 4. Darni lyderystė nekenkia supančiai aplinkai ir aktyviai ją gerina.** Ji „nevagia“ iš geriausių studentų ir mokytojų jų geriausios patirties. Ji nesistengia klestėti kitų mokyklų sąskaita. Ji nedaro žalos šalia esančioms mokykloms, bet aktyviai ieško būdų, kaip pasidalinti su jomis savo turimomis žiniomis ir resursais. Darni lyderystė nėra egocentriška, ji yra

socialiai teisinga.

5. Darni lyderystė skatina darnią įvairovę. Stiprios organizacijos skatina įvairovę ir vengia standartų, kurie silpnina mokymąsi, gebėjimą prisitaikyti ir atsparumą netik tiems pokyčiams bei grėsmėms. **Darni lyderystė skatina mokymo ir mokymosi įvairovę** bei mokosi iš jos. Ji ragina judėti į priekį, apjungiant visiškai skirtingus komponentus

6. Darni lyderystė puoselėja materialinius ir žmogiškuosius išteklius ir jų nešvaisto.

Ji rūpinasi savo lyderiais, skatindama juos rūpintis savimi. Ji atnaujina žmonių energijos resursus. Darni lyderystė yra išmintinga ir sumani lyderystė, nešvaistanti veltui nei savo pinigų, nei žmonių.

7. Darni lyderystė gerbia praeitį ir iš jos mokosi, kad galėtų sukurti dar geresnę ateitį.

Pokyčių chaoso sukuryje darni lyderyst tvirtai saugo ir išlaiko savo ilgalaikius tikslus. Daugelis pokyčių teorijų reiškia pokyčius, nepaisant ar neprisimenant praeities.

Darni lyderystė „atgaivina“ organizacijų atmintį ir gerbia joje slypinčią išmintį kaip būdą iš jos mokytis, ją išsaugoti ir tobulinti [59].

C.Appleby (2003) nagrinėjęs lyderiavimą teigė, kad **lyderiavimas** – tai vadovo gebėjimas paveikti darbuotojus entuziastingai ir su pasitikėjimu dirbti grupės tikslams. Dar lyderiavimas reiškia, kad lyderis prisiima atsakomybę dėl grupės uždavinių įgyvendinimo, todėl būtina, kad abi pusės nuolat pasitikėtų ir norėtų bendradarbiauti viena su kita.

Lordo Montgomerio knygoje „Lyderiavimo kelias/Path of Leadership“ taip apibūdina **lyderį**: „... tai tas, į kurį žiūrima su pagarba, kurio asmeniniu sprendimu pasitikima, kuris įkvepia ir uždega paskui save vedamų žmonių širdis, įžiebja jų pasitikėjimą ir viltį, sugebėdamas paaiškinti visa, ko reikia, suprantama kalba“ (Appleby, 2003, 197 p.).

Lyderystę apibūdino ir J.Albrechtas (2005). Jo teigimu **lyderystė**, tai:

- Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį;
- Gebėjimas būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu;
- Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus;
- Gebėjimas apjungti grupę, komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo;
- Gebėjimas suderinti tikslus; veiksmų nuoseklumas;
- Mokėjimas derinti tikslus;
- Gebėjimas darbuotojams teikti būtina informaciją. Mokėjimas samdyti ir palaikyti personalą.

Pasak R.Razausko (1997) visur, kur tik susieina daugiau, kaip du žmonės, kyla lyderio problema. Formuojantis grupei, vieni jos nariai vaidina aktyvų vaidmenį, kiti lieka pasyvūs. Aktyviems teikiama pirmenybė, paklūstama, juos mėgdžioja ir pan. Taip žmonės susiskirsto į lyderius ir eiliniu narius. **Lyderis** – tai žmogus savo autoritetu darantis įtaką kolektyvo nariams.

Labai gerai, kaip abu statusai – viršininko ir lyderio – sutampa. Brigadininkas ar meistras, grupės vadovas ar skyriaus viršininkas, užimantis oficialią vadovo padėtį, yra ir neoficialus kolektyvo lyderis. Viršininkui valdžią suteikia valstybė, arba aukštesnės valdymo struktūros skiriami įgaliojimai, o lyderiui galimybę daryti įtaką grupės nariams savanoriškai pripažįsta pati grupė. Lyderio statusas rodo, kad valdymo srityje dirbantys specialistai lyderio savybes skiria apie 70 proc savo viršininkų, o darbininkai lyderiais laiko apie 80 proc. tiesioginių viršininkų.

Apibrėždamas lyderystę N.Chmiel (2005) išskyrė tris svarbius komponentus: **grupę, įtaką ir tikslą**. Lyderystė paprastai nagrinėjama grupės ir ypač darbo grupės kontekste. Lyderiai yra tie žmonės, kurie daro įtaką kitų grupės narių elgsenai. Nagrinėjant lyderystę, pabrėžiama, kad turi būti tikslas, kurį grupė privalo pasiekti. Tad *lyderystė* yra procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.

Anot W.Bennis ir B.Nanus (1998), **lyderystė** – tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas.

Bene daugiausia apmąstymo sukeliančias lyderiavimo sampratas yra pateikęs Dwight Eisenhower, 34-asis JAV prezidentas, sakydamas, kad *lyderiavimas* yra tikėjimas ir susitaikymas, išsilavinimas ir kantrybė (Otte, Pagedas, 1997), bei P.Gupta (2004) teigęs, kad tikri lyderiai visą gyvenimą atsimena tuos momentus, kai sėmėsi išminties ir tapo apsišvietusiais žmonėmis, nes juos išauklėjo asmeninė patirtis.

1 lentelėje pateikiami apibendrinti skirtingų autorių lyderystės apibūdinimai.

1 lentelė

Lietuvos ir užsienio autorių pateikiami lyderystės apibrėžimai

<i>Autoriai</i>	<i>Lyderystės apibūdinimai</i>
J.A.F.Stoner, R.E.Freeman D.R.Gilbert (1999)	1. Lyderiavimas įtraukia kitus - darbuotojus ir pasekėjus. 2. Lyderiavimas reiškia nevienodą galios(jėgos) paskirstymą tarp lyderio ir grupės narių. 3. Lyderystė - gebėjimas panaudoti skirtingas galios formas, įvairiais būdais darant įtaką savo pasekėjų elgesiui. 4. Lyderiavimas susijęs su vertybėmis
B.Leonienė (2001)	1. Lyderystė - užduočių paskirstymas. 2. Lyderystė - bendravimu su darbuotojais. 3. Lyderystė – žmonių motyvavimas. 4. Lyderystė - efektyvus paties vadovo darbo organizavimas.
R. Želvys (2003)	1. Lyderis - tai tas grupės narys, kuris turi daugiausiai įtakos kitų grupės narių veiklai.
N.Chmiel (2005)	1. Lyderystė - tai procesas, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.

Konfucijus (1999)	Lyderystė tai: 1. Savidisiplina 2. Tikslas 3. Išsimokslinimas 4. Atsakomybė 5. Žinios 6. Organizuotumas, komunikabilumas ir bendradarbiavimas 7. Pavyzdys
J.Kasiulis ir V.Barvydienė (2005)	Lyderystė : 1. Rūpinimasis aktyviu komandos darbu, 2. Komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas, 3. Žinojimas narių privalumų bei trūkumų, 4. Apibrėžimas darbo sričių ir komunikacijos kanalų.
J.Albrechtas (2005)	Lyderystė: 1. Gebėjimas rodyti gerą pavyzdį. 2. Gebėjimas būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu. 3. Nuolatinė orientacija į aukštus veiklos standartus. 4. Gebėjimas apjungti grupę, komandą harmoningam darbui, vardan bendro tikslo; 5. Gebėjimas suderinti tikslus; veiksmų nuoseklumas; 6. Mokėjimas derinti tikslus; 7. Gebėjimas darbuotojams teikti būtiną informaciją. Mokėjimas samdyti ir palaikyti personalą.
W.Bennis ir B.Nanus (1998)	Lyderystė – tai kelio ieškojimas, teisingų dalykų darymas, ateities vizijos suformulavimas.
DuBrin (2000)	Lyderystė, tai reiškinys, nusakomas asmens dinamine jėga, iš esmės motyvuojančia ir koordinuojančia organizacijos narius siekti jos tikslų.
V. Misevičius (2003)	Lyderystė – tai procesas, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendinto numatytos užduotys.

Taigi, apibendrinant *lyderiavimo sampratą* galima pastebėti, kad *lyderiavimas priklauso nuo: pavaldinių lūkesčių, paties vadovo asmeninių savybių, aplinkos, kuri veikia organizaciją ir vadovą, užduoties pobūdžio ir t.t.*

1.1.2. Lyderiavimo ypatumai

1.1.2.1. Lyderių veiklos funkcijos

Šiame poskyryje bus trumpai apžvelgtos lyderių veiklos funkcijos, lyderių tipai bei rūšys ir įvairių teoretikų išskirti svarbiausieji lyderių asmeniniai bruožai.

Tam tikra dalis vadybos teoretikų siekia išskirti tam tikras efektingo lyderio elgesio charakteristikas. Kitaip tariant, jie bando išsiaiškinti, ką daro efektingi vadovai: kaip jie paskirsto užduotis, kaip jie bendrauja su savo pavaldiniais, kaip bando motyvuoti savo pasekėjus, kaip jie patys atlieka savo užduotis ir pan.

Kitaip nei asmeninių bruožų, tam tikro elgesio galima išmokti, taigi, daroma išvada, kad tie asmenys, apmokyti lyderiavimo paslapčių, turėtų sugebėti efektingai vadovauti.

Vyrauja tokia nuomonė (Būta, 2004), kad du trečdaliai lyderiui svarbių savybių yra išugdomos ir susijusios su emociniu intelektu – sugebėjimu suprasti ir valdyti save, pažinti kitus žmones, priimti juos nesistengiant perauklėti ir keisti. Lyderis stengiasi pažvelgti į

problemas ir sprendimo būdus įvairiais aspektais, siekia įtraukti kitus ieškant geriausio sprendimo [60].

Tyrėjai nagrinėjantys lyderiavimo funkcijas, priėjo išvados, jog tam, kad grupė efektingai dirbtų ji turi turėti žmogų, kuris *atliktų dvi pagrindines funkcijas*:

1. *Susijusias su užduotimi bei problemų sprendimu;*
2. *Socialines* (spręsti ginčus, ar užtikrinti, kad asmenys savo grupėje visuomet jaustųsi vertinami).

Asmuo, sugebantis sėkmingai atlikti šias dvi veiklas, tikrai turėtų dirbti ypač efektingai. Nors praktiškai lyderis gali turėti įgūdžių, temperamento ar laiko atlikti tik vienai iš jų. Tačiau nereiškia, kad tokia grupė bus pasmerkta. Tyrimų rezultatai liudija, kad pačiose efektingiausiose grupėse populiaru paskirstyto lyderiavimo forma - kai vienas asmuo (dažniausiai vadovas ar formalus lyderis) atlieka užduoties funkcijas, o kitas grupės narys - socialines funkcijas (Leonienė, 2001).

A. Jacikevičius (1995) pagrindinėmis *lyderio funkcijomis laiko jo sugebėjimą išlaikyti (organizacijoje) grupėje harmoniją*, rūpinimąsi nustatyti ir palaikyti grupės kontaktus su kitomis grupėmis, kad ji nebūtų izoliuota nuo kitos socialinės aplinkos, tačiau išlaikytų save kaip visumą. Be to, lyderis nustato ir palaiko pakankamą išorinę kontrolę, kad grupė galėtų laisvai funkcionuoti iš išorės netrukdoma, jausdama malonių santykių su išorine aplinka komfortą. Tenkinant tarpasmeninius poreikius, lyderis padeda grupės nariams rasti balansą tarp tarpusavio kontaktų kiekybės ir sąveikos turinio, tarp tarpusavio kontrolės ir laisvo veikimo, tarp asmeninio suartėjimo bei draugiškumo ir asmenybės autonomijos išlaikymo.

Vadovas lyderis turėtų sugebėti paskatinti darbuotojus. Pasak H.Emersono „Visa, kas reaguoja į skatinimą – yra gyva. Visa, kas gyva – nori būti skatinama“ (Leonienė, 2001).

Konkretinant lyderio rolės elgseną, A.Jacikevičius (1995) išskiria šias *pagrindines funkcijas*:

- ◆ Grupės veikimo tikslų ir metodų iškėlimas;
- ◆ Atskirų grupės narių veiksmų koordinavimas siekiant bendrų tikslų;
- ◆ Grupės narių informavimas apie veikimą, jo rezultatus ir kt.;
- ◆ Grupės narių veiklos kontrolė, paskatinimai ir bausmės;
- ◆ Arbitražo funkcijos, iškilus nesutarimams tarp grupės narių;
- ◆ Grupės atstovavimas prieš kitas grupes, aukštesnius vadovus ir kt.

V.Barvydienė bei J.Kasiulis(2005) *lyderių funkcijoms priskiria šias*:

- ◆ Rūpinasi aktyviu komandos darbu;

- ◆ Patikslina komandos tikslus, telkia juos;
- ◆ Žino jos narių privalumus bei trūkumus;
- ◆ Apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus;
- ◆ Savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Lyderis daro tai, ko iš jo reikalauja situacija. Įžymusis vadybos konsultantas P. Drucker (1993) nurodė klausimą, kuriuo lyderis išsiskiria iš ne lyderių. Šis klausimas skamba taip: „Kokio indėlio iš manęs reikalauja situacija?“. Kiekvienu atveju, ypač, kai situacija jums yra nemaloni, paklauskite savęs: „Ko iš manęs reikalauja ši situacija?“. Atsakymas į šį klausimą jums pakuždės, ką turėtumėte daryti, kad nemalonumus paverstumėte laimėjimu. Vadovas negali tikėtis, kad kuris nors darbuotojas bus labiau atsidavęs jo organizacijai, nei jis pats. Tad kol neįnešėte jums priklausančio indėlio, negalėsite to reikalauti iš kitų. O kai savo būsite atlikę, nustebsite, kaip lengva įtikinti kitus daryti tai, ką jie privalo. Lyderis rodo asmeninį pavyzdį. Negalite tikėtis puikių darbuotojų, jei nesate puikus vadovas. Jūsų asmeninės ribos tampa visos jūsų organizacijos ribomis. Todėl tikras lyderis pirmiausia išmoksta susidoroti su savo asmeniniais iššūkiais. Prieš sukurdamas lyderiaujančią organizaciją, lyderis turi įveikti savo trūkumus. S. Covey (2003) tai vadina vidine pergale. Jūs ugdote savo charakterį, kad taptumėte pakankamai griežtas, įžvalgas, pakantus, supratingas, drąsus, kai to iš jūsų reikalauja situacija. Ir, beje, ne vien darbe. Jūsų nelaikys autoritetu įmonėje, jei visi darbuotojai, tarkim, žinos, kad jūsų asmeninis gyvenimas nesėkmingas. Tad, tik įveikę visus jums gyvenimo keliamus iššūkius, pasieksite, kad darbuotojai jus gerbtų ir laikytų sektinu pavyzdžiu (Stead, Starik, 2003).

Taigi, apibendrinant įvairių autorių pateiktas mintis apie pagrindines lyderių atliekamas funkcijas, galima teigti, kad kiekvienoje jų teorijoje vienos iš pagrindinių **lyderių funkcijų yra grupės (organizacijos) narių sutelkimas bendriems tikslams pasiekti bei pasekėjų teisinga motyvacija efektingai realizuoti savo idėjas.**

1.1.2.2. Lyderių tipai bei vadovavimo stiliai

Lyderio veiklos stilių išryškėjimas ir aprašymas – tai populiarus tradicinis požiūris, akcentuojantis lyderystės raišką. Anot R. Tannenbaum ir H. Schmidt (1995), galima išskirti tris pagrindinius lyderiavimo stilius: 1) **autokratinis**; 2) **dalyvavimo** (konsultacinis, konsensuso, demokratinis); 3) „**Laisvų vadžių**“ (liberalusis) stiliai.

Autokratinis lyderis vienašališkai priima svarbiausius sprendimus, nustato grupės veiklos tikslus (pvz., nurodo grupės nariams, ką jie privalo daryti, kokiomis priemonėmis

gali pasinaudoti, su kuo turi atlikti konkrečią užduotį), griežtai kontroliuoja jų veiklą, asmeniškai kritikuoja arba giria kiekvieno grupės nario darbą. Autoritarinis lyderis pagrindinį dėmesį skiria darbo tikslų įgyvendinimui, todėl jo vadovaujama grupė (palyginti su kitomis) kartais gali pasiekti patį didžiausią veiklos efektyvumą (ypač tada, kai veikla trunka neilgai arba kai susidaro ekstremalios sąlygos). Tačiau, kita vertus, autoritarinis lyderis yra užduras, nelankstus, formalus, bendraudamas su pavaldiniais išlaiko solidžią (atitinkančią jo statusą) distanciją. Jo vadovaujamoje grupėje dažnai susiklosto įtempti tarpusavio santykiai bei priešiško atmosfera (manoma, kad tokioje grupėje jos narius labiausiai frustruoja lyderis, tačiau, nesiryždami prieš jį išreikšti savo agresijos, grupės nariai ją nukreipia vieni prieš kitus arba ieško „atpirkimo ožio“). Nepaisant minėtų trūkumų, autoritarinis lyderiavimo stilius gali patenkinti tam tikrus atskirų grupės narių poreikius, nes jiems nereikia rodyti iniciatyvos bei aktyvumo, galvoti apie galimus problemų sprendimo būdus ir panašiai.

Dalyvavimo lyderiavimo stilius apima daug elgsenos variantų, kuriuos galima suskirstyti į tris tipus: *konsultuojantį, konsensuso ir demokratinį*.

Konsultuojantis lyderis prieš priimdamas sprendimus tariasi su grupės nariais, tačiau galutinį sprendimą priima pats.

Konsensuso lyderis nuolatos stengiasi pasiekti konsensuą su vienais grupės nariais. Kitaip tariant, sprendimai priimami atsižvelgiant į daugelio interesus. Sprendimas nebūna galutinis tol, kol jam nepritaria visi grupės nariai.

Demokratinis lyderis sprendimo teisę suteikia grupei, sprendimai čia priimami balsavimo būdu. Atliekant numatytą veiklą, demokratinis lyderis leidžia patiems grupės nariams pasirinkti patrauklesnę alternatyvą (pvz., grupė gali paskirstyti savo nariams konkrečias užduotis, pasirinkti veiklos partnerius ir panašiai). Demokratinis lyderis siekia įgyvendinti ne tik darbo, bet ir socialinius – psichologinius tikslus: stengiasi sukurti grupėje bendradarbiavimo ir pasitikėjimo atmosferą, skatina iniciatyvą bei kūrybiškumą. Grupėje, kuriai vadovauja demokratinis lyderis, paprastai vyrauja draugiški tarpusavio santykiai, abipusis supratimas, pritarimas, žaismingumas. Toks lyderis rūpinasi savo grupės narių savijauta, yra atidus, taktiškas, lankstus, atviras bei teikiantis paramą.

Dalyvavimo lyderiavimo stiliaus pranašumai (palyginti su autoritariniu) ypač išryškėja ilgais atliekamos veiklos periodais, kai jos produktyvumas labai priklauso nuo grupės narių įsipareigojimų bei motyvacijos. Vienas iš nedaugelio potencialių dalyvaujančio lyderio trūkumų yra tai, kad tam tikrais momentais (pvz., trūkstant laiko arba ekstremaliois sąlygomis) didesnę efektyvumą gali duoti griežti nurodymai arba visos galios koncentravimas vienoje rankose.

„Laisvų vadžių“ *stiliaus lyderis* stengiasi minimaliai vadovauti arba nurodinėti. Priimdamas sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos, „laisvų vadžių“ lyderis dažniausiai palieka veiklos laisvę grupei arba atskiriems jos nariams. Kartais jis spontaniškai komentuoja grupės narių veiksmus, tačiau nesiekia vertinti arba reguliuoti jų veiklos. Šis stilius gali būti efektyvus dirbant su motyvuotais, patyrusiais ir pakankamai savarankiškais žmonėmis. Palyginti su kitais stiliais, grupėje „laisvų vadžių“ stiliaus lyderis atlieka mažesnę organizacinę darbą, yra ne toks veiksmingas ir užtikrina žemesnę veiklos produktyvumą. Grupė, kuriai vadovauja liberalus lyderis, nėra labai sutelkta, čia trūksta pasitenkinimo darbu, tačiau jos nariai turi didesnę savo veiklos autonomiškumą. Be to, prirėkęs liberalus lyderis suteikia grupei reikalingą informaciją, taip pat aprūpina grupę būtinomis veiklos priemonėmis.

Tai, kad buvo atsižvelgta į lyderiavimo stilių, ypač praplėtė lyderio veiklos tyrimų sferą, akcentavo lyderio ir grupės tarpusavio sąveikos ypatumus, lyderio įtaką atliekamos veiklos produktyvumui. Kita vertus, reikia pripažinti, kad nors lyderis gali demonstruoti santykinai pastovų savo veiklos stilių, šio stiliaus negalima visiškai atsieti nuo konkrečios situacijos ir jai keliamų reikalavimų (kaip liudija kai kurių tyrimų rezultatai, lyderiai gali keisti savo elgesį pagal susiklosčiusiais aplinkybes). Be to, vėliau buvo išskirti ne tik šie trys, bet ir kiti galimi lyderiavimo stiliai arba jų deriniai. Lyderiavimo stilius taip pat nagrinėjo D.Cole (1990) (žr.2 lentelę).

2 lentelė

Lyderių tipai (pagal Cole, 1990)

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

Nagrinėdamas lyderių tipus, N.Chmiel (2005) išskyrė tokius:

- **Tradicinis lyderis** - tai lyderis, kuris įgyja šią padėtį jau gimdamas. Vadovaujantis vaidmuo šiuo atveju paveldimas pagal tradiciją.

- **Charizmatinis lyderis**. Tai — lyderis, kuris suburia šalininkus ir imasi jiems vadovauti dėl išskirtinių savo asmeninių savybių.
- **Situacinis lyderis**. Tai - lyderis, kurio įtaka pasireiškia tik susiklosčius tam tikrai situacijai ir trunka tik tam tikrą laiką..
- **Funkcinis lyderis**. Tai - lyderis, kurio reikia kuriai nors konkrečiai organizacijos funkcijai atlikti.
- **Paskirtas lyderis** - tai - lyderis, arba vadovas, kurio įtaka tiesiogiai susijusi su užimama oficialia padėtimi.

Aptariant vadovavimo stilių, J.Kasiulis ir V.Barvydienė (2005) pažymėjo, kad tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų. Tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas. Tai nepakartojamas ir negalima nukopijuoti nuo kito, negalima išmokti kursuose. Šį nepakartojamumą pastebėjo dar romėnų mąstytojai. Jie sakė“...Kai dviese daro vieną ir tą patį, išeina ne vienas ir tas pats“. Vadovo darbo stilius individualus, nepakartojamas todėl, kad nepakartojamos jo asmeninės ir vadovaujamo kolektyvo savybės. Čia reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, pastebėti ir puoselėti gerąsias pavaldinių savybes.

Vadovų tipus ir atitinkamą jų valdymo stilių, nagrinėjo ir apibendrino Platonas veikale „Valstybė“ (R.Razauskas, 1997). Valdymo stilių ir vadovų tipus jis klasifikuoja taip:

Timokratija (timokratas), kai valdymo stilių lemia vadovo ambicijos, valdžios troškimas;

Oligarchija – tai santvarka, paremta turto cenzu, o pagrindinis vadovo motyvas – gobšumas;

Demokratija(demokratas), kai valstybinės pareigos skirstomos burtų ar rinkimų būdu, visi piliečiai lygūs;

Tironija (tironas), kai valdymo stilių formuoja žiaurūs žmogaus polinkiai.

Individualų valdymo stilių ir vadovų tipus gamyboje, remdamasis eksperimentais, pirmasis nagrinėjo amerikiečių psichologas K.Levinas. Pagrindiniai jo skiriami valdymo stiliai: **autokratinis(valdingas), liberalus(anarchinis) ir demokratiškas (kolegialus)**.

Žinomas lenkų valdymo specialistas J.Zelenevskis (R.Razauskas, 1997) skiria du stilius: **direktyvinį** ir **integruotą**. Direktyvinis reiškia, kad valdymas remiasi pavedimais, tiksliai suformuluotomis instrukcijomis, beveik visiškai ignoruojamas įtikinimas. Integruotas

valdymas, priešingai, remiasi motyvais ir įtikinimu. Šis stilius pabrėžia teigiamus akstinus, emocinius argumentus.

Anglų valdymo specialistai (R.Razauskas, 1997) siūlo valdymo stilių skirstyti į keturias grupes ir vadinti taip:

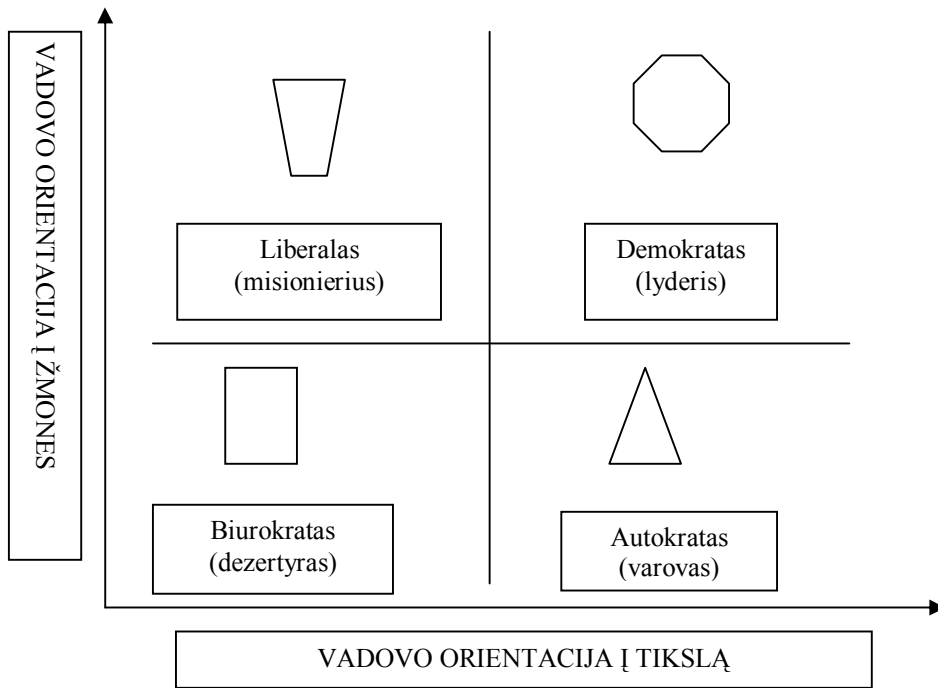
1. **Įsakymų stilius**, kai vadovas pats priima sprendimus, o pavaldinius tik informuoja ir laukia besąlygiško vykdymo.
2. **Įkalbinėjimo stilius**, kai vadovas taip pat pats priima sprendimus, tačiau, prieš perduodamas juos, stengiasi įtikinti pavaldinius, jog tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti.
3. **Konsultacinis stilius**, kai vadovas nepriima sprendimo, kol neaptaria problemos su vadovaujama grupe ir neišklauso pavaldinių patarimų, pageidavimų, konsultacijų (R.Razauskas, 1996).

Bulgarų valdymo specialistas F.Genovas (R.Razauskas, 1997), nagrinėdamas valdymo stilių pagal vadovo darbo pobūdį, skiria šias grupes: **biurokratinę, pažangią, paradinę, triukšmingą, dalykinę**.

Įdomią valdymo stiliaus klasifikaciją pateikia rusų autorė L.Kudriašova (R.Razauskas, 1997). Ji visus vadovus siūlo skirstyti į šias grupes:

1. **Kolegialus**. Šis tipas visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas ir kt.
2. **Sprinteris**. Nepakeičiamas, kai reikia skubiai sutelkti jėgas šiandienos darbui. Visai nesirūpinantis ateitimi, strategija.
3. **Objektyvistas**. Visuomet ieško objektyvių priežasčių, pateisinančių aplaidumą.
4. **Rūpintojėlis**. Jo įsitikinimu, valdymas – tai smulkmenos. Todėl dokumentaciją tvarkos skrupulingai, pasitarimus pradeda tiksliai, daug laiko praleidžia pavaldinių darbo vietose, kišasi į asmeninius reikalus (R.Razauskas, 1997).

Įdomų ir praktišką požiūrį į valdymo stilių pateikia amerikiečių valdymo specialistai R.Bleikas ir Dž.Moutonas (R.Razauskas, 1997). Jų teigimu valdymo stilius priklauso nuo vadovo orientacijos, kuri gali būti nukreipta į žmones (darbuotojus) arba į gamybą (užduotis). Priklausomai nuo to susiklosto ir tam tikri santykiai. Esminiai stiliaus bruožai pateikti 1 paveiksle. Paveiksle galima nustatyti vadovų tipus ir jų individualų valdymo stilių



1 pav. Vadovo orientacijos (pagal R.Razauską, 1997)

Vadovas minimaliai rūpinasi tiek organizacija, tiek žmonėmis. Jam svarbiausia išsaugoti savo vietą organizacijoje. Dažniausiai vartojamos frazės: „Instrukcija“, „Tai instrukcijoje parašyta“, „Užprotokoluoti“. Tai biurokrato stilius.

Vadovas visą dėmesį skiria darbuotojams, jų santykiams, psichologiniam klimatui ir mažiausiai gamybai. Tai vadovas misionierius. Dažniausiai kartojamos frazės: „Darykite ką norite...“, „Gal sudaryti komisiją?“, „Problema“.

Vadovas daugiausia dėmesio skiria gamybai, visiškai pamiršta darbuotojų poreikius ir nesirūpina žmonėmis. Dažniausiai kartojamos frazės: „Aš“, „Jūs privalote!“ „Tikslas pateisina priemones“. Neretai atlieka ne vadovo, o varovo funkcijas. Tai autokrato stilius.

Vadovas, kuris dėmesį gamybai jungia su dėmesiu darbuotojams. Dažnai kartojamos frazės: „Mes“, „Jūs turite teisę spręsti pats“. Toks vadovas vadinamas lyderiu.

R.Razausko (1996) išskirtus lyderiavimo stilius žiūrėkite 3 lentelėje.

3 lentelė

Lyderiavimo stiliai (pagal R.Razauską, 1996)

<i>Stilius</i>	<i>Stiliaus apibūdinimas</i>
AUTOKRTINIS <i>valdymo stilius</i>	Būti dėmesio ir veiklos centre tokio tipo žmonėms būtinybė. Todėl autokratas linkęs visą valdžią paimti į savo rankas. Viskas turi „pereiti per jį“: nuo menkiausios svarbos klausimo iki visos sistemos problemų. Tuo tikslu šio tipo vadovai nustato griežtą savo įsakymų vykdymo kontrolę, kišasi į smulkmenas.
LIBERALUSIS	Tai toks stilius, kai vadovas mažiausiai kišasi į grupės

<i>valdymo stilius</i>	veiklą. Šiam vadovo tipui būdinga tai, kad jis ne tik nedemonstruoja, bet lyg ir gėdijasi kaip vadovo padėties. Nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi. Darbuotojam suteikiama didelė veiksmų laisvė. Liberalai paprastai labai atsargiai priima sprendimus. Jie nenuoseklūs, lengvai pasiduoda kitų nuomonei. Tokio tipo vadovas neaktyvus, dažniau būna tik informacijos perdavėjas iš viršaus į apačią, o ne jos kūrėjas
BIUROKRATINIS <i>valdymo stilius</i>	<i>Sąžiningas biurokratas dėl nekompetentingumo</i> – jis visų labiausiai bijo naujovių, nesusitvarko su senais metodais, todėl visuomet linkęs į konservatyvizmą bei primityvias darbo formas. <i>Kompetentingas ir profesionaliai subrendęs biurokrato tipas</i> – jis pavestus jam reikalus tvarko asmeniniais interesais ir iš karjeros pozicijų. Toks biurokratas klausimą gali išspręsti greitai ir teisingai ir daro taip, jeigu tikisi gauti asmeninės naudos.. Toks biurokratas visuomet stengiasi prisitaikyti prie aplinkybių, panaudoti asmeninius ryšius, orientuojasi tarnauto ne reikalui, o asmenims, nuo kurių priklauso. Tai tikras pataikūnas ir prisitaikėlis.
DEMOKRATINIS <i>valdymo stilius</i>	Demokratiškas vadovas reikalus linkęs tvarkyti kolegialiai. Jis pasilieka spęsti po to, kai klausimą aptaria su daugeliu darbuotojų. Demokratas suteikia bendradarbiams galimybę dirbti savarankiškai, rodant iniciatyvą. Nesikiša į jų darbo detales, neprimeta smulkmeniškios globos ir kontrolės, tačiau nuolat būna informuotas apie reikalus.. Sistemingai kontroliuojamas darbuotojus, toks vadovas pastebi teigiamus rezultatus, pavaldinio pastangas ir išradingumą ir už tai nešykšti pagyrimų.

R.Razauskas (1997) teigia, kad nėra vieno geriausio vadovo tipo, visiems laikams ir visiems valdymo atvejams geriausio stiliaus. Vienas vadovas tame pačiame kolektyve geriausių rezultatų pasieks dirbdamas vienokiu, kitas – kitokiu stiliumi. Ir pagaliau vienam pavaldiniui reikia įsakyti, kitam – tik patarti, trečiam – padėti. Taigi vadovas vadovaudamas turi turėti įvairių poveikio priemonių. Kiekvienas valdymo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis. Vadovavimo stilius nagrinėjo ir apibūdino F.Fiedler (1978) taip:

- **direktyvus stilius** – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į užduotį stiliui;
- **palaikymo stilius** – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į gerų santykių su pavaldiniais palaikymo stiliui;
- **orientuotas į laimėjimus stilius** – vadovavimo stilius, reikalaujantis gana griežtai nustatyti tikslus pavaldiniams bei tikėti, kad jie dirbs visiškai atsidavę.
- **dalyvavimo stilius** – vadovavimo stilius, kuriam būdinga turima informacija, remiasi jų idėjomis (Leonienė, 2001).

Analizuodamas vadovų stilius C.Appleby (2003) teigė, kad praktiškas vadovas

pasinaudos įvairių požiūrių į lyderiavimo stilius analize, tačiau jis turi padaryti savo išvadas ir prisitaikyti prie esamos situacijos.

Lyderystės stiliai – ypač svarbi lyderystės reiškinių sudedamoji dalis, kuri žymiai praplečia šio sudėtingo proceso matymo lauką bei sudaro prielaidas situacinei analizei.

Ketvirtoje lentelė pateikti skirtingų autorių lyderystės stiliai:

4 lentelė

Lyderystės stiliai pagal skirtingus autorius

<i>K.Levinas pagal lyderio santykiavimo su(grupe) organizacijos nariais pobūdį</i>				
<i>Autokratas</i>	<i>Demokratas</i>	<i>Liberalas</i>		
Platonas				
<i>Timokratija (timokratas), kai valdymo stilių lemia vadovo ambicijos, valdžios troškimas.</i>	<i>Demokratija(demokratas), kai valstybinės pareigos skirstomos burtų ar rinkimų būdu, visi piliečiai lygūs.</i>	<i>Oligarchija – tai santvarka, paremta turto cenzu, o pagrindinis vadovo motyvas – gobšumas.</i>	<i>Tironija (tironas), kai valdymo stilių formuoja žiaurūs žmogaus polinkiai.</i>	
Lenkų valdymo specialistas J.Zelenevskis				
<i>Direktyvinis stilius - valdymas remiasi pavedimais, tiksliai suformuluotomis instrukcijomis, beveik visiškai ignoruojamas įtikinimas</i>	<i>Integruotas - remiasi motyvais ir įtikinimu. Šis stilius pabrėžia teigiamus akstinus, emocinius argumentus.</i>			
Anglų valdymo specialistai siūlo valdymo stilių skirstyti į keturias grupes ir vadinti taip:				
<i>Įsakymų stilius, kai vadovas pats priima sprendimus, o pavaldinius tik informuoja ir laukia besąlygiško vykdymo.</i>	<i>Įkalbinėjimo stilius, kai vadovas taip pat pats priima sprendimus, tačiau , prieš perduodamas juos, stengiasi įtikinti pavaldinius, jo g tai optimalus sprendimas ir būtina jį priimti.</i>	<i>Konsultacinis stilius, kai vadovas nepriima sprendimo, kol neaptaria problemos su vadovaujama grupe ir neišklauso pavaldinių patarimų, pageidavimų, konsultacijų.</i>		
Bulgarų valdymo specialistas F.Genovas, nagrinėdamas valdymo stilių pagal vadovo darbo pobūdį, skiria šias grupes				
<i>biurokratinę</i>	<i>pažangią,</i>	<i>paradinę</i>	<i>triukšmingą</i>	<i>dalykinę</i>
Rusų autorė L.Kudriašova visus vadovus siūlo skirstyti į šias grupes:				
<i>Kolegialus. Šis tipas visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas ir kt.</i>	<i>Sprinteris. Nepakeičiamas, kai reikia skubiai sutelkti jėgas šiandienos darbui. Visai nesirūpinantis ateitimi, strategija.</i>	<i>Objektyvistas. Visuomet ieško objektyvių priežasčių, pateisinančių aplaidumą.</i>	<i>Rūpintojėlis. Jo įsitikinimu, valdymas – tai smulkmenos. Todėl dokumentaciją tvarkos skrupulingai, pasitarimus pradeda tiksliai, daug laiko praleidžia pavaldinių darbo vietose, kišasi į asmeninius reikalus.</i>	
F.Fiedler (1978)				
<i>direktyvus stilius – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į užduotį stiliui;</i>	<i>palaikymo stilius – vadovavimo stilius, analogiškas orientuotam į gerų santykių su</i>	<i>orientuotas į laimėjimus stilius – vadovavimo stilius, reikalaujantis gana</i>	<i>dalyvavimo stilius – vadovavimo stilius, kuriam būdinga turima informacija, remiasi jų idėjomis.</i>	

	pavaldiniais palaikymo stiliui;	griežtai nustatyti tikslus pavaldiniams bei tikėti, kad jie dirbs visiškai atsidavę.	
R. Tannenbaum ir H. Schmidt (1995),			
<i>Autoritarinis lyderis</i> vienašališkai priima svarbiausius sprendimus, nustato grupės veiklos tikslus	<i>Dalyvavimo lyderiavimo stilius</i> apima daug elgsenos variantų, kuriuos galima suskirstyti į tris tipus: <i>konsultuojanti, konsensuso ir demokratinį</i>	„ <i>Laisvų vadžių</i> “ stiliaus lyderis stengiasi minimaliai vadovauti arba nurodinėti. Priimdamas sprendimus, jei tai nekeičia organizacijos vykdomos politikos	

Iš šiame poskyryje pateiktos mokslinės informacijos, galime daryti apibendrinimą, kad lyderiavimo stilių yra pakankamai daug ir kad norint efektyviai vadovauti reikia savo stilių derinti prie konkrečios situacijos ir jai keliamų reikalavimų. Čia reikšmingą vaidmenį vaidina vadovo intelektas, kultūra, profesinis pasirengimas, charakteris ir temperamentas, jo vertybinė orientacija, sugebėjimas reaguoti į aplinkinių poreikius, pastebėti ir puoselėti gerąsias pavaldinių savybes.

1.1. 3. Lyderystės teorijos

1.1.3.1. Lyderiavimas būdingųjų bruožų požiūriu

Dauguma šiandienos vadybos mokslininkų teigia, kad kiekvienos įstaigos veiklai būtina vadovauti, t.y. darbuotojus kreipti norima linkme, siekiant užsibrėžto tikslo. Pagrindinis šiuolaikinės mokyklos tikslas – padėti pamatus sąmoningos, savarankiškos ir socialiai aktyvios asmenybės formavimuisi, o tokios mokyklos vadovo uždavinys telkti ir vienyti jos bendruomenę, skatinti pokyčius ir plėtoti komunikacinius procesus ne tik organizacijos vidinėje, bet ir išorinėje aplinkoje. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad šiuolaikinėms mokykloms reikalingi gerai šį procesą išmanantys vadovai. Tačiau, kaip teigia Želvys (2001), dabar paaiškėja, kad ne kiekvienas geras pedagogas gali tapti geru vadovu, kad galima rasti pedagoginių ir vadybinių gebėjimų panašumų, tačiau jie nėra tapatūs, o geros metodikos žinios negali kompensuoti vadybos žinių stokos. Todėl galime daryti prielaidą, kad norint efektyviai vadovauti mokyklai, būtinos ne tik pedagoginės, bet ir vadybinės žinios, kompetencijos ir gebėjimai. Akivaizdu, kad besikeičiančios visuomenės kontekste reikalingi kitokie vadovavimo stiliai bei funkcijos, kuriuos ir paanalizuosime.

R.Želvys (2001) kalbėjo apie šiuolaikinių ugdymo įstaigų vadovavimą ir teikdamas jam pirmenybę analizuoja vadovavimo teorijas, kurių tikslinga atranka ir taikymas gali lemti sėkmingą vadovavimą bendrojo lavinimo mokykloje. Autorius kelia klausimą - ar egzistuoja kokių nors universalių idealaus vadovo bruožų, ar priešingai, jie varijuoja pagal įstaigos tipą ir užduoties pobūdį. Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad į šiuos klausimus bandė atsakyti

skirtingos vadovavimo teorijos: bruožų, stilių atitikimų ir dinamiškų santykių.

Bruožų teorija, pasak R.Želvio (2001), remiasi prielaida, kad svarbiausias veiksnys yra vadovo asmenybė ir kad galima išskirti tam tikrus sėkmingai dirbančio vadovo *asmenybės bruožus*. Remiantis šia bruožų teorija yra išskiriami keli pagrindiniai bruožai: *intelektas*, kuris turi būti aukštesnis už vidutinį vadovas, kuris turėtų *gebėti mąstyti abstrakčiai* ir *sugebėtų spręsti sudėtingas problemas, būti savarankiškas ir iniciatyvus*; vadovas, suvokiantis, kad dažniausiai būtini aktyvūs veiksmai ir jis turi turėti pakankamai ryžto to imtis. Bruožų teoriją taip pat nagrinėjo ir S.Robbins (2003), jis vadovo bruožų apibūdinimui taip pat į pirmą vietą iškelia *intelektą* vėliau *charizma, ryžtingumas, entuziazmas, jėga, drąsa, principingumas, pasitikėjimas savimi* ir taip toliau. Ankstyvieji psichologai, studijavę vadovavimo problemą, ieškojo panašių į čia išvardytas savybių, kurios išskirtų lyderius. Jei būtų įrodyta, kad galioja bruožų koncepcija, būtų atrastos konkrečios savybės, kurias privalėtų turėti visi lyderiai. Pagal S.A.Kirkpatrick (1991) yra 6 bruožai, kurie skiria lyderius nuo ne lyderių: *veržlumas ir ambicingumas, troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką, sąžiningumas ir principingumas, pasitikėjimas savimi, intelektas ir nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią yra atsakingas*. Tačiau vien bruožais neįmanoma paaiškinti, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias tokio aiškinimo trūkumas yra tas, kad neįvertinami su situacija susiję veiksniai. Jei žmogus turi atitinkamus bruožus, yra didesnė tikimybė, kad jis taps efektyviu vadovu. Tačiau šis žmogus vis tiek privalo imtis teisingų veiksmų. O „teisingi veiksmai“ vienoje situacijoje nebūtinai bus tokie pat kitoje.

Stoner, Freeman, Gilbert (1999) pastebėjimu, lyderiai turi tam tikrų įgimtų asmeninių savybių. Nuomonė, kad lyderiais gimstama, o ne tampama, vis dar populiaru tarp mėgėjų, bet ne taip profesionalių tyrinėtojų. Ieškodami įvertinamų lyderiavimo bruožų, tyrinėtojai rėmėsi dviem požiūriais:

1. Lygino asmenų, kurie tapo lyderiais, ir asmenų, kuriems tai nepavyko, bruožus;
2. Lygino efektingų ir neefektingų lyderių bruožus.

Daugelis lyderiavimo bruožų tyrimų pateko į pirmąją kategoriją, tačiau ir jiems beveik nepavyko išsiaiškinti kokių nors bruožų, aiškiai skiriančių pasekėjus nuo lyderių. Tiesa, kad lyderiai yra labiau apsišvietę, didesni ekstravertai ir labiau pasitikintys savimi negu ne lyderiai, be to, pastebima, kad jie yra aukštesnio ūgio. Ir nors milijonams žmonių būdingi šie bruožai, dauguma jų niekada netaps lyderiais. Ir daug visiems gerai žinomų lyderių visai nepasižymėjo šiais bruožais. Taip pat visai tikėtina, kad užėmę lyderio poziciją, žmonės ima labiau pasitikėti savimi ir suvokti savo vertę, todėl šiuos požymius reikėtų įvertinti kaip lyderiavimo gabumų rezultatus, o ne priežastis. Galbūt kada nors asmenybės vertinimas taps pakankamai tikslus ir bus galima išskirti lyderio bruožus, tačiau kol kas negalima teigti, kad lyderiai pasižymėtų kokiais nors aiškiai išskirtiniais bruožais (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Bruožų teorijos literatūros apžvalgoje, kurioje apibendrinta daugiau kaip šimtas šios srities tyrimų, teigiama, kad yra tam tikrų savybių, kurias turi dažnas sėkmingai vadovaujantis vadovas. Toks vadovas turi daug energijos, atkaklumo, takto, bendraudamas su pavaldiniais, sugebėjimą vertinti, bendrauti, kooperuotis ir t.t. Tačiau iš įvairių ištirtų asmenybių charakteristikų tik 5 proc. pasikartojė keliuose tyrimuose ar dažniau (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Kitas, daug naujesnis ir ne toks paplitęs požiūris, bandant nustatyti būdingus lyderiavimo požymius, yra pastangos palyginti efektingų ir neefektingų lyderių charakteristikas. Tačiau ir ši teorinė pakraipa nesugebėjo išskirti sėkmingam lyderiavimui būdingų bruožų. Štai vienas tyrimas rodo, kad protavimas, iniciatyva ir pasitikėjimas savimi yra labai susiję su aukštu valdymo lygiu ir darbo rezultatyvumu. Tačiau šis tyrimas taip pat atskleidė, kad svarbiausias veiksnys, susijęs su valdymo lygiu ir rezultatyvumu, yra vadovo sugebėjimas "prižiūrėti", t.y. vadovo įgūdžiai panaudoti "prižiūrėjimo" metodus, tinkamus konkrečiai situacijai. Dauguma kitų tyrimų šioje srityje liudija, kad efektingas lyderiavimas nepriklauso nuo kokio nors būdingų bruožų derinio, bet greičiau nuo to, kaip lyderio bruožai atitinka situacijos reikalavimus (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Tačiau, anot specializuoto vadybos žurnalo "The Manager's Intelligence Report" , yra 7 būdingiausi tikro lyderio bruožai. Specialistai išskyrė šiuos bruožus, atlikę nuodugnius sėkmingai dirbančių kompanijų vadovų lyderiavimo savybių tyrimus. Rezultatai parodė, kad **sėkmingi vadovai pasižymėjo šiais bruožais:**

- *Sugebėjimas aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais;*
- *Aiški ateities vizija;*
- *Elgtis su pavaldiniais taip, kaip iš jų reikalaujama;*
- *Prisipažinti klydus;*
- *Kritikuoti pavaldinius negirdint kitiems darbuotojams;*
- *Dalyvauti kompanijos gyvenime;*
- *Konkurenciją paversti žaidimu.*

Organizacinio elgesio profesorius IMD, Lozanoje, J.D.Woodas (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999), paprašė vadovų apibūdinti lyderiavimą. Vadovai piešia aiškų, bet labai siaurą lyderio portretą:

Lyderiai yra patikimi. Jie yra prognozuojami, o jų pasekėjai yra įsitikinę, kad jis elgsis būtent taip, kaip ir žadėjo elgtis. Lyderiai yra stiprios asmenybės. Stiprūs lyderiai iš anksto nusiteikę priimti valdžią ir autoritetą už esamą padėtį bei kitus žmones. Toks vadovavimas beveik neatskiriamas nuo dominavimo, nors būti lyderiu - tai ne tik dominuoti. Lyderiai turi drąsos. Jie rodo pavyzdį kitiems. Jie asmeniškai rizikuoja.

Lyderiai energijos - ir teigiamos, ir neigiamos - semiasi iš kitų. Jie turi aiškia viziją, pateikia aiškų tikslą ir kryptį, į kurią gali orientuotis kiti. Lyderiai yra nuoseklūs. Paprasta idėja leidžia pritraukti energiją iš kitų gyvenimo sričių, visa veikla turi būti nukreipta į didį tikslą. Lyderiai - bendravimo specialistai. Lyderiai turi charizmą. Charizmatiniai lyderiai turi magišką trauką. Beveik visi lyderiai yra vyrai. Paklausus, kodėl taip yra, apklausos dalyviai aiškina, kad juos auklėjo lyderystę vertinti kaip vyrišką veiklos sritį. Jie linkę nepastebėti moterų, nors jos ir būtų tokios pat stiprios lyderės kaip ir vyrai, nes tai neatitinka jų stereotipų.

Kiti tyrimai rodo, kad nors moterys rečiau nei vyrai tampa lyderėmis, tačiau tapusios jomis, jos gali dirbti ne mažiau efektingai. Šiandien vis daugiau žmonių neabejoja lygiais moterų ir vyrų sugebėjimais ir galimybėmis, tačiau įkyrūs ir dažnai nesąmoningi lyčių stereotipai trukdo pripažinti moterį potencialia lydere. Taip yra ne todėl, kad moterys nemokomos būti lyderėmis. Tiesiog jos yra išmokytos, kad tikrai efektyvus vadovavimas reikalauja papildomų įgūdžių komplekto, ir šie įgūdžiai nesutampa su tradicine lyderio koncepcija (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Tačiau vien bruožais negalima paaiškinti to, kodėl žmogus yra lyderis. Didžiausias šios teorijos trūkumas tas, kad neįvertinami su situacija susiję veiksmi. Jei žmogus turi atitinkamus bruožus, tai didesnė tikimybė, kad jis taps efektyviu vadovu, tačiau šis žmogus vis tiek turi imtis teisingų veiksmų. Šios teorijos trūkumai sąlygojo kitų teorijų atsiradimą, kurias ir aptarsime.

1.1.3.2. Biheavioristinis požiūris į lyderiavimą

Biheavioristinis požiūris dėmesį sutelkia į lyderiavimo funkcijas ir stilius. Tyrimai rodo, kad tiek funkcijas, susijusias su užduotimi, tiek grupės išlaikymo funkcijas turi atlikti vienas ar keli grupės nariai, jei siekiama, kad ta grupė efektingai dirbtų.

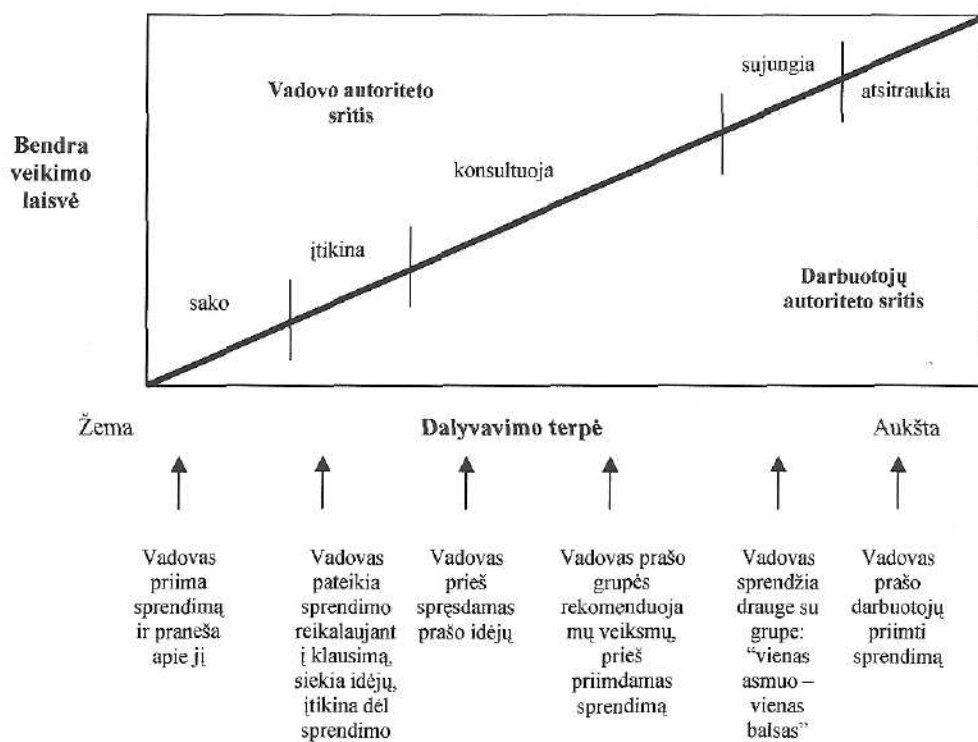
Dvi lyderiavimo funkcijos - su užduotimi susijusi ir grupės išlaikymo funkcija - išreiškiamos dviem skirtingais lyderiavimo stiliais. Vadovai, kuriems būdingas į užduotį orientuotas lyderiavimo stilius, smulkmeniškiau prižiūri darbuotojus, norėdami būti tikri, kad užduotis vykdoma patenkinamai. Atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą.

Lyderiams, kuriems būdingas į darbuotojus orientuotas stilius, svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė. Jie siekia draugiškų, abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su savo darbuotojais, kuriems dažnai leidžiama dalyvauti, kai priimami juos pačius liečiantys sprendimai.

Dažniausiai vadovai naudoja ir vieno, ir kito stiliaus elementus, tik labiau išskiria arba užduotis, arba darbuotojus.

R.Tonnenbaumas ir A.V.H.Schmidtas (1999) — vieni pirmųjų teoretikų, aprašiusių įvairius veiksnius, laikomus lemiamais vadovui pasirenkant lyderiavimo stilių. Jie patys palaikė lyderiavimo stilių, labiau nukreiptą į darbuotojus, ir teisė, kad, prieš pasirinkdamas lyderiavimo stilių, vadovas turėtų atsižvelgti į tris "jėgų" grupes (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) (žr.2 pav.).

1. *Vadovo jėgos*. Kaip vadovas vadovaus, pirmiausiai priklauso nuo jo pagrindinio išsilavinimo, žinių, vertybių ir patyrimo. Pvz., vadovas, manantis, kad organizacijos poreikiai yra visuomet svarbesni už individo poreikius, yra labiau linkęs atlikti direktyvinį vaidmenį pavaldinių veikloje.



2 pav. Lyderiavimo elgesio skalė (pagal Stoner, Freeman, Gilbert, 1999)

Pavaldinių charakteristikos. Vadovas turi duoti daugiau laisvės ir sudaryti didesnę galimybę dalyvauti valdyme pavaldiniams, jei jie nori nepriklausomybės ir veiksmų laisvės, nori jaustis atsakingi už priimamus sprendimus ir organizacijos tikslus, turi pakankamai žinių ar noro jų siekti, yra pakankamai patyrę, kad galėtų kvalifikuotai spręsti problemas, ir turi patirties, kuri padeda įsitraukti į valdymą.

Situacijos jėgos. Tai - organizacijos pageidaujamas stilius, konkrečios darbo grupės dydis ir sutelktumas, grupei skiriamos užduoties pobūdis, laiko apribojimai ir net aplinkos veiksniai. Visa tai gali turėti įtakos organizacijos narių požiūriui į valdžią (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Ohajo universiteto mokslininkai domėjosi dviem lyderiavimo tipais: "struktūrų pirmumu" (orientuotas į užduotį) ir "dėmesingumu" (orientuotas į darbuotojus), bandydami išsiaiškinti, kokie konkretūs lyderio bruožai gali lemti vienokio ar kitokio lyderiavimo stiliaus efektyvumą (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Jie pastebėjo, kad darbuotojų tekamumas mažiausias ir darbuotojų pasitenkinimas didžiausias tada, kai jiems vadovauja dėmesingi lyderiai. Ir atvirkščiai, ten, kur lyderiai yra nedėmesingi ir daugiau dėmesio teikia struktūroms, darbuotojų nusiskundimai dažnesni, o jų tekamumas - didesnis. Jie pastebėjo dar vieną įdomų dalyką. Pasirodo, kad pavaldiniai vertina lyderio efektingumą ne tiek pagal jo konkretų pasirinktą stilių, kiek pagal situaciją, kurioje tas stilius naudojamas.

Kitokius rezultatus gavo Mičigano universiteto mokslininkai, norėdami išsiaiškinti skirtumus tarp vadovų, besiorientuojančių į gamybą, ir vadovų, besiorientuojančių į darbuotojus (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Pirmieji nustato griežtus darbo standartus, organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų, nurodo darbo metodus, kurių reikia laikytis, ir atidžiai prižiūri pavaldinių darbą. Antrieji skatina darbuotojus dalyvauti formuluojant tikslus ir priimant kitus darbo sprendimus, padeda darbuotojams siekti gerų darbo rezultatų, gerbia juos ir pasitiki jais. Mičigano universiteto tyrimai parodė, kad dažniausiai produktyviausioms grupėms vadovavo lyderiai, kurių dėmesio centre buvo darbuotojai, o ne gamyba. Jie taip pat nustatė, kad patys efektingiausi lyderiai remiasi savo darbuotojais, siekia priimti greičiau grupės, o ne individualius sprendimus ir skatina darbuotojus formuluoti ir siekti labai rezultatyvių tikslų.

Taigi, apibendrinant išdėstytas mintis apie lyderių asmeninių bruožų pasireiškimą jiems vadovaujantis konkrečiu lyderiavimo stiliumi (t.y. orientuotu į užduotį ar į darbuotojus), galima būtų teigti, kad vadovas, norėdamas būti efektingu lyderiu, daugiau dėmesio turėtų skirti bendravimui su savo darbuotojais, būti jiems dėmesingas, skatinti darbuotojus dalyvauti formuluojant darbo tikslus ir priimant kitus svarbius kasdieninius sprendimus, gerbti ir pasitikėti jais. Norėdamas tapti efektyviu lyderiu, jis privalo sugebėti aplinkinius žmones priversti pasijusti svarbiais. Jei vadovo tikslai ir sprendimai yra siejami su juo pačiu, kiti darbuotojai greitai praranda entuziazmą. Svarbiausia - akcentuoti jų pastangas ir įnašą į organizaciją, o ne savo nuopelnus.

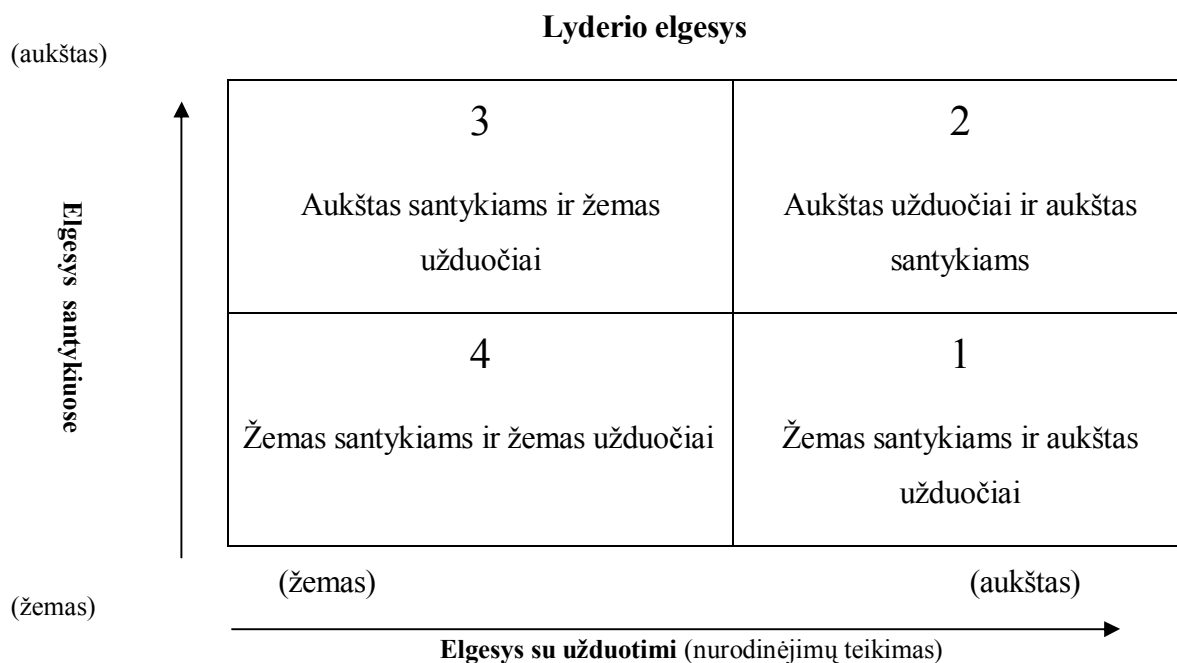
1.1.3.3. Lyderiavimas atsitiktinumų požiūriu

Lyderiui būdingų bruožų paieškos ir bihevioristinės teorijos atskleidė faktą, kad efektingas *lyderiavimas priklauso nuo daugybės veiksnių, tokių, kaip organizacijos kultūra, užduočių pobūdis ar asmeninės lyderio savybės*. Neįmanoma išskirti nė vieno bruožo, būdingo visiems lyderiams. Nė vienas stilius nėra efektingas absoliučiai visose situacijose.

Todėl tyrinėtojai ėmė bandyti kiekvienoje situacijoje nustatyti tokius veiksnius, kurie nulemdavo konkretaus lyderiavimo stiliaus efektingumą. Visų tokių, tyrinėjimų ir teorijų bendras rezultatas - *atsitiktinumų požiūris į lyderiavimą*. Šios teorijos analizuoja tokius veiksnius (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).:

1. Užduoties reikalavimai;
2. Kolegų lūkesčiai ir elgesys;
3. Darbuotojų charakteristikos, lūkesčiai ir elgesys;
4. Organizacijos kultūra ir politika.

Vienas iš pagrindinių atsitiktinumų požiūrių į lyderiavimą yra P.Hersey ir K.H.Blanchardo (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999) situacinis lyderiavimo modelis. Pagal jį, efektingiausias lyderiavimo stilius yra tas, kuris kinta priklausomai nuo pavaldinių "pasirengimo laipsnio" (3 pav.).



3 pav. Situacinis lyderiavimo modelis (pagal Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Situacinis lyderiavimo modelis susilaukė didelio susidomėjimo. *Lyderis privalo sugebėti nuolat vertinti pasekėjų motyvaciją, sugebėjimus ir patyrimą*, jei nori nustatyti, kuris vadovavimo stilių derinys geriausiai atitinka nuolat kintančias sąlygas. Tokiu būdu, pasirinkdamas tinkamą vadovavimo stilių, lyderis galėtų dirbti maksimaliai efektyviai, nes jis ne tik motyvuos pavaldinius, bet ir padės jiems tobulėti profesionaliai. Todėl lyderis, siekiantis, kad jo pasekėjai tobulėtų ir įgytų vis daugiau pasitikėjimo savo jėgomis, ir norintis padėti jiems mokytis savo darbo, turi sugebėti nuolat modifikuoti savąjį stilių.

F.E.Fiedlerio (1978) vertinami lyderiavimo stiliai yra panašūs į anksčiau aptartuosius stilius: orientuotą į darbuotojus ir orientuotą į užduotį. Jo modelis nuo kitų modelių skiriasi vertinimo būdu. F.E.Fiedleris (1978) vertina vadovavimo stilių pagal skalę, kuri žymi "laipsnį, kaip žmogus - palankiai ar nepalankiai - apibūdina savo mažiausiai pageidaujamą bendradarbį (MPB). Remiantis F.E.Fiedlerio (1978) gautais duomenimis, "asmuo, kuris jam mažiausiai pageidaujamą bendradarbį vertina pakankamai palankiai, yra atlaidus, orientuotas į žmogiškus santykius ir yra atidus savo darbuotojų reikmėms. Tačiau asmuo, kuris jam mažiausiai pageidaujamą darbuotoją vertina labai neigiamai, dažniausiai būna valdingas, labiau orientuotas į užduoties kontrolę, o ne į žmogiškus darbo santykius.

F.E.Fiedlerio (1978) manymu, vadovai, kurie palankiai vertina savo MPB, nori šiltų asmeninių santykių su savo bendradarbiais, o artimus ryšius su pavaldiniais laiko svarbiųjų darbo efektingumo veiksmu. Vadovai, kurie neigiamai vertina jų MPB, nori, kad darbas būtų atliktas. Darbuotojų reakcija į jų vadovavimo stilių šiems vadovams yra mažiau svarbi nei poreikis išlaikyti tam tikrą gamybos lygį (Fiedler, 1978).

Apibendrinant atsitiktinumų teoriją požiūrį į lyderiavimą, galima teigti, kad šios teorijos bando nustatyti, kuris iš šių situacinių veiksnių yra svarbiausias ir nuspėti, kuris iš lyderiavimo stilių bus efektingesnis tam tikroje situacijoje lyderiui pasitelkus į pagalbą tam tikrus asmeninius savo bruožus bei įgūdžius. Situacinė Hersey ir Blanchardo lyderiavimo teorija teigia, kad lyderiavimo stilius turi keistis privalomai nuo darbuotojų "pasirengimo" laipsnio. Vadovo ir pavaldinių santykiai pereina keturias stadijas, kuomet darbe tobulėja pavaldinių įgūdžiai, žinios ir pasitikėjimas savimi; kiekvienai iš šių stadijų turi būti pritaikomas atitinkamas vadovavimo stilius. Pagal F.E.Fiedlerio modelį, lyderio ir narių santykiai, užduoties struktūra ir lyderio pareigybės galia yra svarbiausieji situaciniai kintamieji.

Lyderis, kuris vadovaujasi šiomis teorijomis, t.y. sugeba keisti savo lyderiavimo stilių, privalo turėti ar būti įgijęs tam tikras asmenybės charakteristikas ir sugebėjimus:

1. Bendrusius:

- Dorumą. Tai - vientisumas to, ką sakai, galvoji, jauti ir darai.

- Dominavimą.
- Emocinį stabilumą: savo emocijų kontrolė, emocinis reagavimas į situaciją.
- Atkaklumą- savo teisybės siekį.
- Entuziazmą: skatinti bendravimą ir uždegti kitus siekti bendrų tikslų.
- Jumoro jausmą: sumažina įtampą, padeda spręsti konfliktus.
- Šiltumą: padeda užmegzti santykius grupėje, sudaro emocinę paramą veikloje.
- Aukštą frustracijos toleranciją: emocinis sugebėjimas nepasiduoti kliūtims, sugebėjimas nenuleisti rankų;
- Objektyvumą: turi žinoti savo stipriąsias puses, o silpnības įveikti.

2. Orientacijos į tikslą:

- Jautrumą kitiems ir empatiją
- Lankstumą ir sugebėjimą prisitaikyti.
- Pragmatiškumą, praktiškumą.
- Drąsą.
- Gyvybingumą.
- Emocionalumą.

Be to, lyderis, vadovaudamasis atsitiktinumų teorija, privalo turėti valdžios, veržlumo ir pasiekimo motyvus tam, kad galėtų daryti spaudimą bei įtakoti šalininkų mąstymą ir elgesį. Lyderis privalo įdėti daug energijos į tikslo pasiekimą. Jam turi būti būdinga:

- Tikslą pasiekti per savo pastangas ir prisiimti atsakomybę už savo sėkmę ir nesėkmes.
- Prisiimti riziką, kuri gali būti valdoma paties pastangomis.
- Gauti grįžtamąją informaciją apie savo veiklos lygį.
- Planuoti ir nustatyti tikslus.

Be visų aukščiau išvardintų lyderio bruožų, būtinų atsitiktinumų teorijos lyderiams-šalininkams, jie privalo būti intelektualūs, savo srities žinovai, turintys organizacinius, proceso valdymo, komunikacinius sugebėjimus, tolerantiški ir atviri patirčiai.

1.1.3.4. Charizmatinis požiūris į lyderiavimą

Kai kuriais atvejais lyderiai gali įgauti nepaprastai didelę galią, sužavėti daug žmonių, kurie pasitiki jų skelbiamomis idėjomis, neabejodami paklūsta, netgi patiki savo likimą. Be abejo, tai yra išskirtiniai asmenys, kuriems apibūdinti vartojama “charizmatinio arba transformacinio lyderio” sąvoka.

Charizmatinis lyderiavimas - tai pasikeitimų lyderiavimo sudedamoji dalis kartu su individualizuotu dėmesiu, intelektualiniu stimuliavimu ir įkvėpiančiu lyderiavimu. J.A.F.Stoner charizmatinį lyderį apibrėžia kaip lyderį, kuris savo asmeniniu įžvalgumu ir energija įkvėpia pasekėjus ir turi didelę įtaką organizacijoms (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Kalbant apie charizmatinį lyderiavimą, yra minimi du šios teorijos šalininkai - B.M.Bassas (1990) bei R.J.House (2004).

Tyrinėdamas transformacinio lyderio koncepciją, B.M.Bassas (1990) supriešino du lyderio elgesio tipus: *transakcinį* bei *transformacinį (charizmatinis lyderis)*. *Transakciniai* lyderiai nustato, ką pavaldiniai turi padaryti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda pavaldiniams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę galėtų šiuos tikslus pasiekti. Tuo tarpu *transformacinis lyderis* "motyvuoja mus dirbti daugiau, negu iš pradžių tikėjomės", stiprina mūsų svarbumo pojūtį ir didina mūsų užduočių vertę, "versdamas mus aukoti savo pačių interesus dėl komandos, organizacijos ar didesnės politikos" ir pakeldamas mūsų poreikius į aukštesnį lygį, pavyzdžiui, į savirealizacijos poreikių lygmenį (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

B.M.Bassas (1990) teigia, kad tokia teorija yra naudinga ir vertinga. Tačiau norint būti efektingu lyderiu ir daryti didelę įtaką savo organizacijai, reikia išnaudoti visą savo energiją ir įžvalgumą, kad įkvėptum pasekėjus.

B.M.Bassas (1990) nurodo **3 pagrindines transformacinio lyderio charakteristikas**:

1. *Patrauklumas*. Vadovas įkvėpia pavaldinių entuziazmą, tikėjimą, lojalumą ir pasitikėjimą.
2. *Individualizuotas dėmesys*. Vadovas laikosi ugdančios ir individualizuotos nuostatos, nuolat informuoja kiekvieną pavaldinį apie tai, kas vyksta ir kodėl vyksta.
3. *Kūrybinės veiklos skatinimas*. Vadovas skatina pavaldinių sugebėjimus problemoms spręsti. Intelektualinė stimuliacija padeda darbuotojams įsisavinti problemas ir jų sprendimo būdus, žadina vaizdus, padeda atsirasti naujoms mintims.

Transformacinio vadovavimo teorija patraukli. Daugelis žmonių gali prisiminti lyderį, kuris įkvėpė juos dirbti daugiau negu jie ketino, ar siekti tikslų, dėl kurių jie patys negalėjo apsispręsti arba iš viso nepasirinko. Tokie asmenys turi kažką, kas leidžia siekti daugiau negu žmonės tikisi. Toks vadovas vertina situaciją, atsižvelgdamas ne tik į darbo aplinką, o darbuotojai jaučia pareigą pateisinti vadovo viltis.

Anot R.J.House (2004) charizmatinio lyderiavimo teorija yra viena iš nedaugelio reikšmingų ankstyvųjų indėlių į charizmatinio lyderiavimo teorijos gilesnę analizę. Ši

teorija teigia, kad charizmatiniai lyderiai turi labai didelę patrauklumo galią, ir kad didelė jos dalis kyla iš poreikio daryti įtaką kitiems. ***Charizmatinis lyderis pasitiki savimi, dominuoja ir tvirtai tiki savo įsitikinimų teisingumu.***

Transformaciniai lyderiai gali pasitarnauti yrančioms institucijoms atgaivinti ar padėti individams rasti prasmės ir džiaugsmo darbe. Tačiau jie gali kelti rimtą pavojų, jei jų tikslai ir vertybės prieštarauja pagrindinėms civilizuotos visuomenės vertybėms (Chmiel, 2005).

Charizmatinio lyderiavimo teorija išskiria **5 charizmatinių lyderių tipus** :

1. *Socializuotas*. Tai - lyderis, veikiantis dėl žmonių. Formuodamas tikslus, jis pirmiausiai galvoja, ko reikia žmonėms, o ne jam. Jo grupės nariai labai autonomiški, savarankiški,
2. *Personalizuotas*. Akcentuoja tik savo tikslus. Padeda grupei tik tada, kai tai padeda jo tikslams pasiekti. Jo pavaldiniai paklusnūs, sekantys paskui jį.
3. *Pareigas užimantis*. Magnetizmas slypi ne žmoguje, o pareigose. Jei toks lyderis neturi kitokio magiškumo, netekęs pareigų, jis netenka ir savo magiškumo.
4. *Asmeninio patrauklumo*. Šio lyderio magizmas priklauso tik nuo žmogaus. Tai - patrauklus, malonus, besišypsantis žmogus, atviras aplinkai, norintis bendrauti.
5. *Pranašiškas*. Istorinės reikšmės tipas. Tai - žmogus, pašauktas vadovauti žmonėms ypatingų krizių atveju. Minios eina paskui jį.

Charizmatinis vadovas motyvuoja padaryti daugiau negu žmonės tikisi, todėl vadovas gali būti griežtas ir reikalui esant bausti.

Žavesys yra vienas iš elementų, skiriančių įprastą vadovą nuo tikrojo organizacijos vadovo. Žavūs vadovai žadina intensyvius pavaldinių jausmus - meilę ir neapykantą. Tokie vadovai gali būti būtini organizacijos sėkmei. Sugebėjimas įkvėpti - sužadinti jausmus, gyvybingumą ar net pakilumą yra svarbūs žavesio aspektai. Toks vadovavimas pakelia pavaldinių motyvaciją.

Charizmatinio vadovavimo modelį pateikia N.Chmiel (2005) :

- *Nebijo rizikuoti, kad pasiektų tikslą;*
- *Bando savo tikslų siekti netradiciniais būdais;*
- *Šie vadovai yra atkaklūs;*
- *Jie yra pasitikintys savimi ir rodo dėmesį savo pavaldinių poreikiams;*
- *Jie dažniau rodo pavyzdį negu siekia konsensuso.*

P.Jucevičienės (1996) nuomone, ***charizmatiniai lyderiai linkę vadovauti pasikeitimams*** bei išskiria šiuos būdingus aspektus:

- *Atkreipiamas grupės narių dėmesys į svarbius dalykus;*

- *Padedama žmonėms pažvelgti už jų asmeninių interesų ribų;*
- *Padedama žmonėms rasti savęs realizavimo būdus;*
- *Padedama grupėms nariams suprasti pasikeitimo poreikį;*
- *Įtikinami vidutinio lygio vadovai pasikeitimo būtinumu;*
- *Visi grupės nariai uždegami siekti didingumo(Jucevičienė 1996).*

Taigi, patrauklūs vadovai, pagal charizmatinio vadovavimo teoriją, pavaldiniams yra sėkmės simbolis. *Prisiminus, kad lyderiu ne gimstama, o tampama, galima daryti prielaidą, kad ir šių stilių galima būtų išmokyti. O tam pasiekti lyderis privalėtų išsiugdyti tokias pagrindines charakteristikas:*

1. Meistriški komunikaciniai sugebėjimai.
2. Aiškios vizijos turėjimas.
3. Sugebėjimai įkvėpti pasitikėjimą.
4. Sugebėjimas padėti žmonėms pasijusti įgalinčiais.
5. Energija ir orientacija į veiksmą.
6. Emocinis išraiškingumas ir šiltumas.
7. Pasirengimas prisiimti asmeninę riziką.
8. Originalių strategijų naudojimas.
9. Tendencija iškilti krizių metu.
10. Minimalūs vidiniai konfliktai.

Charizmatinio lyderiavimo teorija buvo pagrįsta tyrimais, tačiau įrodymų visiškam jos patvirtinimui nepakanka – tai ateities ir išsamesnių tyrinėjimų objektas.

A.J. DuBrin (2000) be minėtų bruožų ir charakteristikų išskiria ir kitas, ypatingą reikšmę lyderystės reiškiniai turinčias kokybes: *pasiruošimą lyderiauti, lyderiavimo efektyvumą, požiūrį į organizacinę politiką, darbą komandoje, pozityvumą įvairovėms, technologijoms bei lyderiams būdingas kultūrinės vertybes.*

Nagrinėjęs sėkmingiausiai veikiančių įmonių veiklą ir vadovavimą jose, J.C.Collins (2004), pasiūlė 5-ojo lygio vadovų koncepciją (žr. 5 lentelę) (Šimulynienė, 2005).

5 lentelė

5-ojo lygio hierarchija (pagal J.C.Collins,2004)

5-ojo lygio vadovas	Kuria ilgalaikį kompanijos pirmavimą paradoksaliu asmeninio kuklumo ir profesinio valingumo deriniu
Efektyvus vadovas	Skatina atsidasvimą aiškiai ir patraukliai vizijai ir energingą jos siekimą, stimuliuoja aukštesnių veiklos efektyvumų reikalavimų taikymą
Kompetetingas vadovas	Organizuoja žmones ir teikia išteklius efektyviam iš anksto užsibrėžtų tikslų siekimui

<i>Naudingas komandos narys</i>	Individualiais sugebėjimais prisideda prie grupės tikslų pasiekimo ir efektyviai darbuojasi kartu su kitais kolektyvo aplinkoje.
<i>Labai gabus individas</i>	Savo talentu, žiniomis, sugebėjimais ir visais gerais darbo įpročiais prisideda prie kompanijos sėkmės

Esminis 5-ojo lygio vadovų bruožas, - gebėjimas suderinti profesinį ryžtą ir asmeninį kuklumą. Jis sugeba nukreipti savo ambicijas pirmiausia į kompaniją, daugiausia rūpintis jos sėkme, o ne savo turtais ir asmeniniu pripažinimu (Šimulynienė, 2005).

Remiantis aprašytomis teorijomis, galima teigti, kad vadovavimas svarbus ne tik darbuotojo karjerai ar organizacijai, bet jis svarbus visose srityse, bendruomenėse ir šalyse. Naujaisiais laikais labiau nei iki šiol reikia daugiau pavyzdinių lyderių, nes būtina vykdyti labai daug neeilinių užduočių. Reikia vadovų, galinčių suvienyti. Tuo pačiu tenka pripažinti, kad vadovavimas yra kartu ir savęs ugdymas.

Apibendrinant aprašytas lyderiavimo teorijas, naujajame netikrumo ir nuolatinių pokyčių laikmetyje, priimtinausias būtų transformacinis lyderiavimo stilius, kadangi jis sutampa su inovacine, technologijomis pagrįsta šių dienų valdymo aplinka. Toks lyderiavimas turėtų būti pagrįstas kartais net radikaliomis permainomis, kurios turėtų atspindėti tiek vadovo, tiek jo pasekėjų interesų bendrumą, suvienytų kolektyvines jėgas, būtų pagrįstas lyderio gebėjimu suformuoti ir išaukštinti savo pasekėjų motyvus ir tikslus.

1.2. Efektyvus organizacijos valdymas

1.2.1. Efektyvaus organizacijos valdymo samprata

Švietimo sistemą sudaro įvairios institucijos, įgyvendinančios konkrečius ugdymo tikslus. Švietimo institucija „turi derėti visoje švietimo sistemoje tiek struktūros, tiek funkcijų, tiek aplinkos sąveikos aspektais bei atliepti jai deleguotą misiją ir tuo pačiu įgyvendinti organizacijai deleguotą tikslą” (Targamadžė, 1996).

Šalyje egzistuoja įvairios švietimo institucijos: ikimokyklinės, pradinės, vidurinės, aukštosios. Mokykla (gimnazija) yra ir sistema, ir organizacija, kurios veiklos rezultatas – žmogaus ugdymas. Žmonijos istorija neatsiejama nuo organizuoto veikimo, žmonių grupių telkimosi ir bendrų tikslų siekimo. Tuomet, kai žmonės sieja vienas ar keli bendri tikslai, formuojasi organizacija, kurios samprata mokslinėje literatūroje nepaprastai įvairi. Tarptautinių žodžių žodyne pateikiami tokie apibrėžimai:

- kieno nors struktūra, sandara, sistema;
- žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui.

Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne ši sąvoka apibūdinama taip: struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas.

Jau nuo gilios senovės yra aišku, kad žmogus, kaip individas negali egzistuoti visiškai vienas. Žmonėms yra būdinga ir būtina burtis į grupes (komandas), o vėliau šie padariniai persiformuoja į organizacijas. A.Vasiliauskas (2004) siūlo tokį organizacijos apibrėžimą – žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti

V.Damašienės (2002) ir L.Šimanskienės (2002) nuomone, organizacija – tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus.

L.Šimanskienės (2002) manymu organizaciją sudaro tikslai, žmonės, technologija, kultūra, struktūra, išorinė aplinka. *Tikslai*: organizacijos politika, misijos elementai, organizacijos strategija. *Žmonės* – tai jų žinios, kompetencija, skirtingas suvokimas. *Technologija*: įrengimai, informacinis procesas. *Struktūra*: skirstymas į padalinius, užduotis, vaidmenų pasiskirstymas. *Kultūra*: dominuojančios organizacijos vertybės, vadovavimo stilius, subkultūros. *Aplinka*: socialinė, politinė, technologinė, rinkos, ekonominė.

Vis didėjanti konkurencija kelia didesnius reikalavimus organizacijoms. Organizacijos veiklos efektyvumas buvo ir yra labai svarbi praktinė ir mokslinė problema. Organizacijos nuolat ieško naujų sprendimų, kurie galėtų padidinti jų gamybos ar paslaugos teikimo našumą. Pirmiausia yra gerinamos technologijos, tačiau didžiausias išskirtinumas, kurį gali pasiekti organizacijos savo veikloje yra vidinio efektyvumo didinimas. Organizacija tampa konkurencingesnė tada, kai jos darbuotojai turi pakankamai žinių darbui atlikti, dalijasi tomis žiniomis ir bendra informacija, bendradarbiauja, nori pasiekti geresnių rezultatų, yra motyvuoti ir patenkinti savo darbu.

Pasak R.Želvio (2003), Švietimo institucijos skiriasi nuo kitų organizacijų. Švietimo institucijų uždavinius daug sunkiau apibūdinti, nei pramonės ar verslo organizacijų, nes tokie uždaviniai, kaip asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas yra daug abstraktesnio pobūdžio. Švietimo sistemoje daug sunkiau nustatyti tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui mokininių rezultatai, įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius tik iš dalies gali padėti įvertinti mokyklos efektyvumą.

Mokykla egzistuoja tam tikroje aplinkoje, turi administracinį organizacijos aparatą, o individai ne tik atlieka tam tikrus vaidmenis, bet ir sąveikauja su visomis organizacijos struktūrinėmis grupėmis, individualiai. Atlikdamas tam tikrą vaidmenį, individas dalyvauja organizacijos gyvenime ir, atsižvelgdamas į jos kultūrą, formuoja savo elgesį. Šiuo atveju ypatingą rolę tenka lyderiams, nuo kurių veiklos efektyvumo didžiaja dalimi priklauso ir visos organizacijos veiklos kokybė (sėkmingumas).

Organizacijos veiklos sėkmę lemia: struktūra, darbuotojai, materialiniai resursai, tikslai. Tačiau daugelis autorių neįvertina lemiamos vadovo reikšmės organizacijos struktūros lankstumui, darbuotojų santykiams, turimų resursų panaudojimui, keliamų tikslų realistiškumui, visos organizacijos klimatui ir kultūrai. A.Vasiliauskas (2004) vadovavimą apibrėžia, kaip meną arba procesą paveikti žmones, kad jie noriai ir entuziastingai įgyvendintų organizacijos misiją. R.C.Appleby (2003) manymu, valdymas yra menas ir mokslas. Kad žinios apie valdymo procesą būtų naudojamos efektyviai, reikia geros nuovokos. Vadovams tenka patenkinti daugelio grupių interesus, t.y. įmonės savininkų, darbuotojų, vartotojų, valdžios, bendruomenės ir visuomenės.

Pagrindinis vadybininko veiklos objektas yra išteklių valdymas. Pagal E.E.Jančauską (2006) išteklius galime suskirstyti taip:

- *natūralieji*: gamtos, žemių gelmių turtai;
- *materialieji*: gamybos įranga, nekilnojamasis turtas, technologijos;
- *finansiniai*: piniginės lėšos, akcijos, obligacijos;
- *informaciniai*: įvairiausios statistinių duomenų bazės;
- *inovaciniai*: patentai, išradimai, naujos idėjos;
- *žmogiškieji*.

Visi šie ištekliai yra svarbūs organizacijų veiklai, bet šiuo metu kai kurie iš jų, kaip informaciniai, inovaciniai ir žmogiškieji ištekliai, tampa reikšmingesni. Būtent jie lemia organizacijų veiklos konkurencingumą ir efektyvumą (Jančauskas, 2006).

Organizacijose labai svarbu yra našumas, bet efektyvumas yra gyvybiškai būtinas (t.y. būtinas gebėjimas pasirinkti tinkamus uždavinius arba priemones uždaviniams pasiekti). Našiai gaminti didelius automobilius gali būti neefektyvu, jeigu rinka reikalauja mažų automobilių. Čia derėtų pateikti Peterio Druckerio (1995) komentarą: „Esminis klausimas yra ne kaip daryti dalykus teisingai, o kaip sužinoti, kurie dalykai yra teisingi, ir sutelkti išteklius ir pastangas jiems padaryti“ (Robert C Appleby, 2003, 39 psl.).

1.2.2. Efektyvaus valdymo charakteristikos

Efektyvų valdymą R.Appleby (2003) nuomone, lemia trys pagrindiniai valdymo įgūdžių tipai:

- *Techniniai įgūdžiai* – gebėjimas naudotis specialiomis priemonėmis, procedūromis bei technikomis;
- *Darbo su žmonėmis įgūdžiai* – gebėjimas dirbti su žmonėmis, juos suprasti ir motyvuoti tiek individualiai, tiek grupėmis;
- *Koncepciniai įgūdžiai* – gebėjimas koordinuoti ir integruoti visą organizacijos veiklą ir ypač veiksmingus, ilgalaikius sprendimus. Be to koncepciniai įgūdžiai reikalingi norint suvokti organizaciją kaip visumą ir suprasti, kaip siejasi įvairiausi veiksniai konkrečiomis aplinkybėmis, kad būtų pasirinkti veiksmai, geriausiai atitinkantys organizacijos interesus.

R.Razauskas (1997) teigia, kad efektyviai valdyti galima tik tuo atveju, jeigu sugebama laiku reaguoti į pakitimus, vykstančius tiek artimoje, tiek tolimoje aplinkoje, numatyti juos ir tinkamai pasirengti pačiam bei parengti grupę. Tad vadovo pareiga – ne tik sukurti tam tikrą sistemą ir organizuoti jos darbą, bet ir pagrįstai keisti ją.

V.Benis ir B.Nanus (1998) , kalbėdami apie efektyvų valdymą teigia, kad jis yra būtinas šių dienų organizacijų gyvenime, kupiname amžinų permainų, stresų ir netikrumo dėl ateities. Efektyvaus vadovavimo požymiai, kuriuos išskiria šie autoriai, remdamiesi D.M.Burnso suformuluota „Pertvarkomojo vadovavimo“ samprata yra tokie:

- efektyviu vadovavimu pavyksta organizacijas iš dabartinės būklės perkelti į ateitį, pasinaudojant vadovo gebėjimu sukurti potencialių galimybių ateities paveikslą;
- toks vadovavimas padeda ugdyti darbuotojų išipareigojimą siekti permainų, suvokti būtinumą keisti organizacijos veiklos strategiją, diegti naują kultūrą, norint sutelkti permainoms įgyvendinti reikalingą energiją bei resursus;
- efektyvų vadovavimą besirenkantiems vadovams pavyksta iš organizacijos „išgauti“ tai, ką ji turi geriausio, t.y. darbuotojų iniciatyvą, entuziazmą bei kūrybiškumą, kurie priskiriami brangiausios žemėje energijos rūšiai.

Efektyvus vadovavimas darosi neišvengiamas be galo komplikuoatame šių dienų pasaulyje, kur vienas netikėtas įvykis gali sugriauti egzistavusias sistemas, nutraukti jų tarpusavio ryšius ir sukelti chaosą, niekais paverčiantį vadovų pastangas viską „sustatyti“ į vietas ir toliau atlikti kasdieninę rutiną (Appleby, 2003).

Pasak G.Desslerio (2001), vieni vadovai kad ir darydami viską teisingai, rengdami puikiausius planus, kurdami aiškias organizacines struktūras, taikydami įmantrius apskaitos

metodus, vis tiek patiria nesėkmę priėmę į darbą netinkamus žmones arba pavyzdžiui, nepaskatinę savo pavaldinių. O kiti vadovai, nesvarbu ar jie būtų prezidentai, generolai, gubernatoriai, ar meistras, dirba sėkmingai būtent todėl, kad turi ypatingą gyslelę parinkti konkrečiam darbui tinkamus žmones, juos skatinti, įvertinti jų darbą ir kelti kvalifikaciją. (Jančiauskas, 2006).

Mokslinėje literatūroje efektyvumas apibrėžiamas įvairiais aspektais – pedagoginiu, ekonominiu, vadybiniu (žr.6 lentelę)

6 lentelė

Efektyvumo apibrėžimai (pagal Targamadžę, 2001).

Aspektai	Apibrėžimai
Pedagoginis	Efektyvumas - reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas ir pasekmė. Tai mokomojo konteksto sudarymas, kai moksleiviai gauna visą paramą pasiekti tam pažinimo lygiui, kurio reikalauja iškelti tikslai. (Jovaiša,1993).
Ekonominis	Efektyvumas organizacijoje pasiekiamas tada, kai ištekliai paskirstomi taip, kad juos panaudojant būtų gaunama didžiausia įmanoma nauda. (Snieška, Ambrazienė,1997).
Vadybinis	Efektyvumas yra toks pasiekimų laipsnis, kai organizacija realizuoja savo tikslus (Daft, 1995). Efektyvumas yra organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus tarp jos narių.(Yuchtman, Seachore, 1967).

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

Našumas – tai santykis tarp ekonominio vieneto produkcijos apimtys ir gamybos įdėjimų, kurie buvo sunaudoti tai produkcijai gaminti. (Ekonomikos terminų žodynas,1999, p.292).

Produktyvumas – tiekimas naudos, gerų rezultatų ką nors gaminant, našumas, naudingumas (Večkienė, 1996).

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

Veiksmingumas – sinonimų žodyne pateikiamas, kaip efektyvumo sinonimas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2000). Tačiau tarp šių sąvokų yra skirtumas, primenantis skirtumą tarp efektyvumo ir rezultatyvumo. Abi sąvokos reiškia tikslo pasiekimą, tačiau efektyvumas dar akcentuoja sąnaudas, panaudotas tikslo siekimui. Efektyvumas – tai iškeltų tikslų įgyvendinimas, kokybiško rezultato pasiekimas, racionaliai, ekonomiškai panaudojant turimus išteklius.

Taigi, apibendrinant efektyvaus mokyklos valdymo galimybes, galima teigti, kad vadovavimas žmonėms – mokslas ir menas. Vadovui keliami ypatingi reikalavimai visose

visuomeninio gyvenimo sferose ir visuose valdymo lygiuose. Jis turi būti ne tik geras specialistas, bet ir gabus organizatorius, aukštos kultūros, plačios erudicijos kolektyvo auklėtojas, turi mokėti žinias taikyti kasdieninėje savo veikloje, organizuoti kolektyvinį darbą, bendrauti su kolektyvu, keliant jam tikslą ir vedant į jį. Vadovo autoritetas, aktyvumas suteikia jam lyderio statusą, kuris bendradarbiams daro didesnę įtaką nei jo turimi valdžios įgaliojimai, todėl labai svarbu, kad vadovas kartu būtų ir lyderis.

1.2.3. Efektyvaus valdymo ypatumai

Nuolat besivystanti ir besikeičianti aplinka kelia naujus reikalavimus žmogui ir organizacijai, sudaro sąlygas kūrybiškumui ir naujovėms visose gyvenimo srityse. Šiandien neįmanoma išivaizduoti mokyklų, kuriose nevyktų pokyčiai. Siekdama būti efektyvi, mokykla turi tapti besimokančia organizacija. Tokia, kuri gerai suvokia tikrovę ir padėti, efektyviai, produktyviai planuoja, kurios sudėtinė kultūros dalis yra nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis. Kiekviena organizacija, tarp jų ir Lietuvos bendrojo lavinimo mokykla, veikia kintančioje, nuolat besivystančioje aplinkoje. Reikalingas nuolatinis mokyklos, kaip organizacijos, tobulėjimas ir tapimas kitokia – kokybiškai nauja organizacija. Mokykla, kuri plačiai organizuoja tobulinimosi procesus, telkia tokiam darbui vidaus žinias bei įgūdžius, dažnai vadinama organizacija, kuri mokosi. Besimokanti mokykla rimtai vertina moksleivių, tėvų ir mokytojų poreikius. Ji turi organizacinę kultūrą bei vadybą, linkusią į naujoves ir kaitą. Tai mokykla, kurioje galima plėtoti naujas vizijas ir jas įgyvendinti. Besimokanti organizacija yra visiškai kitokia mokyklos kultūra, kurioje iniciatyva, kūrybingumas, ugdymas bei kaita yra viduje vyraujančios normos, ji nuolat ugdo sugebėjimus siekti tikrai trokštamų rezultatų ir tai daro diegdama naują mąstymą bei žmonėms mokantis dirbti kartu (Simonaitienė, 2001). Besimokanti organizacija – tai organizacija, kuri skatina savo narių mokymąsi ir kartu nuolat keičiasi bei tobulėja. Mokymasis yra didžiausia vertybė, nuo kurios gali priklausyti organizacijos elgsena, efektyvumas bei kultūra. Tokia organizacija ieško pokyčių ir propaguoja inovacijas. Besimokančias organizacijas tyrinėję mokslininkai Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991) akcentavo šiuos besimokančios organizacijos bruožus: visuotinė mokymosi strategija kaip mokymosi procesas; narių dalyvavimas kuriant politiką; informacijos ir informavimo sklaida ir prieinamumas; kontrolės panaudojimas, kaip susipažinimas su pasiektais rezultatais; vidiniai mainai kaip darbuotojų bendradarbiavimas; atlyginimų lankstumas, kai atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai; individų galimybės veikti individualiai; išorinės padėties stebėjimas ir tyrimas; tarpinstitucinis mokymasis, naudojant įvairias bendradarbiavimo formas; ugdymąsi skatinantis klimatas; saviugdosa galimybė

visiems. Tarpinstitucinis mokymasis sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienas iš kito. Mokykloje mokytojai ir mokiniai daugiau ar mažiau jaučia vienas kito paramą ir pasitikėjimą, nebijo dalytis savo abejonėmis, kalbėti apie problemas. Tokioje mokykloje tvyro teigiamas mokymosi klimatas, kiekviena užduotis vertinama kaip galimybė mokytis, mokomasi iš sėkmės ir nesėkmės. Mokykloje mokytojai taip pat skatinami eksperimentuoti, tirti savo praktiką, mokytis iš patirties. Šiandieninėje mokykloje kuriamos naujos idėjos, diegiamos naujovės, skatinamas mokymosi procesas. P.Senge (1990) pateikė besimokančios organizacijos bruožus: komandinis mokymasis – žmonių mokymasis mokytis kartu; persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją; mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį; asmeninis meistriškumas – organizacijos narių meistriškumo siekimas; sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties ir pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius.

Bendradarbiavimas – tai dar viena charakteristika, kurią aptaria kiekvienas besimokančios organizacijos tyrėjas. L.Stoll ir D.Fink (1998) teigia, kad besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti, todėl turi būti skiriamas ne tik padalinių, bet ir atskirų individų bendradarbiavimas. Mokslininko Addleson (1994) [49] teigimu, tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga, o pasak A.Hargreaves (1999) bendradarbiavimas yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą.

Taigi efektyvi mokykla pirmiausia yra ta, kuri susikoncentruoja į tai, kas svarbiausia ugdyme. Tačiau efektyvi mokykla apibrėžiama ir tokia mokykla, kuri pasižymi gero vadovavimo rezultatais.

2. LYDERYSTĖS KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

Apklausoje siekta išsiaiškinti, kaip vadovas pasirengęs lyderio rolei, vyraujančią vadovavimo stilių bei nuomonę mokyklos valdymo klausimais.

Buvo naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas – anketinė apklausa. Išdalintos anketos, paliekant savarankišką iniciatyvą patiems jas užpildyti. Anketa užpildymo atžvilgiu nėra sudėtinga, pateikti atsakymų variantai, respondentai rinkosi jiems labiausiai tinkantį atsakymą. Duomenys buvo dorojami kompiuteriu naudojant Excel, SPSS programas.

Organizuojant tyrimą, siekta surinkti tokius duomenis, kurie leistų įžvelgti:

- Lyderystės raišką bendrojo lavinimo mokyklose;
- Vadovavimo stilius, būdingus Švietimo organizacijos vadovui;
- Asmenines savybes, kuriomis turėtų pasižymėti Švietimo organizacijos vadovas;
- Švietimo organizacijos valdymo ypatumus.

Pasirinktas anketinės apklausos metodas leido sužinoti apklausiamųjų nuomonę bei požiūrį į vadovų lyderystės ypatumus ir įtaką efektyviam mokyklos valdymui. Anketos buvo sudarytos remiantis Richard Boyatzis, Annie Mckee “Darni lyderystė“ (2006); Romualdas Razauskas: “Aš vadovas. Gero vadovo beiškant“ (1997); J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, “Lyderiavimas” (1999); J.Kasiulis, V.Barvydienė „Vadovavimo psichologija“ (2005); Nik Chmiel „Darbo ir organizacinė psichologija“ (2005); D.Žvirdauskas (2006) “Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka“ ir kitais mokslo darbais.

Tyrimui atlikti pasirinktos Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklos – pagrindinės ir vidurinės mokyklos bei gimnazijos. Apklausti 214 mokytojų, pavaduotojų bei direktorių.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Anketos struktūra sudaryta iš klausimų blokų, kurie orientuoti į švietimo organizacijos vadovui būdingą lyderiavimo stilių, asmenybės savybių ir efektyvaus mokyklos valdymo ypatumų identifikavimą. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo išsamesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma įrašyti atsakymą (pvz., ugdytinių skaičius, darbuotojų skaičius, pedagoginio darbo stažas ir t.t.). Anketos forma pateikiama 1 priede.

Ižanginėje anketos dalyje buvo paaiškinta pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Anketos pradžioje pateikti dvylika bendro pobūdžio sociodemografiniai klausimai, kurie padėjo nustatyti respondentų lytį, amžių, užimamas pareigas, vadybinę ir pedagoginę kvalifikaciją, dėstomą dalyką, pedagoginį ir vadybinį darbo stažą, ugdytinių ir darbuotojų skaičių.

Tyrimui naudotos dvi anketos: viena jų skirta tyrime dalyvavusiems vadovams, o kita – pedagogams. Anketų struktūra ir klausimų orientacija identiška, skiriasi tik formuluotės, kurios pritaikytos atsižvelgiant į respondentų poziciją bendrojo lavinimo mokykloje. Toks tyrimo organizavimas leidžia palyginti vadovų ir pedagogų nuomones tiriamos problemos aspektais. Tyrimo anketos klausimų struktūra pateikta 7 lentelėje.

7 lentelė

Tyrimo instrumento-anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai

Klausimų blokai	Klausimai	Tiriami reiškiniai
<i>1. Demografiniai duomenys</i>	1-12 (12 klausimų)	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, vadybinė kategorija, vadybinio darbo stažas, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas, atstovavimams mokslams, mokyklos tipas, ugdytinių ir darbuotojų skaičius.
<i>2. Švietimo organizacijos vadovo-lyderio savybės</i>	13	Respondentų požiūris į Švietimo organizacijos vadovo lyderio savybes (pageidautinas ir esamas).
<i>3. Švietimo organizacijos vadovui-lyderiui būdingas lyderiavimo stilius</i>	14	Respondentų nuomonė apie įvairius valdymo stilius: autokratinį, demokratinį, liberalųjį, transformacinį, transakcinį, orientuotą į užduotį, orientuotą į darbuotojus, darnųjį ir t.t.
<i>4. Švietimo organizacijos vadovo lyderio asmeninės savybės</i>	15	Respondentų nuomonė apie vadovo asmenines savybes.
<i>5. Švietimo organizacijos valdymas</i>	16	Respondentų nuomonė apie Švietimo organizacijos efektyvų valdymą: ugdymas, bendradarbiavimas, techninė bazė, valdymas, inovacijos ir t.t.
<i>6. Trys savybės, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis</i>	17	Respondentų išskirtos svarbiausios vadovo-lyderio asmeninės savybės.
<i>7. Kokie žingsniai dar galėtų būti įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog mokykla dirba efektyviai</i>	18	Respondentų nurodyti žingsniai, kuriuos įgyvendinus būtų galima sakyti, jog mokykla dirba efektyviai.

2.3. Statistiniai duomenų apdorojimo metodai

Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant Excel, SPSS (*Statisticat Package for Social Sciences*) programinę įrangą. Naudoti metodai, leidę susisteminti ir apibendrinti tyrimo metu gautus duomenis pagal aprašomosios statistikos rodiklius (dažnis, reitingas, aritmetinis vidurkis, patikimumo koeficientas). Tyrimo rezultatus apibendrinantys statistiniai dydžiai pateikiami 8 lentelėje.

Tyrime naudoti statistiniai rodikliai

<i>Statistinis rodiklis</i>	<i>Statistinio rodiklio apibūdinimas</i>
<i>Reitingo pozicijos numeris</i>	Reitingo pozicijos numeris parodo, kelintą vietą konkretus respondentų įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
<i>Dažnis</i>	Skaičius, nusakantis kiek imtyje yra nagrinėjama savybe pasižyminčių objektų.
<i>Santykinis dažnis</i>	Skaičius, nusakantis, kurią imties dalį sudaro nagrinėjama savybe pasižymintys objektai.
<i>Standartinis nuokrypis</i>	Standartinis nuokrypis (SD) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga.

Tyrimo kintamųjų struktūrai tirti panaudotas **faktorinės analizės metodas**. Faktorinė analizė naudota, norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu. Panaudotas pagrindinių komponentų metodas ir Varimax rotacija, tai yra kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmės), bet ir leidžia išryškinti latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo psichosocialinio reiškinių struktūrą (Šaparnienė, 2002). Vienas iš rodiklių, parodantis, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Kuo šio koeficiento reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo labiau matrica tinkama faktorinei analizei (esant $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina). Faktoriaus aprašomoji galia arba sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas. Faktorių interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos.

Tiesiniam statistiniam ryšiui tarp požymių įvertinti naudota **koreliacinė analizė**. Ryšių tarp dviejų požymių, matuotų intervalinėmis skalėmis, stiprumas vertintas Pearson'o koreliacijos koeficientu. Koreliacijos koeficientas parodo ryšio tamprumą, o jo ženklas – ryšio pobūdį ir kryptį. Šio koeficiento reikšmė priklauso intervalui nuo -1 iki 1. Reikšmės artimos 1 ar -1 parodo, kad tarp dviejų kintamųjų egzistuoja stipri priklausomybė. Ir, atvirkščiai, reikšmės artimos 0, parodo, kad priklausomybė yra labai silpna. Kai koreliacijos koeficientas lygus 0, tai ryšio tarp kintamųjų nėra.

Reikšmingumo lygmuo (angl. *significance level*), dar vadinamas **statistiniu patikimumu** – tikimybė pagrįstai atmesti klaidingą hipotezę šį dydį įprasta žymėti p arba α .

Dažniausiai pasirenkamos reikšmės yra 0,95 (moksle); 0,99 ir 0,999 (kituose tyrimuose, medicinoje). Kartais literatūroje pasitaiko ir atvirkštinis žymėjimas (0,05; 0,01; 0,001).

2.4. Tyrimo imties charakteristikos

Sociodemografiniai kintamieji padeda išsiaiškinti papildomą informaciją apie respondentų nuostatų priklausomybę nuo:

- lyties;
- amžiaus;
- užimamų pareigų;
- kokio tipo institucijoje dirba;
- turimos vadybinės ir pedagoginės kategorijos;
- pedagoginio ir vadybinio darbo stažo;
- dėstomo dalyko ir to dalyko kvalifikacinės kategorijos.

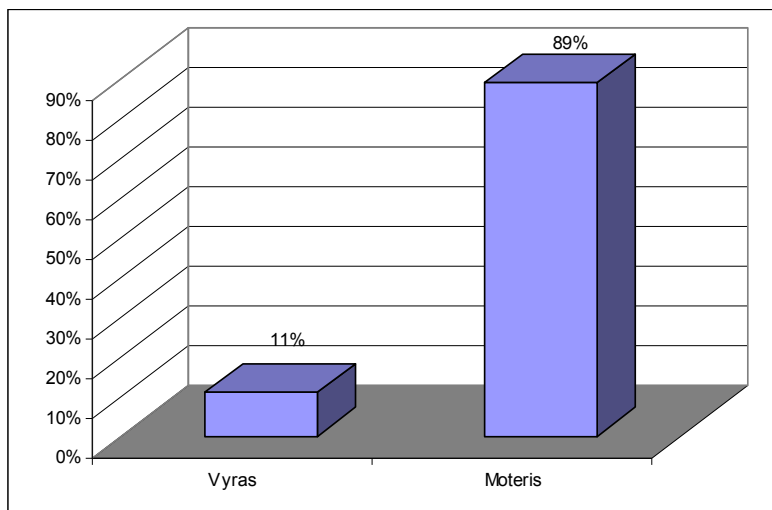
Tyrimo imtyje dalyvavo Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų ir gimnazijų mokytojai, pavaduotojai bei direktoriai.

Iš viso tyrime „Lyderystės raiškos ypatumai švietimo organizacijos veikloje“ dalyvavo 214 respondentų. Išdalintos 240 anketų aštuonių Šiaulių bendrojo lavinimo mokyklų mokytojams, pavaduotojams ir direktoriams. Anketų grįžtamumo kvota - 89 %. Toks sugrąžintų anketų skaičius gali būti laikomas pakankamu tiriamo reiškinių analizei.

Imtyje dalyvavo respondentai: moterys ir vyrai, suskirstyti pagal užimamas pareigas – direktorius, direktoriaus pavaduotojus bei mokytojus, pagal institucijas kuriose dirba – į gimnazijas, vidurines ir pagrindines mokyklas, pagal stažą – pedagoginis, vadybinis, pagal dėstomą dalyką ir to dalyko kvalifikacinę kategoriją.

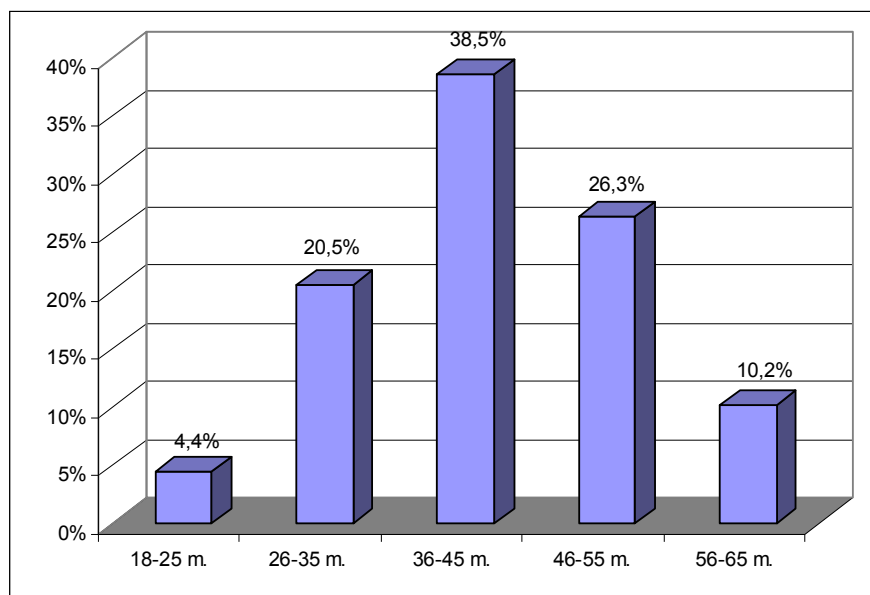
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo (žr. 4 pav.), kad imtyje dominuoja moterys 89%, vyrai sudarė tik 11%. Ši situacija stebima ir kitose Lietuvos mokyklose, Švietimo informacinių technologijų centro 2003 metų duomenimis, Lietuvos mokyklų kolektyvai taip sumoteriškėjo, kad tai jau privertė sunerinti mokyklų vadovus. Oficiali statistika iliustruoja tai, ką ir taip matome mūsų mokyklose: iš viso Lietuvos švietimo įstaigose dirba 46 981 pedagogas, iš jų 40 674 – moterys, 6 307 - vyrai. Vaikiniai žymiai rečiau stoja studijuoti į pedagoginius universitetus ir kolegijas, tačiau kai kurios aukštosios mokyklos jau pastebi, kad tarp stojančiųjų vaikinių daugėja [61].

Todėl, galima teigti, kad pagal lytį imtis nenukrypsta nuo bendrųjų šalies tendencijų, jog pedagogo profesiją dažniausiai įgyjama moterų.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=214)

Išanalizavus anketos duomenis apie respondentų amžių (žr. 5 pav.) matyti, jog dauguma pedagogų yra nuo 36 iki 45 metų amžiaus. Respondentų amžiaus vidurkis 42 metai. Jauniausiam respondentui 21 metai, vyriausiam - 65 metai. Taigi galime teigti, kad tyrime dalyvavo respondentai, kurie turi sukaupę didesnę darbo patirtį ir turi galimybę palyginti įvairių laikmečių mokyklos valdymo sistemų ypatumus.

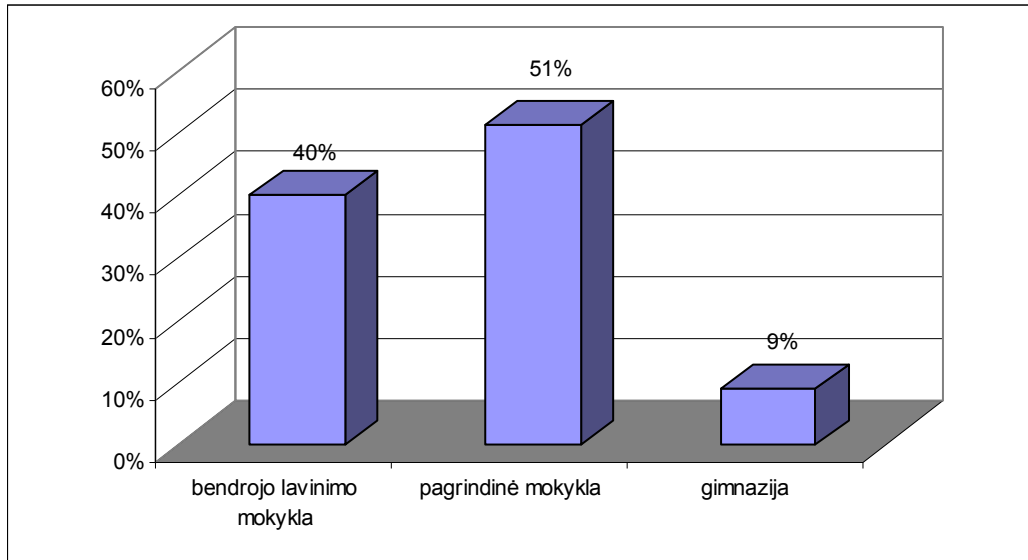


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=214)

6 paveiksle pateikta informacija apie respondentų pasiskirstymą pagal institucijas. Apklausa vyko gimnazijose, vidurinėse ir pagrindinėse mokyklose. Paveiksle matyti, kad didžiausia respondentų dalis buvo iš vidurinių mokyklų (51%), mažesnė dalis – iš pagrindinių

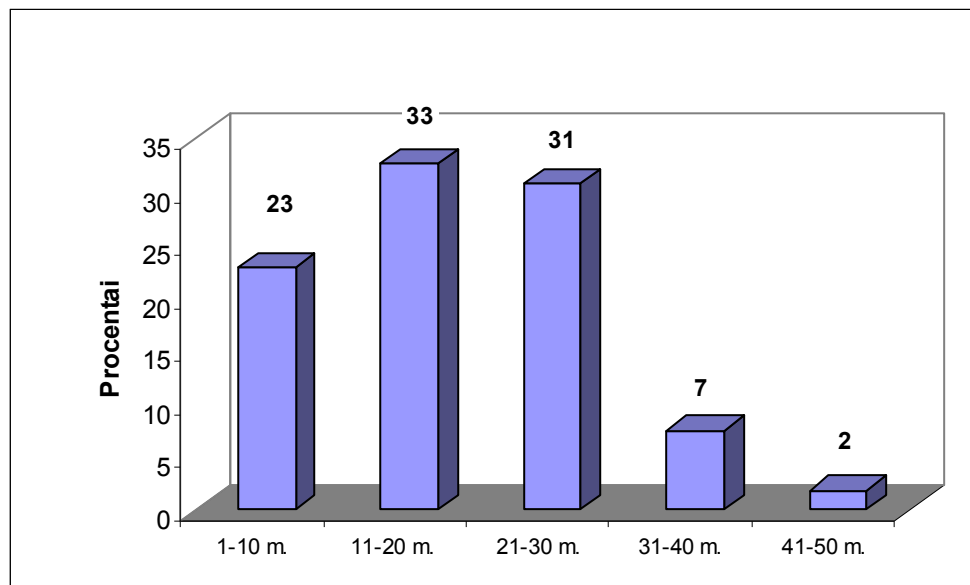
mokyklų (40%), mažiausia respondentų dalis – iš gimnazijų (9%).

Tyrime daugiausia dalyvavo mokytojai – 86%, pavaduotojai sudarė - 8% ir direktoriai - 3 % imties.



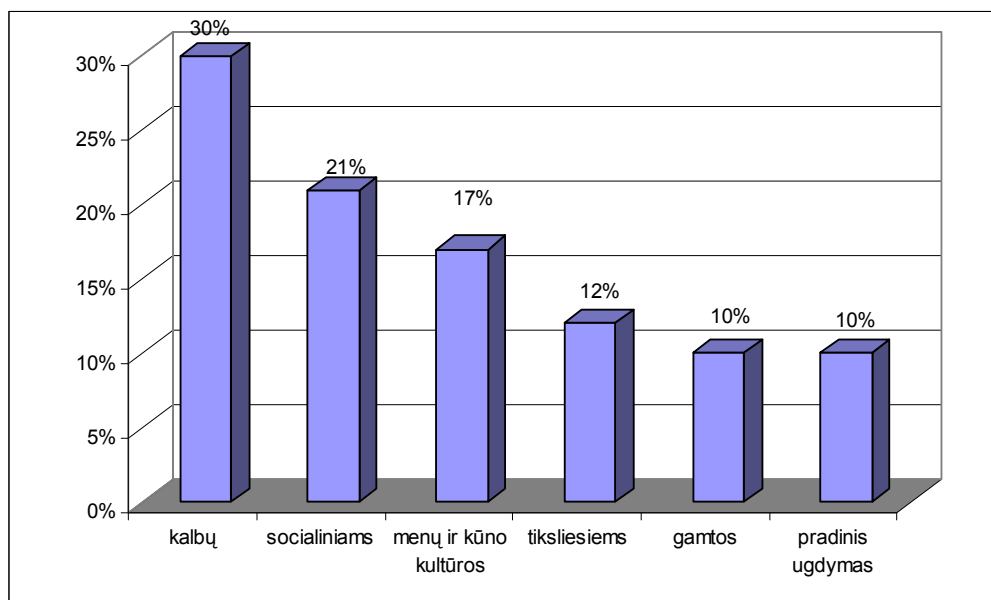
6 pav. Mokyklos tipas (N=214)

Tyrimo uždaviniams realizuoti buvo labai svarbu išsiaiškinti pedagogų darbo stažą. Analizuojant 7 paveikslo duomenis, matyti, kad pedagogų pasiskirstymas pagal amžių yra įvairus. Didžiausia respondentų dalis, vidutiniškai 32% turi darbo stažą nuo 11 iki 30 metų, 23 % turi darbo stažą nuo 1-10 metų, 7% - nuo 31-40 metų ir mažiausiai. Respondentai, kurių darbo stažas viršija 40 metų sudarė 2% imties.



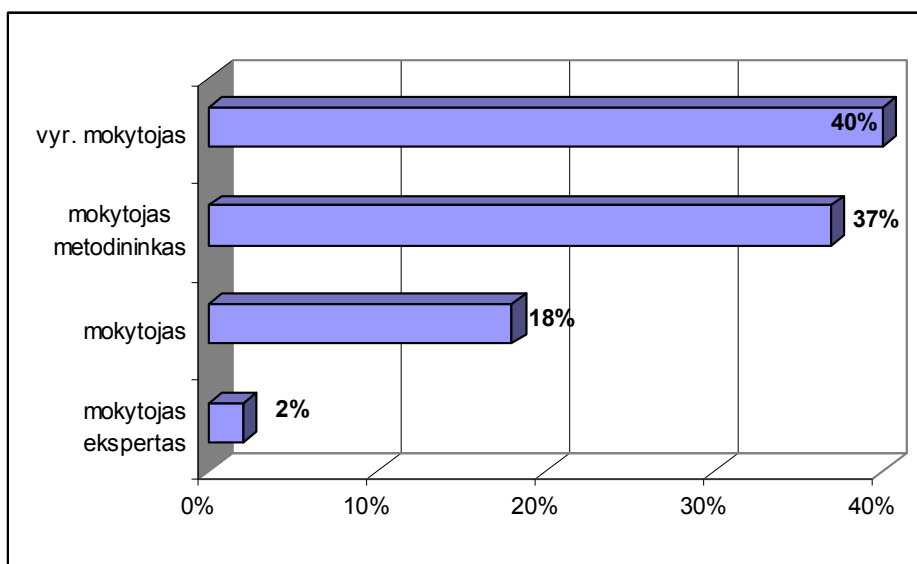
7 pav. Pedagoginio darbo stažas (N=214)

Analizuojant respondentų pasiskirstymą atstovaujamiems mokslams (žr. 8 pav.), matome, jog didžiausia dalis respondentų turi įgiję kalbų (anglų k. ir lietuvių k.) (30%), socialinių (21%) bei menų ir kūno kultūros (17%) dalykų kvalifikaciją. Kiek mažiau – tikslųjų (12%), gamtos (10%) ir pradinio ugdymo (10%) dalykų kvalifikaciją. Galime teigti, jog respondentų imtis atstovauja visus mokslus.



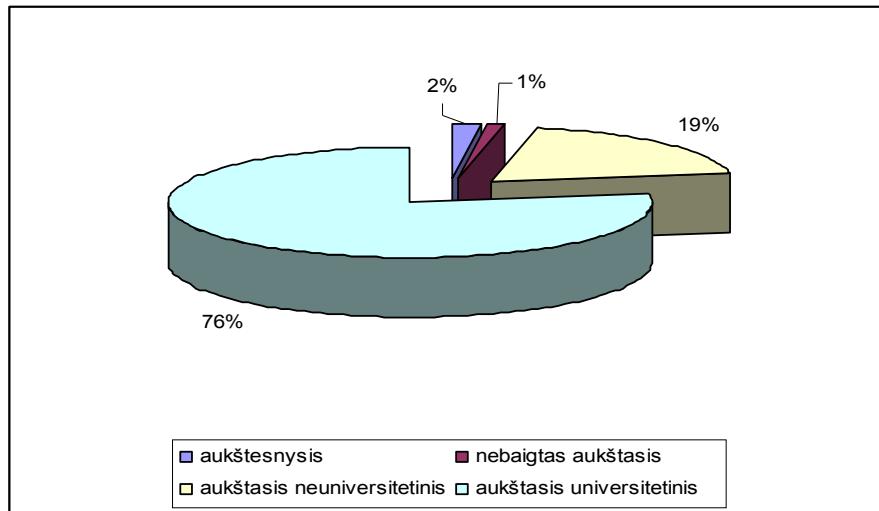
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamas mokslo sritis (N=214)

Lietuvoje kvalifikacinių kategorijų sistema yra 4 pakopų: mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas ir mokytojas ekspertas. 9 paveiksle matome, kokią kvalifikacinę kategoriją turi apklausti respondentai. Dauguma respondentų (40%) turi vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją, šiek tiek mažiau – 37% - metodininko kvalifikacinę kategoriją, 18% - mokytojo ir 2% - mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją.



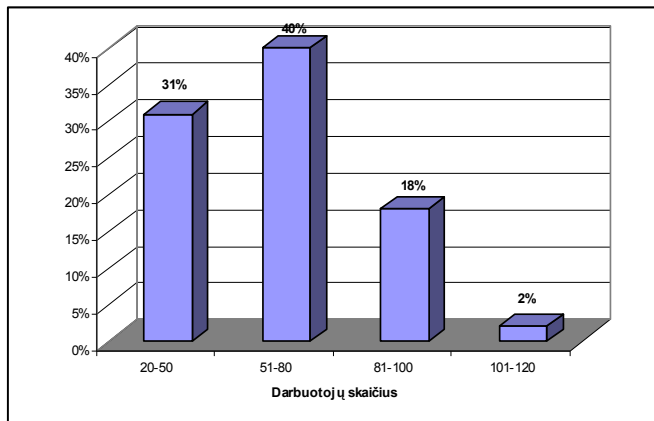
9 pav. Respondentų kvalifikacinė kategorija (N=214)

Respondentų išsilavinimo diagrama (žr. 10 pav.) akivaizdžiai rodo, kad didžioji dalis pedagogų (77%) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 19% pedagogų – turintys aukštąjį neuniversitetinį, 2% - aukštesnįjį ir mažiausiai – nebaigtą aukštąjį – (1%). Vadovaujantis ŠMM 2006 metų „Lietuvos apskritys“ statistikos duomenimis, Šiaulių mieste, lyginant su kitais Lietuvos miestais, didžiausia dalis pedagogų turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (97,7 %), Galime manyti, jog tam turėjo įtakos ilgametės Šiaulių Universiteto (buvusio Šiaulių Pedagoginio Instituto) pedagogų rengimo tradicijos.

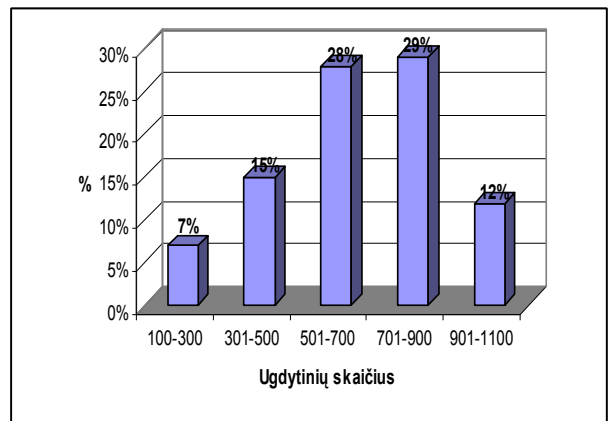


10 pav. Respondentų išsilavinimas (N=214)

Siekiant įvertinti mokyklos valdymo kokybės ypatumus, buvo labai svarbus ugdytinių bei darbuotojų skaičius (žr. 11 ir 12 pav.).



11 pav. Darbuotojų skaičius (N=214)



12 pav. Ugdytinių skaičius (N=214)

Reikėtų pažymėti, jog tirtų mokyklų mokinių skaičius svyruoja nuo 701 iki 900 (29%), nuo 501-700 (28%) ir tik 7% nuo 100-300.

Taip pat ir darbuotojų skaičius: 44% nuo 51-80, 34% nuo 20-50, 20% nuo 81-100 ir mažiausiai 2% nuo 101-120 darbuotojų.

3. LYDERYSTĖS KAIP ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS EFEKTYVAUS VALDYMO PRIELAIDOS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Lyderystės raiška Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose

Daugelis mokslininkų J.Albrechtas (2005), C.R.Appleby (2003), B.M.Bass(1990), R.Boyatzis, A.Mckee (2006), N.Chmiel (2005) ir kt. yra pripažinę, kad lyderiui svarbios yra ir prigimtinės ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Galimybė kontroliuoti kitus ir daryti jiems įtaką yra vienas svarbiausių žmonių tarpusavio santykių aspektų. Lyderis skatina veikti, duoti nurodymus, išaiškina nesutarimus tarp kitų grupės narių ir priima sprendimus. Jis reiškia pritarimą ar nepritarimą grupės veiksmams, įkvepia, padrašina, žodžiu yra bet kurios grupės veiklos priešakyje.

Tyrimo metu pirmiausia siekta išsiaiškinti savo mokyklos vadovo kaip lyderio būdingas savybes ir kokiomis vadovo-lyderio savybėmis respondentų nuomone turėtų pasižymėti mokyklos vadovas (žr.13 ir 14 pav.). Vertinama 3 balų skalėje. 1 – reiškia pasižymi labai mažai, 2 – pasižymi vidutiniškai, 3 – pasižymi labai stipriai. Lyginant 11 ir 12 paveikslus, matome, jog žemesnis vertinimas balais pasiektas vertinant savo mokyklos vadovo savybes ($M_{\max}= 2,29$, $M_{\min} = 2,1$), nei vertinimas pageidaujamo vadovo savybių ($M_{\max} = 2,87$, $M_{\min} = 2,73$). Visgi reikia pažymėti, kad abiem atvejais visi vertinimai yra pakankamai aukšti. Vadinasi vadovas turėtų pasižymėti visomis pateiktomis savybėmis. Iš respondentų atsakymų matyti (žr.13 pav.), kad mokytojai aukščiausiu balu vertino vadovą-lyderį, kuris *rodytų asmeninį pavyzdį, kaip reikia dirbti* ($M=2,87$; $SD=0,4$). Tuo tarpu, vertinant savo mokyklos vadovą (žr.12 pav.), šis rodiklis buvo kur kas žemesnis ($M=2,23$; $SD=0,75$). Vadovo *asmeninis pavyzdys* yra labai svarbus pedagogams. Kiekvienas vadovo sprendimas ir bet koks veiksmas turi atitikti lyderio filosofiją ir būti vertybių išraiška praktikoje. Viskas, ką daro lyderis, veikia darbuotojus. Lyderis yra pavyzdys kultūros, kurią siekiama sukurti.

Respondentai ne mažiau svarbia vadovo savybe akcentuoja „*sugeba išlaikyti grupėje harmoniją*“ ($M=2,79$; $SD=0,48$) (žr. 13 pav.), kai savo organizacijos vadovo lyderio ta pati savybė (žr.12 pav.) surinko mažiausiai balų ($M=2,1$; $SD= 0,73$).

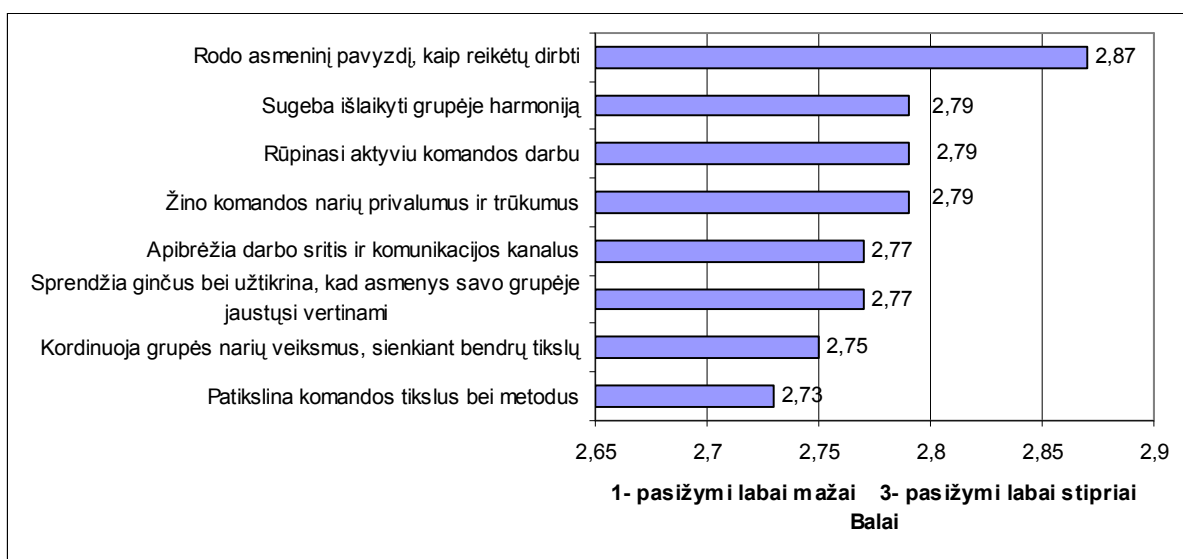
Apibūdinant pageidaujamo vadovą-lyderį (žr.13 pav.) respondentai norėtų matyti tokį, kuris *sugebėtų grupėje išlaikyti harmoniją* ($M=2,79$; $SD=0,48$), *žinotų komandos privalumus bei trūkumus* ($M=2,79$; $SD=0,45$) ir *rūpintųsi aktyviu komandos darbu* ($M=2,79$; $SD= 0,47$). Likusieji apibūdinimai buvo įvertinti žemesniais balais .

Apibendrinant savo mokyklos vadovą (žr. 14 pav.) respondentų nuomonė pasiskirsto sekančiai: pačiu aukščiausiu balu įvertintas vadovas-lyderis, kuris *rūpinasi aktyviu komandos*

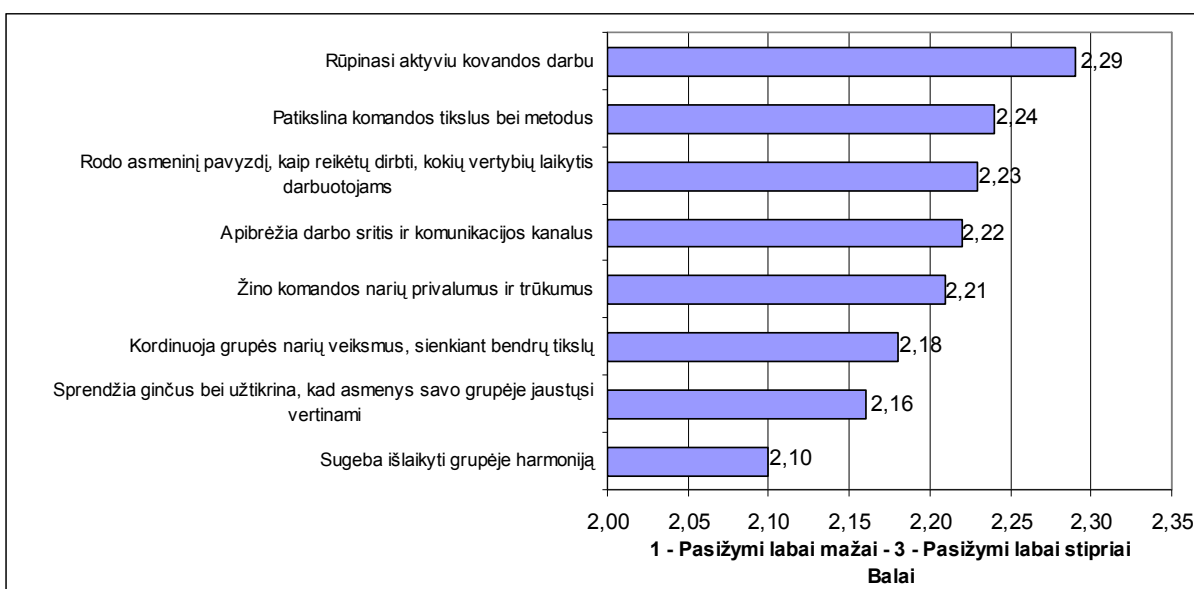
darbu ($M=2,29$; $SD=0,61$), *patikslina komandos tikslus bei metodus* ($M=2,24$; $SD= 0,66$), *rodo asmeninį pavyzdį, kaip reikėtų dirbti* ($M=2,23$; $SD=0,75$).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad ryškiausiai išsiskyrė pageidaujama vadovo-lyderio savybė (žr.13 pav.) – *sugeba išlaikyti grupėje harmoniją* ($M=2,87$; $SD=0,48$), kai savo organizacijos vadovo lyderio ta pati savybė (žr.14 pav.) surinko mažiausiai balų ($M=2,1$; $SD=0,73$). Mokslinėje literatūroje taip pat akcentuojamas vadovo *sugebėjimas išlaikyti grupėje (organizacijoje) harmoniją*, rūpinimasis nustatyti ir palaikyti grupės kontaktus su kitomis grupėmis, kad ji nebūtų izoliuota nuo kitos socialinės aplinkos, tačiau išlaikytų save kaip visumą (Jacikevičius, 1995).

Šios aukščiau išvardintos vadovo savybės yra nukreiptos į vadovo gebėjimą dirbti komandoje, į mokyklos mikroklimatą bei savo asmeniniu pavyzdžiu įkvėpti pasekėjus.



13 pav. Pageidaujamos vadovo-lyderio savybės ($N= 214$)



14 pav. Mokyklos vadovo savybės ($N=214$)

Labai svarbios yra vadovo-lyderio asmenybės savybės, kurias išskyrė F.E.Fiedler (1978).

Respondentų buvo prašoma įvertinti kokiomis asmenybės savybėmis ir kaip stipriai (1 – retai, 3 – visada) pasižymi jų mokyklos vadovas.

Asmenybės savybių vertinimo balais reitingą galime matyti 15 paveiksle.

Respondentai labiausiai akcentuoja tokias asmenybės savybes, kaip:

intelektualus (M=2,48; SD=0,65) - respondentai teikia pirmumą vadovo intelektualiams sugebėjimams – gebėjimui mokytis ir išmokyti, susivokti naujose situacijose, atskleisti reiškinų sąsajas, rasti optimalų problemų sprendimą;

turintis valdymo ir komunikacinių sugebėjimų (M=2,44; SD=0,66) - mokantis vadovauti ir patraukti kitus paskui save, geba vadovauti kitiems siekiant tikslų įgyvendinimo, užtikrina efektyvų organizacijos darbą, veiklos kokybę. Betarpiškai bendraujantis, gebantis dalintis su bendradarbiais patirtimi, mintimis bei išgyvenimais. Tai žmogus, suprantantis švietimo politiką bei turintis vadybos patirtį. Komunikavimas organizacijoje pasireiškia, kaip efektyvi informacijos keitimosi sistema, apimanti tiek organizacijos ryšį su ja supančia aplinka, tiek ir vidinį – informacijos srautų valdymą.

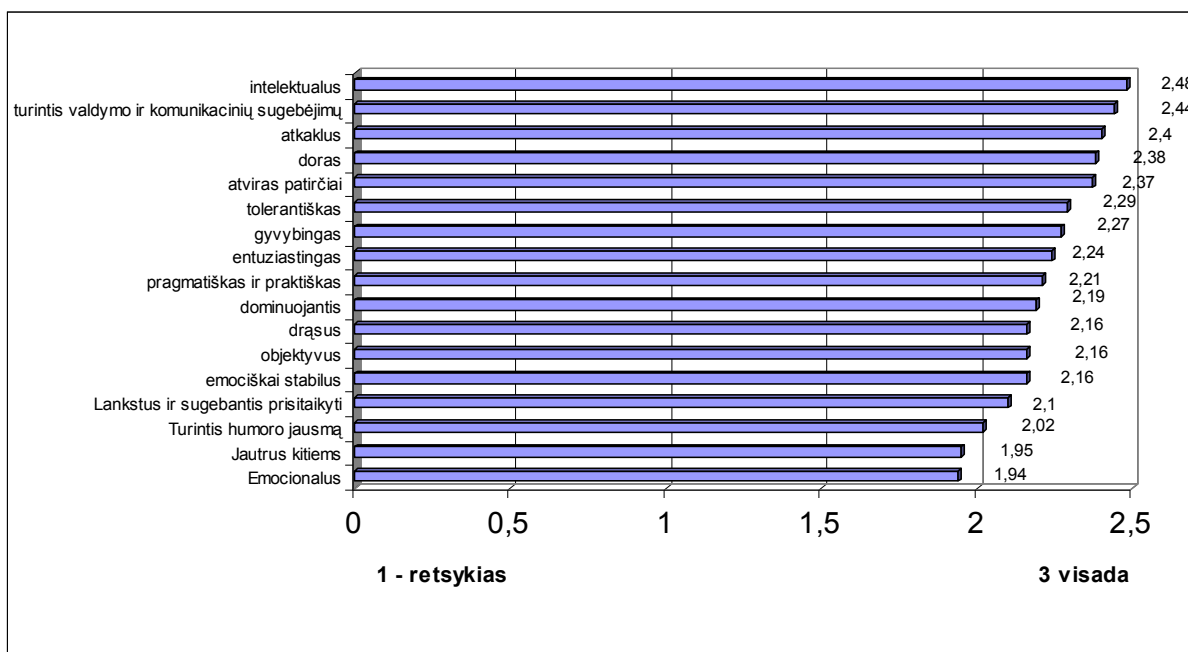
atkaklus (M=2,4; SD=0,63) - ieškantis teisybės bei kovojantis už ją;

doras (M=2,38; SD=0,64) - kiekviena asmenybė turi būti kilni, dora ir turėti humaniškumo, nes tik būdamas doras pats to paties gali tikėtis ir iš kitų;

atviras patirčiai (M=2,37; SD=0,67) – priimančias naujoves.

Mažiausiai akcentuojami bruožai yra: emocionalumas (M=1,94; SD), jautrumas kitiems (M=1,95; SD=0,79), lankstumas ir sugebėjimas prisitaikyti (M=2,02; SD=0,73).

Apibendrinant 15 pav. galima teigti, kad šiuolaikinei mokyklai vadovauja intelektualus, turintis valdymo ir komunikacinių sugebėjimų, atkaklus, doras, atviras patirčiai, tolerantiškas asmuo. Mažiausiai svarbu vadovui yra emocionalumas, jautrumas kitiems, humoro jausmo turėjimas, lankstumas, emocinis stabilumas ir kt.



15 pav. Asmeninės vadovo lyderio savybės (N=214)

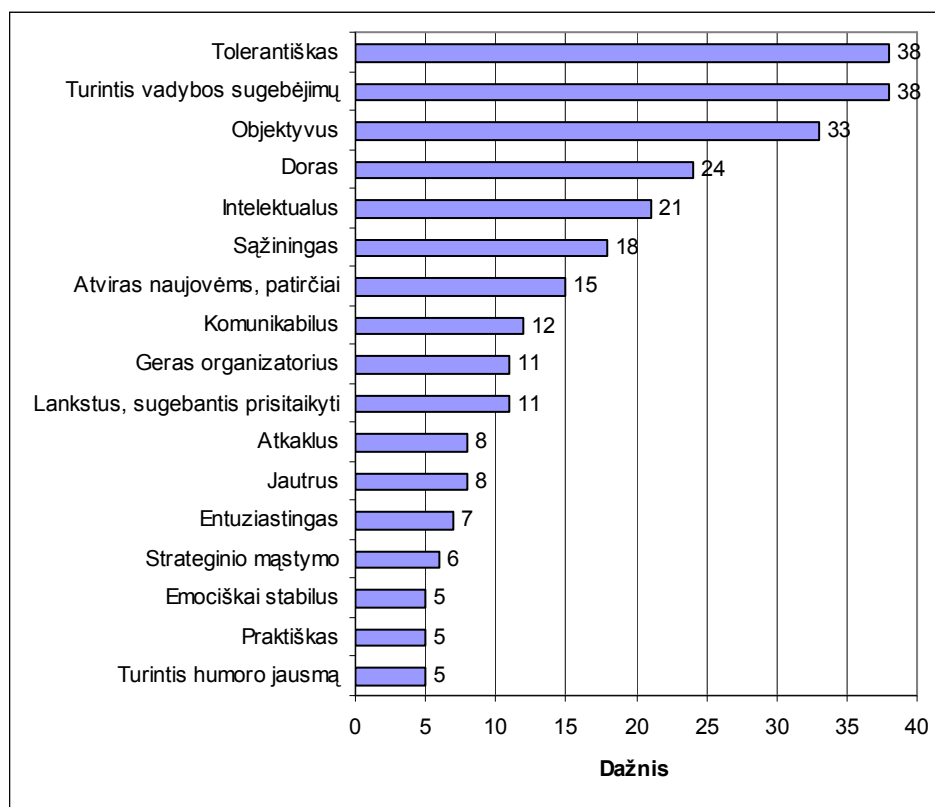
Mokyklų vadovų bei mokytojų taip pat buvo prašoma išvardinti tris jų nuomone svarbiausias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis (žr.16 pav.). Buvo atlikta atviro tipo klausimo kokybinė analizė.

Dauguma respondentų išskyrė *tolerantiškumą* (N=38), *objektyvumą* (N=33), *valdymo sugebėjimų turėjimą* (N=26), *dorumą* (N=24) bei *intelektualumą* (N=21) Ne pačiomis svarbiausiomis laikomos tokios savybės, kaip *humoro jausmo turėjimas* (N=5), *praktiškumas* (N=5), *atvirumas* (N=5), *emocinis stabilumas* (N=5).

Kaip parodė tyrimas didžiausia dalis respondentų būtina vadovui asmens savybe išskyrė *tolerantiškumą*. Tai rodo, jog jie tikisi iš vadovo pusės pakantumo priešingai nuomonei, požiūriui, elgesiui.

Šiuolaikinės mokyklos vadovas respondentų nuomone turi būti *objektyvus*. Ši asmeninė vadovo savybė atskleidžia darbuotojų poreikį, kad jų veikla vadovo būtų įvertinta objektyviai ir teisingai. Pavaldiniai iš vadovo tikisi objektyvaus ir teisingo vertinimo bei objektyvių ir teisingų sprendimų. Nemažiau būtinos yra vadovo asmens savybės, kaip *dorumas* ir *intelektualumas*.

Mokyklos vadovas, respondentų nuomone, turi *turėti valdymo sugebėjimų* – t.y, sugebantis bendrauti su darbuotojais, juos motyvuoti, paskirstyti užduotis ir organizuoti savo darbą. Vadybiniai vadovo gebėjimai ne tik daro įtaką ugdymo procesui ir jo kokybei, pažangiai mokyklos veiklai, bet ir skatina teigiamas permainas, ragina stebėti nuolatinius aplinkos pokyčius bei prisitaikyti prie jų.



16 pav. Svarbiausios savybės, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas-lyderis (N=214)

Apibendrinant 16 paveikslą galima daryti išvadą, kad respondentai norėtų matyti savo vadovą *tolerantišką, objektyvų, dorą, atkaklų, intelektualų, atvirą patirčiai bei turintį vadybos ir komunikacinių sugebėjimų.*

Šios išvardintos asmenybės savybės dominuoja ir vertinant savo mokyklos vadovų savybes (žr. 15 pav.). Galime teigti, kad respondentų pageidaujamas vadovo asmenybės savybes turi tiriamų mokyklų vadovai.

Mokyklos vadovo valdymo stiliai

Respondentams buvo pateikta 50 teiginių grupė, kuri atspindi įvairius lyderiavimo stilius nusakančių bruožų. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 12 faktorių modelis. Kadangi 4 faktorių aprašomoji sklaida buvo labai maža (iki 5%), jie buvo eliminuoti ir toliau nebeanalizuojami. Faktorinės analizės rezultatai atspindi 9 lentelėje.

Lyderiavimo stiliaus nustatymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatas
(KMO = 0,88, visa paaiškinta sklaida = 88,73%)

Faktoriaus pavadinimas	Lyderio savybės nustatantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Darnaus lyderio savybės	supranta žmonių norus ir poreikius bei trokšta veikti taip, kaip liepia jausmai	12	0,78	0,91	17,8%
	yra optimistai ir realistai vienu metu		0,77		
	yra budrus, supratingas, domisi savimi bei aplinkiniu pasauliu		0,74		
	rūpinasi savo sveikata, sportuoja		0,68		
	lavina savo intelektą, stengiasi suvokti ir valdyti emocijas		0,65		
	tiki, kad įsivaizduojama ateitis yra pasiekama ir artėja prie savo vizijų ir tikslų		0,61		
	svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė		0,56		
	pastebi teigiamus pavaldinių darbo rezultatus, pastangas ir išradingumą bei nešykšti pagyrimų		0,56		
	skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti		0,48		
	nepakeičiamas, kai reikia skubiai sutelkti jėgas šiandienos darbui		0,43		
	suteikia pavaldiniams galimybę dirbti savarankiškai, rodant iniciatyvą		0,43		
	visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas		0,40		
Į darbuotojus orientuoto lyderio savybės	darbuotojams leidžiama dalyvauti, kai priimami juos pačius liečiantys sprendimai	7	0,71	0,87	14,61%
	siekia draugiškų abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su darbuotojais		0,70		
	darbo reikalus tvarko kolegialiai		0,64		
	toleruoja naujoves		0,63		
	rūpinasi ateitimi, strategija		0,62		
	darbuotojai dalyvauja formuluojant tikslus ir priimant kitus darbo sprendimus		0,60		
	Rūpinasi ne tik kasdienine mokyklos veikla ir planuoja jos ateitį		0,52		
Transformacinio lyderio savybės	siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	6	0,75	0,84	11,78%
	stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama		0,74		
	siekia pakeisti žmonių mąstymą		0,61		
	stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų		0,59		
	stengiasi sukurti palankias pokyčiams sąlygas		0,55		
	skatina darbuotojų tobulėjimą		0,46		
Autokratinio lyderio savybės	Iškilius klausimus sprendžia pats vadovas be grupės pritarimo	5	0,72	0,81	9,63%
	mėgstantis kištis į smulkmenas		0,65		
	pavestus darbo reikalus tvarko asmeniniais interesais ir iš karjeros pozicijų		0,58		
	klausimai sprendžiami greitai ir teisingai, jeigu tikimasi asmeninės naudos		0,55		
	darbuotojams dažnai nurodo kas ką turi daryti		0,37		
Į užduotį orientuoto	nustato griežtus darbo standartus ir organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų	5	0,74	0,61	8,8%

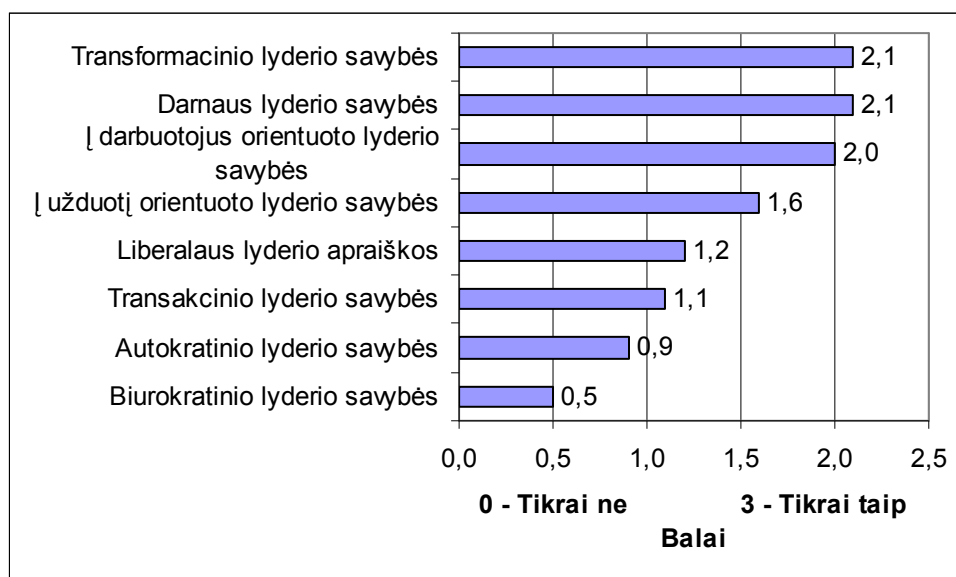
lyderio savybės	atidžiai prižiūri pavaldinių darbą		0,67		
	darbuotojų atliktas darbas yra svarbesnis už jų profesinį tobulėjimą ir asmeniną pasitenkinimą		0,56		
	palaiko tik formalius santykius su darbuotojais		0,52		
	atsargiai priima sprendimus		0,42		
Biurokratinio lyderio savybės	skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą	4	0,76	0,71	8,6%
	vadovas gėdijasi savo kaip vadovo padėties		0,61		
	bijantis naujovių		0,49		
	nesusitvarkantis su naujais metodais ir dėl to linkęs į primityvias darbo formas		0,40		
Liberalaus lyderio savybės	Nemėgstantis būti dėmesio centre	3	0,80	0,65	7,6%
	vadovo nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi		0,51		
	sprendimą priima tik po to, kai pasitaria su daugeliu darbuotojų		0,44		
Transakcinio lyderio savybės	nesistengia pakeisti žmonių mąstymo	2	0,84	0,63	6,9%
	Stengiasi daryti daugiau nei jiems priklauso		0,75		

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimas jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ($0,37 < L < 0,84$). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 17,81% iki 6,9%. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer-Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,88. Faktorių vidinė konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo 0,61 iki 0,91. Kadangi koeficientas neperžengia žemiau 0,5 ribos, tai visi faktoriai yra pakankamai homogeniški.

Buvo išskirtos 8 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai: **darnaus lyderio savybės** (supranta žmonių norus ir poreikius bei trokšta veikti taip, kaip liepia jausmai; lavina savo intelektą, stengiasi suvokti ir valdyti emocijas; rūpinasi savo sveikata, sportuoja ir t.t.), **į darbuotojus orientuoto lyderio savybės** (svarbesnė pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė; siekia draugiškų, abipusių pasitikėjimu ir pagarba grindžiamų santykių su darbuotojais; darbuotojams leidžiama dalyvauti, kai priimami juos pačius liečiantys sprendimai), **transformacinio lyderio savybės** (stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama; siekia pakeisti žmonių mąstymą; skatina darbuotojų tobulėjimą), **autokratinio lyderio savybės** (mėgsta būti dėmesio centre; iškilusius klausimus sprendžia pats vadovas be grupės pritarimo), **į užduotį orientuoto lyderio savybės** (atidžiai prižiūri pavaldinių darbą; nustato griežtus darbo standartus ir organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų; palaiko tik formalius santykius su darbuotojais; rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį), **biurokratinio lyderio savybės** (nesusitvarkantis su naujais metodais ir dėl to

linkęs į primityvias darbo formas; pavestus darbo reikalus tvarko asmeniniais interesais ir iš karjeros pozicijų; klausimai išsprendžiami greitai ir teisingai, jeigu tikimasi asmeninės naudos), *liberalaus lyderio savybės* (vadovas gėdijasi savo kaip vadovo padėties; vadovo nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi; darbuotojams suteikiama didelė veiksmų laisvė; atsargiai priima sprendimus; nenuoseklus, lengvai pasiduoda kitų nuomonei), *transakcinio lyderio savybės* (darbuotojams dažnai nurodo kas ką turi daryti; skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį; nesistengia pakeisti žmonių mąstymo; nesiekia, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau, nei jiems priklauso).

Kiekvienas vadovas renkasi savitą vadovavimo stilių, kuria mokyklos viziją, strategiją, formuoja mokyklos politiką ir kultūrą. Tyrime svarbi buvo respondentų nuomonė vadovo lyderio valdymo stiliaus išaiškinimui. Iš 17 paveikslų galime matyti pagal išskirtus faktorius respondentų nuomonės raišką vertinant savo vadovą lyderį, kaip turintį *transformacinio, darnaus* bei *į darbuotojus orientuotą valdymo* stilių.



17 pav. Vadovo lyderio vadovavimo stiliai (N=214)

Galime daryti išvadą, kad mokyklos vadovas lyderis stengiasi įtraukti bendruomenės narius į tikslų siekimą, skatina darbuotojus tobulėti, mokykloje kuria pokyčiams palankias sąlygas, geba susikalbėti su kiekvienu mokyklos darbuotoju, skatina mokyklos bendruomenės narius aktyviau bendradarbiauti, yra budrus, supratingas, domisi savimi bei aplinkiniu pasauliu, lavina savo intelektą, stengiasi suvokti ir valdyti emocijas.

Žemiausiai vertintas biurokratinis, autokratinis, transakcinis bei liberalus valdymo stiliai. Iš mokslinės literatūros žinoma, kad pastarieji stiliai nėra efektingi vadovaujant šiuolaikinei organizacijai. Šiais stiliais besivadovaujantiems vadovams būdinga ribota orientacija į darbuotojų poreikius, nepakantumas klaidoms, mažas kryptingumas, kūrybinės aplinkos nesukūrimas, komandinio darbo stiliaus trūkumas.

3.2. Šiaulių miesto Švietimo organizacijų efektyvaus valdymo ypatumų analizė

Respondentams buvo pateikta 33 teiginių grupė, kuri atspindi efektyvaus mokyklos valdymo bruožus. Šios skalės tinkamumas buvo įvertintas faktorinės analizės būdu, panaudojant VARIMAX rotaciją. Buvo gautas 5 faktorių modelis. Faktorinės analizės rezultatai atsispindi 10 lentelėje.

10 lentelė

Efektyvaus mokyklos valdymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatai

(KMO = 0,92, visa paaiškinta sklaida 76.32%)

Faktoriaus pavadinimas	Efektyvaus mokyklos valdymą nusakantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Inovatyvi mokykla	pedagogai skatinami dalyvauti mokyklos valdyme	10	0,81	0,92	29,34%
	derinamos tradicinės vertybės ir šiuolaikiniai reikalavimai mokyklai		0,73		
	rūpinamasi mokytojų mokymusi ir į ją investuojama		0,72		
	suprantama, kad esminiai pokyčiai pasiekiami tik visiems pedagogams dirbant kitaip		0,71		
	pozityvus mokyklos vadovų požiūris į novacijas		0,71		
	pagalba, parama pedagogams, įdiegiantiems novacijas		0,66		
	mokyklos vadovas tarpininkauja sprenddamas konfliktus tarp mokinių, tėvų ir kolegų		0,65		
	naujovių diegimo rizika suprantama kaip mokymasis		0,60		
	tinkamas mokymo proceso organizavimas mokykloje rūpinamasi mokinių gerove		0,53		
			0,51		
Atvira mokykla	didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	11	0,79	0,92	14,4%
	mokyklos mokiniai dalyvauja respublikinėse olimpiadose		0,79		
	mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja projektuose		0,71		
	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje		0,70		
	mokiniais ir mokytojams sudaromos sąlygos laisvai naudotis kopijuokliu, kompiuteriais, internetu, elektroniniu paštu		0,67		
	mokykloje labai gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla		0,64		
	mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla		0,64		
	mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t. t.		0,60		
	pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į mokytojų ir mokinių poreikius		0,59		
	apie mokyklą šalyje ir mieste girdėti daug gerų atsiliepimų (žiniasklaidos priemonėse)		0,51		

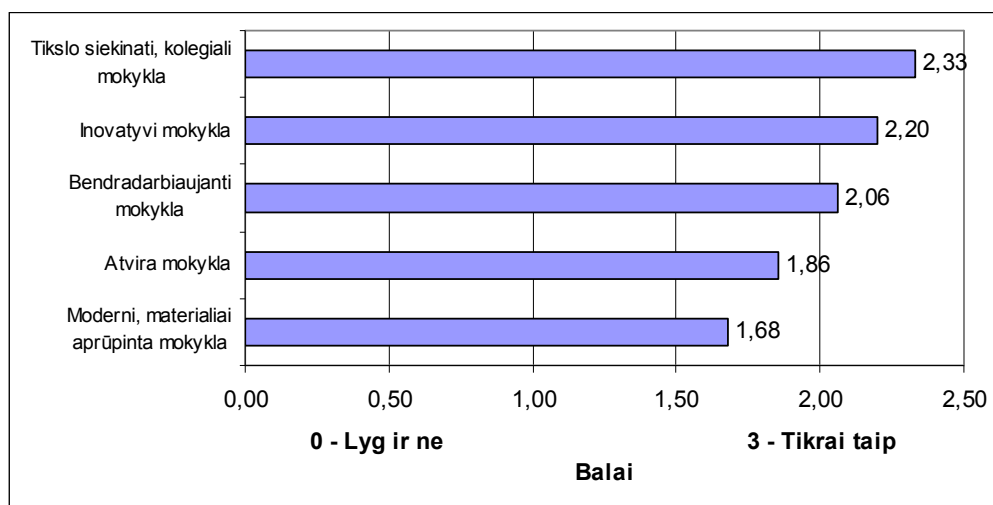
	mokykloje daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t. t.		0,50		
Tikslo siekianti, kolegiali mokykla	mokyklos vadovai turi aiškius tikslus	4	0,65	0,79	12,42%
	mokyklos mokiniai dalyvauja mokyklos ir miesto olimpiadose		0,65		
	mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene		0,60		
	kompetentingi pedagogai ir personalas		0,51		
Moderni, materialiai aprūpinta mokykla	mokykloje atlikta pastato renovacija pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)	6	0,78	0,82	10,71%
	mokykloje teikiamos psichologo/socialinio pedagogo konsultacijos		0,75		
	mokyklos turimos techninės priemonės leidžia dirbti pagal galiojančius mokymo standartus		0,74		
	puikus estetiškas mokyklos vaizdas		0,72		
	mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykle, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujais vadovėliais ir t. t.)		0,66		
	mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai		0,60		
Bendradarbiaujanti mokykla	mokytojai paprastai atsižvelgia į mokinių nuomonę	2	0,83	0,53	9,45%
	mokytojai bendradarbiauja, dalijasi patirtimi		0,54		

Faktorinė analizė davė pakankamai prasmingai interpretuojamus ir statistiškai pagrįstus rezultatus. Teiginių statistinis sąryšis su faktoriais ir grupavimasis jų viduje interpretacijos požiūriu yra teoriškai prasmingas. Pažymėtina, jog buvo gautos gana aukštos teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ($0,51 < L < 0,81$). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 29,34 % iki 9,45 %. Kiek matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Meyer-Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra labai aukštas 0,92. Faktorių vidinė konsistencija, įvertina Cronbach alpha koeficientu. Šiuo atveju jis svyruoja nuo 0,53 iki 0,92. Jeigu šis koeficientas neperžengia žemiau 0,5 ribos, tai visi faktoriai yra pakankamai homogeniški.

Buvo išskirtos 5 teiginių grupės, kurios įvardintos sekančiai: **inovatyvi mokykla; atvira mokykla; tikslo siekiant kolegiali mokykla; moderni, materialiai aprūpinta mokykla; bei bendradarbiaujanti mokykla.**

Kiekviena mokykla rūpinasi savo darbo rezultatais, jaukios mokymosi aplinkos kūrimu, veiklos tobulinimu. Tyrime buvo įdomi respondentų nuomonė savo mokyklos valdymo klausimais.

18 paveiksle pateiktas respondentų efektyvios mokyklos vertinimas pagal išskirtus faktorius.



18 pav. Efektyvios mokyklos vertinimo balais reitingas (N=214)

Respondentai mokyklą įvertino, kaip **tikslo siekiančią, kolegialią mokyklą** (N=2,33; SD=0,50), **inovatyvią mokyklą** (N=2,20; SD=0,54) bei **bendradarbiaujančią mokyklą** (N=2,06; SD=0,57). Galime daryti išvadą, kad tirtos bendrojo lavinimo mokyklos pasižymi efektyvios organizacijos bruožais, nes mokyklos vadovai turi aiškius tikslus, visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene, kompetentingi pedagogai ir personalas; pedagogai skatinami dalyvauti mokyklos valdyme, derinamos tradicinės vertybės ir šiuolaikiniai reikalavimai mokyklai, rūpinamasi mokytojų mokymusi ir į jį investuojama, suprantama, kad esminiai pokyčiai pasiekiami tik visiems pedagogams dirbant kitaip, pozityvus mokyklos vadovų požiūris į novacijas, pagalba, parama pedagogams, įdiegiantiems novacijas, mokyklos vadovas tarpininkauja sprendamas konfliktus tarp mokinių, tėvų ir kolegų, naujovių diegimo rizika suprantama kaip mokymasis, tinkamas mokymo proceso organizavimas, mokykloje rūpinamasi mokinių gerove; mokytojai paprastai atsižvelgia į mokinių nuomonę, mokytojai bendradarbiauja, dalijasi patirtimi. Žemiausiais balais respondentų vertinama **moderni, materialiai aprūpinta mokykla** (N=1,68; SD=0,66) rodo tai, kad daugumoje mokyklų nėra atlikta pastato renovacija, nėra pakankamai techninių priemonių, leidžiančių dirbti pagal galiojančius mokymo standartus, nepakankamai gerai įrengta biblioteka ir skaitykla, taip pat nemodernūs įvairių dalykų kabinetai ir nevisiškai geras mokyklos estetiškas vaizdas bei **atvira mokykla** (N=1,86; SD=0,65) rodo tai, kad mokiniai nepakankamai aktyviai dalyvauja popamokinėje veikloje, respublikinėse olimpiadose, organizuojamuose projektuose, pamokų tvarkaraštis ne visada atitinka mokytojų ir mokinių pageidavimus, mokinių tėvai nepakankamai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje, mokiniai nerodo iniciatyvos mokinių savivaldos veikloje ir t.t.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie efektyvų mokyklos valdymą, jiems buvo pateiktas atviras klausimas “Kokie žingsniai dar galėtų būti įgyvendinti, kad būtų

galima sakyti, jog *Jūsų mokykla dirba efektyviai*”.

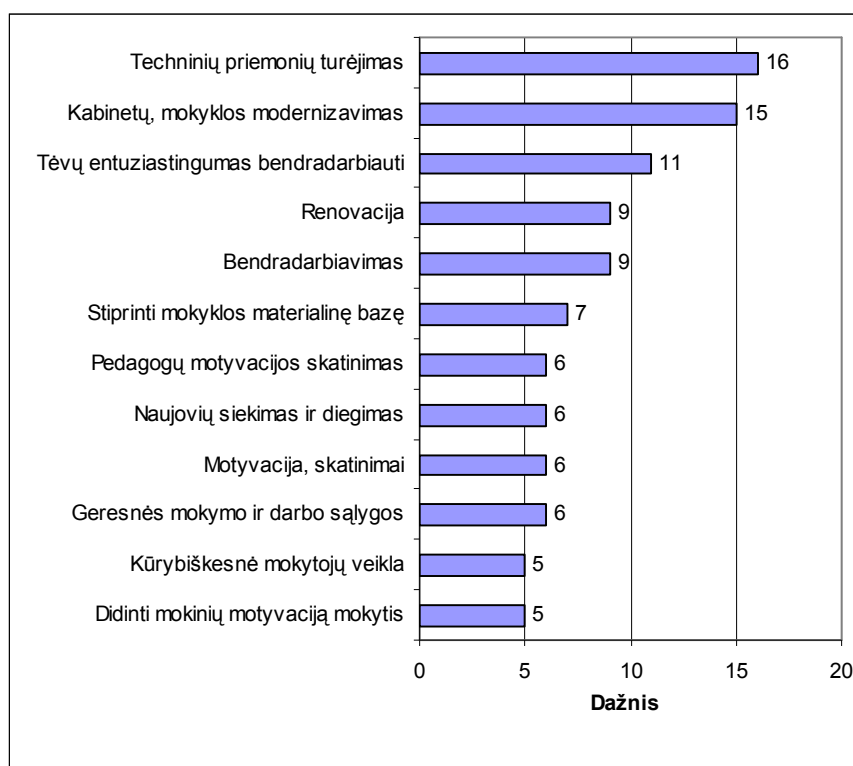
Respondentų nuomone svarbiausia: *techninių priemonių turėjimas* (N=16), *kabinetų, mokyklos modernizavimas* (N=15), *tėvų entuziazmas bendradarbiauti* (N=11) (žr. 19 pav.).

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, galima spręsti, kad mokyklose trūksta *techninių priemonių* arba yra nepakankamai. Techninės priemonės yra išigijamos už dalį moksleivio krepšelio lėšų, skirtų mokymo priemonėms išigyti bei vadovaujantis priemonių sąrašu, sudarytu pagal mokytojų pageidavimus ir mokyklos poreikius.

Respondentai pasisakė už *kabinetų ir pačios mokyklos modernizavimą*. Pedagogai suinteresuoti, kad vaikai mokytųsi naujose, šiltose ir moderniose mokyklose.

Taip pat dauguma respondentų teigia, kad vis tik trūksta *tėvų entuziazmo bendradarbiauti*. Šeima ir mokykla yra dvi svarbiausios auklėjimo institucijos. Tėvai – pirmasis sunkumų įveikimo, bendradarbiavimo, viskuo dalijimosi pavyzdys vaikui. Jam atėjus į mokyklą, į tėvų socializacijos procesą išitraukia ir mokytojai. Mokyklą ir šeimą jungia tas pats ugdymo objektas – vaikas. Mokytojas, siekdamas visapusiškai ugdyti asmenybę, turi nuolat glaudžiai bendrauti ir bendradarbiauti su mokiniu, jo šeimos nariais, būti patikimas asmuo, kuris privalo ugdomąjį savo veikimą suderinti su šeimyniniu auklėjimu.

Pasak A.Hargreaves (1999) mokytojų ir tėvų bendravimas skatina abiejų pusių tobulėjimą. J.L.Epstein (1991) empirinių tyrimų rezultatais įrodė, kad tose mokyklose, kuriose į ugdymo procesą įtraukiami tėvai, mokiniai pasiekia geresnių mokymosi rezultatų.



19 pav. *Efektvios mokyklos prielaidų dažninis reitingas* (N=214)

3.3. Lyderystės ir efektyvios Švietimo organizacijos valdymo statistinio sąryšio nustatymas

Siekiant nustatyti lyderystės ir efektyvios Švietimo organizacijos statistinį ryšį, buvo atlikta Pirsono koreliacinė analizė. Koreliacinis ryšys (pagal B.Bitiną, 2006): 0 – 0,20 (ryšio tarp požymių iš esmės nėra); 0,20 – 0,40 (ryšys tarp požymių silpnas); 0,40 – 0,60 (ryšys esminis); 0,60 – 0,80 (ryšys stiprus); 0,80 – 1 (ryšys labai stiprus).

Nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys (žr. 11 lentelę) tarp *darna*us lyderio savybių ir *inovatyvios mokyklos* ($r=0,74$; $p<0,05$). Ganėtinai aukšti koreliacijos koeficientai leidžia manyti, kad minėti konstruktai yra pakankamai susiję.

11 lentelė

Lyderystės ir efektyvios Švietimo organizacijos valdymo sąryšis

	<i>Inovatyvi mokykla</i>	<i>Atvira mokykla</i>	<i>Tikslo siekinati, kolegiali mokykla</i>	<i>Moderni mokykla</i>	<i>Bendradarbiaujanti mokykla</i>
<i>Darna</i> us lyderio savybės	0,737**	0,522**	0,619**	0,257**	0,383**
Į darbuotojus orientuoto lyderio savybės	0,531**	0,463**	0,499**	0,305**	0,260**
Transformacinio lyderio savybės	0,678**	0,495**	0,501**	0,256**	0,465**
Autokratinio lyderio savybės	-0,614**	-0,430**	-0,416**	-0,271**	-0,384**
Į užduotį orientuotos lyderio savybės	0,018	0,090	-0,061	0,015	0,045
Biurokratinio lyderio savybės	-0,429**	-0,261**	-0,369**	-0,121**	-0,249**
Liberalaus lyderio savybės	0,112	0,087	0,152*	0,029	-0,044
Transakcinio lyderio savybės	-0,281**	-0,186*	-0,162*	0,009	-0,202**

* - $p<0,01$ ** - $p<0,05$

- ryšys stiprus
- ryšys vidutinis
- ryšys tarp požymių silpnas
- ryšio tarp požymių iš esmės nėra

Galima daryti išvadą, jog *darna*us lyderio, kuris skatina pavaldinių norą gerai, rodant

iniciatyvą dirbti, nešykšti jiems pagyrimų, svarbesnė pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė, visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, yra budrus, supratingas; rūpinasi savimi ir aplinkiniais savybės turi gana stiprų ryšį su **inovatyvia mokykla**, kurioje rūpinamasi mokinių gerove, kolegialiai sprendžiami konfliktai, derinamos tradicinės vertybės ir šiuolaikiniai reikalavimai, ypatingai didelis dėmesys skiriamas inovacijoms, pedagogų tobulėjimui.

Galima teigti, kad darnaus lyderio ir inovatyvios mokyklos tarpusavio ryšys kyla iš pasitikėjimo, susikalbėjimo ir bendradarbiavimo. Kiekvieno mokyklos vadovo lyderio pastangos ir indėlis teikia naudos bei padeda įgyvendinti užsibrėžtą tikslą – kurti inovatyvią mokyklą.

Tarp **darnaus lyderio** ir **tikslo siekiančios, kolegialios mokyklos** nustatytas taip pat pakankamai stiprus ryšys ($r=0,62$; $p<0,05$). Galima teigti, kad darnus lyderis daro įtaką tikslo siekiančiai, kolegialiai mokyklai, kur vadovai turi aiškius tikslus, visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene, mokiniai dalyvauja olimpiadose bei mokykloje dirba kompetentingi pedagogai ir personalas.

Vidutinis statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp **darnaus lyderio** ir **atviros mokyklos savybių** ($r=0,52$; $p<0,5$), tai rodo, kad vadovas, suprantantis žmonių norus ir poreikius, nebijantis pokyčių, viską sprendžiantis kolegialiai daro įtaką atvirai mokyklai.

Nustatytas taip pat pakankamai stiprus ryšys tarp **transformacinio lyderio savybių** bei **inovatyvios mokyklos** ($r=0,678$; $p<0,05$). Akivaizdu, jog vadovo gebėjimas kurti palankias pokyčiams sąlygas; stengtis, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama; skatinti darbuotojų tobulėjimą, siekti, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai turi teigiamą poveikį inovatyvios mokyklos kūrimui.

Valdyti vykstančius pokyčius, savo veikla daryti teigiamą įtaką mokyklos aplinkai, skatinti mokymosi metodų įvairovę, tausoti turimus išteklius ir nuolat siekti mokymosi kokybės, yra inovatyvios mokyklos rezultatas.

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp **į darbuotojus orientuoto lyderio** savybių ir **inovatyvios mokyklos** ($r=0,53$; $p<0,5$). Galime manyti, kad ta mokykla, kurioje rūpinamasi darbuotojų gerove, rūpinamasi mokytojų mokymusi ir į jį investuojama, iš tiesų yra inovatyvi mokykla.

Taip pat vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra ir tarp **į darbuotojus orientuoto lyderio** savybių ir **atviros mokyklos** ($r=0,46$; $p<0,5$). Vadinas, galime teigti, jog vadovas kuris daug dėmesio skiria bendradarbiavimui, mokytojų tobulėjimui, kolegialiems santykiams su bendradarbiais daro įtaką atvirai mokyklai, kurioje didžioji dauguma abiturientų įstoja į aukštąsias mokyklas, mokyklos mokiniai dalyvauja respublikinėse olimpiadose, įvairiuose projektuose, gerai organizuojama popamokinė veikla ir t.t.

Nustatytas vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys tarp *į darbuotojus orientuoto lyderio ir tikslo siekiančios, kolegialios mokyklos* ($r = 0,50$; $p < 0,5$).

Stiprus statistiškai reikšmingas ryšys *transformacinio lyderio* su *inovatyvia mokykla* ($r = 0,68$; $p < 0,5$) bei aptiktas vidutiniškas ryšys su *atvira mokykla* ($r = 0,50$; $p < 0,5$); *tikslo siekiančia kolegialia mokykla* ($r = 0,50$; $p < 0,5$) ir *bendradarbiaujančia mokykla* ($r = 0,47$; $p < 0,5$). Galime manyti, kad tokios vadovo savybės, kaip rūpinimasis savo darbuotojais, siekimas, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai, palankių pokyčiams sąlygų sukūrimas yra atviros, tikslo siekiančios kolegialios bei bendradarbiaujančios mokyklos rezultatas.

Nustatytas stiprus atvirkštinis statistiškai reikšmingas ryšys tarp *lyderio autokrato* ir *inovatyvios mokyklos* ($r = 0,61$; $p < 0,5$). Vadinasi kuo mokyklos vadovas daugiau vadovaujasi autokratinio vadovavimo stiliumi, tuo daugiau tolsta nuo inovatyvios mokyklos. Autokratinis lyderystės stilius rodo, jog vadovai yra vienašališki priimant sprendimus bei nustatant organizacijos veiklos tikslus, nenori pripažinti komandinio darbo bei orientacijos į darbuotojus galimybę.

Vidutiniškas atvirkštinis statistiškai reikšmingas ryšys aptiktas tarp *lyderio autokrato* ir *atviros mokyklos* ($r = -0,43$; $p < 0,5$) bei *tikslo siekiančios, kolegialios mokyklos* ($r = -0,42$; $p < 0,5$). Galime teigti, kad vadovas autokratas, būdamas uždaras, nelankstus, formalus, oficialiai bendraujantis su darbuotojais nekuria atviros ar tikslo siekiančios kolegialios mokyklos.

Nustatytas atvirkštinis statistiškai reikšmingas vidutinis ryšys tarp *biurokratinio lyderio savybių* ir *inovatyvios mokyklos* ($r = -0,43$; $p < 0,5$). Vadinasi, galime daryti išvadą, jog tai patvirtina teorijas, kuriose teigiama, kad biurokratinio lyderio savybes turintis vadovas nesidomi naujovėmis, nesusitvarko su naujais darbo metodais, linkęs į primityvias darbo formas, neskatina inovacijų.

IŠVADOS

1. Šiuolaikinis vadovas turi būti ir vadovas ir lyderis viename asmenyje. Išnagrinėjus lyderiavimo teorijas nustatyta, jog lyderiavimo koncepcijos samprata iki šių dienų neturi vieno konkretaus paaiškinimo ar apibrėžimo. Praeityje egzistavę vadovavimo stiliai netinka šiuolaikinei organizacijai, dabartiniam lyderiavimui didelę įtaką turi tiek paties vadovo išugdytos asmeninės savybės, kaip tolerantiškumas, objektyvumas dorumas, atkaklumas, tiek ir jo sugebėjimai kelti pavaldinių pasitikėjimą, organizuoti komandinį darbą, sugebėjimas numatyti ateitį.

Geras ir sėkmingas vadovavimas pirmiausia remiasi dėmesingu požiūriu į didžiausią turtą – žmones. Šiuolaikinės organizacijos, suprasdamos šio sunkiausiai pakeičiamo konkurencinio pranašumo svarbą, siekia atrasti ir ugdyti potencialą turinčius vadovus, nes nuo jų priklauso ateitis.

Būtent sėkmingas vadovas-lyderis sugeba suburti tinkamus žmones ir įkvėpti juos iškeltų organizacijos tikslų pasiekimui, atsižvelgdamas į kiekvieną, kaip į individą. Šiandieninis vadovas linkęs siekti organizacijos ir jos narių poreikių patenkinimo labiau, negu savo.

2. Šiuolaikinė lyderiavimo koncepcija yra universali, taikoma visose visuomenės organizacijose. Taigi lyderiavimas turi tapti nacionaliniu prioritetu, būtinu ir esminiu šiuolaikiniame žinių ekonomikos valdymo kontekste. Iš to seka, jog efektyvus vadovavimas būtinas bendrojo lavinimo mokyklose, kaip efektyvaus valdymo prielaida.

3. Remiantis anketinės apklausos rezultatų analize nustatyta, kad Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų vadovai rūpinasi aktyviu komandos darbu; žino komandos narių privalumus ir trūkumus; rodo savo pavyzdį, kaip reikia dirbti, sugeba grupėje išlaikyti harmoniją.

4. Tyrime dalyvavę pedagogai nurodė, ko tikisi iš vadovo-lyderio: malonaus bendravimo ir bendradarbiavimo; pasižymėtų geromis savybėmis: suprastų žmones, būtų tolerantiškas, pakantus, objektyvus, turintis valdymo sugebėjimų, doras, intelektualus, sąžiningas, turintis vadybinių kompetencijų .

5. Atlikus Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose anketinę apklausą, paaiškėjo, jog vadovams būdingas darnus, transformacinis bei į darbuotojus orientuotas lyderiavimo stiliai. Mokyklos vadovas, kuris naudojami šiais valdymo stiliais geba valdyti vykstančius pokyčius,

savo veikla daro teigiamą įtaką mokyklos aplinkai, skatina mokymosi metodų įvairovę, nuolat siekia mokymosi kokybės, skatina darbuotojus tobulėti, aktyviau bendradarbiauti; stengiasi įtraukti bendruomenės narius į tikslų siekimą, lavina savo intelektą, stengiasi suvokti ir valdyti emocijas. Biurokratinis, autokratinis, transakcinis bei liberalus valdymo stiliai, nėra tokie efektingi vadovaujant šiuolaikinei organizacijai. Šiais stiliais besivadovaujantiems vadovams būdinga ribota orientacija į darbuotojų poreikius, nepakantumas klaidoms, mažas kryptingumas, kūrybinės aplinkos nesukūrimas, komandinio darbo stiliaus trūkumas. Beje, šie stiliai respondentų buvo įvertinti žemesniais balais.

6. Nagrinėjant mokyklos valdymą, nustatyta, jog respondentai savo mokyklą laiko, kaip tikslo siekiančią, kolegialią, inovatyvią ir bendradarbiaujančią. Kaip teigia R.Razauskas (1993), efektyviai valdyti galima tik tuo atveju, jeigu sugebama laiku reaguoti į pakitimus, vykstančius tiek artimoje, tiek tolimoje aplinkoje, numatyti juos ir tinkamai pasirengti pačiam bei parengti grupę. Taigi, anketuojamos mokyklos tikrai yra efektyvios, nes mokyklos vadovai turi aiškius tikslus, visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene, mokiniai dalyvauja mokyklos ir miesto olimpiadose, kompetentingi pedagogai ir personalas, pedagogai skatinami dalyvauti mokyklos valdyme, derinamos tradicinės vertybės ir šiuolaikiniai reikalavimai mokyklai, rūpinamasi mokytojų mokymusi ir į jį investuojama, pozityvus vadovų požiūris į novacijas, tinkamas mokymo proceso organizavimas, mokykloje rūpinamasi mokinių gerove, mokytojai bendradarbiauja, dalijasi patirtimi.

7. Atlikus tyrimą buvo nustatyti gana stiprūs statistiniai ryšiai:

- tarp darnaus lyderio bei inovatyvios mokyklos. Tai galima teigti, kad darnaus lyderio ir inovatyvios mokyklos tarpusavio ryšys kyla iš pasitikėjimo, susikalbėjimo ir bendradarbiavimo;
- tarp darnaus lyderio ir tikslo siekiančios, kolegialios mokyklos. Darnūs vadovai turi aiškius tikslus, visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene, mokiniai dalyvauja olimpiadose bei mokykloje dirba kompetentingi pedagogai ir personalas.
- tarp darnaus lyderio ir atviros mokyklos savybių. Tai rodo, kad vadovas, suprantantis žmonių norus ir poreikius, nebijantis pokyčių, viską sprendžiantis kolegialiai daro įtaką atvirai mokyklai.
- tarp transformacinio lyderio savybių bei inovatyvios mokyklos. Akivaizdu, jog vadovo gebėjimas kurti palankias pokyčiams sąlygas; stengtis, kad darbuotojai patys

nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama; skatinti darbuotojų tobulėjimą, siekti, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai turi teigiamą poveikį inovatyvios mokyklos kūrimui.

- tarp į darbuotojus orientuoto lyderio savybių ir inovatyvios mokyklos. Galime manyti, kad ta mokykla, kurioje rūpinamasi darbuotojų gerove, mokytojų mokymusi ir į ją investuojama, iš tiesų yra inovatyvi mokykla.

Visa tai patvirtina iškeltą hipotezę, kad bendrojo lavinimo mokyklų vadovo veikloje galima rasti lyderystės raiškos sąsają su efektyviu valdymu. Vadovas savo asmeninių savybių dėka yra efektyvaus valdymo proceso iniciatorius ir organizatorius. Darnus vadovas lyderis skatina kurti kuo įvairesnę mokymosi aplinką mokyklos bendruomenės nariams ir ugdyti jų gebėjimus. Naujovių pripažinimas, jų įgyvendinimas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, lemia teigiamus poslinkius mokykloje, daro ją efektyvia.

REKOMENDACIJOS

Švietimo lyderystė – tai nuolatinis nuoseklus mokymas ir mokymasis, ilgalaikių laimėjimų siekimas, pažangių idėjų įgyvendinimas ir bendradarbiavimas.

Kadangi Lietuvoje Švietimas keičiasi savaime sparčiai kintančioje aplinkoje, tad reikalingi švietimo lyderiai, kurie galėtų valdyti bendruomenės ryžtą keisti mokyklą: skatintų jos savarankiškumą, tobulintų mokyklų bendradarbiavimo tradicijas ir galvotų apie ateitį.

Švietimo lyderiai turėtų:

- Formuoti švietimo sistemą, gerinti mokyklinio ugdymo proceso kokybę, efektyviai valdyti išteklius.
- Aiškinti mokyklos bendruomenės nariams švietimo politiką, puoselėti demokratinius santykius.
- Skatinti bendradarbiavimą tarp pedagogų.
- Formuoti mokyklos atvirą aplinką mokytojų kūrybiniams pasiūlymams ir kritiniam mastymui.
- Gebėti nuolat plėtoti savivaldą, mokytis kolegialiai priimti sprendimus, įvertinti įvairias nuomones.

Manome, kad mokyklų vadovai, įgyvendindami planuojamus pokyčius bei siekdami efektyvios mokyklos turėtų vadovautis šiomis taisyklėmis:

- Įtraukti bendruomenės narius planuojant ir diegiant mokyklos veiklos keitimus;
- Kaitos rezultatus traktuoti kaip kiekvieno pedagogo perspektyvą;
- Garantuoti pedagogų saugumą kaitos metu;
- Siekiant bendruomenės narių psichologinio artumo, informuoti visus apie tai, kas vyksta;
- Remtis grupėmis, siekiančiomis bendrų tikslų;
- Sutelkti visų bendruomenės narių pastangas problemoms išspręsti.

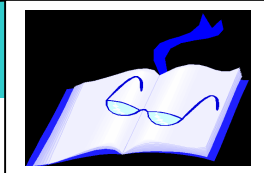
LITERATŪRA

1. Adair J. (1989). *Developing Leader*. Talbot Adair.Press, Guildort.
2. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
3. Appleby C. R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Charibdė.
4. Bass B.M. (1990) 18(3)) *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
5. Bitinas B.(2006). *Edukologinis tyrimas*. Vilnius: Kronta.
6. Boyatzis R.; Mckee A. (2006). *Darni lyderystė*. Verslo žinios.
7. Bennis W.; Nanus B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Algarvė.
8. Brent D., Ellison L. and Bowring-Carr Ch. (1997). *School Leadership in the 21st Century Second edition*.
9. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika I dalis*, (2002). Švietimo ir mokslo ministerija.
10. Bendorienė A.; Bogušienė V. (2005). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Alma litera.
11. Butkus F.S (1996). *Organizacijos vadyba*. Vilnius: Alma litera.
12. Chmiel N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika.
13. Collins J. (2004). *Nuo gero - prie puikaus. Kodėl vienos kompanijos padaro šuolį, o kitos - ne*. Vilnius: Tallin: Goldratt Baltic Network.
14. Cole E., Siegel J. A. (1990). *Effective consultation in school psychology*. Toronto: Hogrefe and Huber.
15. Damašienė V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Mokomoji knyga. Šiaurės Lietuva, ŠU Soc.mokslų fakultetas.
16. Davies B., Ellison L. And Bowring-Carr Ch. 2006. *School leadership in the 21st Century Second edition*.
17. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
18. DuBrin J.A.(1995). *Leadership*. Houghton Mifflin Company, New Jersey.
19. Drucker P.F. (1993). *Post-capitalist Society* N.Y.Harper Buisness.
20. *Ekonomikos terminų žodynas*,1999, p.292.
21. Epstein J.L. (1991). *School.Family.Community partnerships: caring for the children we share*. Journal Article Excerpt.
22. Fiedler F.E. (1978). *The contingency model and the Dynamics of the leadership process// Advances in experimental social psychology*. Vol.11/ Ed. By L.Berkowitz.- New York: Academic Press. P.59-112.

23. Gupta. P. (2004). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius.
24. Hargreaves A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai: mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto alba.
23. Hargreaves A., Fink D. (2006). Sustainable Leadership. San Francisco, CA, Jossey Bass.
24. House R., J. (2004). On Instrumental Leadership: Beyond transactions and transformations.
25. Jančauskas E. E. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. I knyga. Teorija ir metodologija: VVAM, Vilnius.
26. Jacikevičius A. (1995). Žmonių grupių (socialinė) psichologija. Vilnius: Žodynas.
27. Jovaiša L. (2003). Pedagogikos pagrindai. Kaunas: Technologija.
28. Jovaiša L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Technologija.
29. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
30. Jucevičius R. (1996) Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Technologija.
31. Kasiulis J. Barvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija, Kaunas: Technologija.
32. Kirkpatrick S.A., Locke E.A. Leadership: Do Traits Matter ?// Academy of Management Executive, 1991, May. P. 48-60.
33. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba, Kaunas: Šviesa.
34. Lyderių laikas. (2007). Švietimo vadybos kaitos projektas, Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 5 p.
35. Misevičius V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas.
36. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1991). The learning Company. McGraw-Hill book company
37. Ruškus J., Žurauskaitė R. „Lyderystės, kaip socialinio konstrukto, psichosemantinės erdvės identifikavimas“ Šiaulių universitetas /Socialiniai tyrimai 204. 4,59-69.
38. Razauskas R., (1997). Aš vadovas. Gero vadovo beiškant. Vilnius: Pačiolis
39. Robbins S.P., (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. poligrafija ir informatika.
40. Stoner, J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999). Lyderiavimas.
41. Socialiniai tyrimai, VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2004, 1(4).
42. Stoll L., Fink D., (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius.
43. Stogdill R.M. (1990). Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research. New York: Free Press.
44. Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. London, Century, psl.3.

45. Simonaitienė B. (2001). Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje: daktaro disertacija// Kaunas.
46. Stead W., A; Stead J.G; Starik M. (2003). Sustainable Strategic Management.
47. Šimanskienė L., (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 59 psl.
48. Želvys R.(2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius.
49. Želvys R.(2001) Švietimo vadybos pagrindai. Mokomoji priemonė. Vilnius.
50. Vasiliauskas A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
51. Targamadze V. (1996). Švietimo organizacijos elgsena. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
52. Targamadze V., (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: KU KKI.
53. Večkienė N, Jucevičienė P, Jucevičius R, Targamadze V, Šermukšnytė L, Mačerskienė I.(1996). Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija.
54. Informacinis leidinys „Švietimo naujienos“, 2006,19(234)gruodis „Lyderių laikas“(Zina Rimgailienė)1 psl.
55. Žvirdauskas, D.“Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo santrauka <http://www.sac.smm.lt/documents/D.%20Zvirdausko%20tyrimo%20santrauka.doc>, prieiga per internetą [žiūrėta 2007.06.03].
56. <http://www.lyderyste.lt/LT.php?content=sentencijos&Id=79>, prieiga per internetą [žiūrėta 2007 06 15].
57. Naprytė E. “Lyderiais gimstame ar jais tampame?”, <http://www.verslosavaite.lt/content/view/89/44/>, prieiga per internetą, [žiūrėta 2006 07 01].
58. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba. Kvalifikacijų analizės vadovas(parengtas bendradarbiaujant su AMU International.ASPEKT ir Carl Bro International) Agora,Vilnius,2003, 73 psl. Prieiga per internetą, <http://www.ldrmt.lt/mod/klasifikatorius/dokumentai/kval-analize.pdf> , prieiga per internetą, [žiūrėta 2007 07 01].
59. Addleson M. (1994). What is learning organization? <http://psol.gmu.edu/Home/perspectives/nsf>. Prieiga per internetą [žiūrėta 2007 07 05]
60. Būta A., (2004), <http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=86>, prieiga per internetą [žiūrėta 2007 07 05]
61. Švietimo ir mokslo ministerija. Statistika. <http://www.smm.lt>. Prieiga per internetą [žiūrėta 2008 03 01]
62. Šaparnienė D. (2002). Kompiuterinis raštingumas. Daktaro disertacija.
63. Šimulynienė R. (2005). Lyderio ugdymas valstybės institucijose žinių ekonomikos sąlygomis.

ANKETINĖ APKLAUSA



**„LYDERYSTĖS RAIŠKOS YPATUMAI
ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOJE“**

*Visuotinai skelbiama, kad lyderiai savo organizacijos, įstaigos ar bendruomenės narius
įkvepia dideliems darbams. Jie galingai, aistringai ir tiksliai skatina judėti į priekį.
Nuo jų savybių priklauso organizacijos valdymas.*

Maloniai prašome dalyvauti apklausoje, kuria siekiama iširti:

- 1. KOKIOMIS SAVYBĖMIS TURI PASIŽYMĖTI VADOVAS - LYDERIS.**
- 2. KOKIOS SĄSAJOS TARP EFEKTYVIOS ORGANIZACIJOS IR VADOVO –LYDERIO SAVYBIŲ.**

Prašome **JŪSŲ** atidžiai perskaityti anketą. Labai svarbu, kad atsakytumėte **nuoširdžiai** ir į **VISUS** klausimus.

ANKETA ANONIMINĖ!

Niekas **NEGALĖS NUSTATYTI** atsakiusiojo tapatybės!

Jūsų atsakymai **NEBUS SKELBIAMI PAVIENIUI**.

Skelbsime tik apibendrintus tyrimo duomenis.

Užpildykite anketą **IKI GALO**. Mums labai svarbi **JŪSŲ NUOMONĖ**

DĖKOJAME IR LINKIME SĖKMĖS!

ATSAKYKITE Į KELETĄ KLAUSIMŲ APIE SAVE



Jums **t i n k a n ĉ i u s** atsakymus įrašykite arba žymėkite šitaip



1. Jūsų lytis (pažymėkite apskritimą)

Vyras

Moteris

2. Jūsų amžius (įrašykite)

Man metai(-ų)

3. Jūsų išsilavinimas

(pažymėkite apskritimą arba įrašykite)

Aukštesnysis
neuniversitetinis

Aukštasis

Nebaigtas aukštasis
universitetinis

Aukštasis

Kita

4. Jūsų pareigos (pažymėkite apskritimą)

Mokytojas

Direktorius

Pavaduotojas

**5. Dabartinė Jūsų turima vadybinė
kategorija** (pažymėkite apskritimą)

I

II

III

6. Jūsų vadybinio darbo stažas (įrašykite) metai(-ų)

7. Jūsų kvalifikacinė kategorija

(pažymėkite apskritimą)

Mokytojas
metodininkas

Mokytojas

Vyr.mokytojas

Mokytojas ekspertas

8. Pedagoginio darbo stažas (įrašykite) metai(-ų)
--	-----------------

9. Jūs atstovaujate šiems mokslams	<input type="checkbox"/> Socialiniams	<input type="checkbox"/> Kalbų
	<input type="checkbox"/> Tiksliesiems	<input type="checkbox"/> Menų ir kūno kultūros
	<input type="checkbox"/> Gamtos	

10. Mokyklos tipas	<input type="checkbox"/> Gimnazija
	<input type="checkbox"/> Bendrojo lavinimo mokykla
	<input type="checkbox"/> Pagrindinė mokykla

11. Jūsų įstaigos ugdytinių skaičius (įrašykite apytiksliai)
--	-------

12. Jūsų įstaigos darbuotojų skaičius (įrašykite apytiksliai)
---	-------

PASTABA! Primename, kad anketa **anoniminė**. Pavieniai duomenys niekur nebus skelbiami



13. JŪSŲ NUOMONE, KOKIOMIS SAVYBĖMIS TURĖTŲ PASIŽYMĖTI VADOVAS-LYDERIS IR KOKIOMIS SAVYBĖMIS PASIŽYMI JŪSŲ ORGANIZACIJOS VADOVAS ?

Žemiau pateikta keletas teiginių, prašome pažymėti abiejuose blokuose po vieną variantą	Pasižymi labai mažai	Pasižymi vidutiniškai	Pasižymi labai stipriai
ŽYMĖJIMO PAVYZDYS	1	2	3

TEIGINIAI	Vadovo-lyderio savybės			Jūsų organizacijos vadovo savybės		
	1	2	3	1	2	3
Rūpinasi aktyviu komandos darbu	1	2	3	1	2	3
Patikslina komandos tikslus bei metodus	1	2	3	1	2	3
Žino komandos narių privalumus ir trūkumus	1	2	3	1	2	3
Apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus	1	2	3	1	2	3
Koordinuoja grupės narių veiksmus, siekiant bendrų tikslų	1	2	3	1	2	3
Sprendžia ginčus bei užtikrina, kad asmenys savo grupėje jaustųsi vertinami	1	2	3	1	2	3
Sugeba išlaikyti grupėje harmoniją	1	2	3	1	2	3
Rodo asmeninį pavyzdį, kaip reikėtų dirbti, kokių vertybių laikytis darbuotojams	1	2	3	1	2	3

14. KOKS LYDERIAVIMO STILIUS BŪDINGAS JŪSŲ ORGANIZACIJOS VADOVUI/JUMS KAIP VADOVUI ?

Teiginiai	Tikrai TAIP!	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE!
Mėgstantis būti dėmesio centre	TAIP	taip	ne	NE
Iškilius klausimus sprendžia pats vadovas be grupės pritarimo	TAIP	taip	ne	NE
Mėgstantis kištis į smulkmenas	TAIP	taip	ne	NE
Bijantis naujovių	TAIP	taip	ne	NE
Nesusitvarkantis su naujais metodais ir dėl to linkęs į primityvias darbo formas	TAIP	taip	ne	NE
Pavestus darbo reikalus tvarko asmeniniais interesais ir iš karjeros pozicijų	TAIP	taip	ne	NE
Klausimai išsprendžiami greitai ir teisingai, jeigu tikimasi asmeninės naudos	TAIP	taip	ne	NE
Vadovas gėdijasi savo kaip vadovo padėties	TAIP	taip	ne	NE
Vadovo nurodymai labiau primena prašymą, kreipimosi į pavaldinius maniera pabrėžtinai mandagi	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojams suteikiama didelė veiksmų laisvė	TAIP	taip	ne	NE
Atsargiai priima sprendimus.	TAIP	taip	ne	NE
Nenuoseklus, lengvai pasiduoda kitų nuomonei.	TAIP	taip	ne	NE
Darbo reikalus tvarko kolegialiai	TAIP	taip	ne	NE
Sprendimą priima tik po to, kai pasitaria su daugeliu darbuotojų.	TAIP	taip	ne	NE
Suteikia pavaldiniams galimybę dirbti savarankiškai, rodant iniciatyvą.	TAIP	taip	ne	NE
Pastebi teigiamus pavaldinių darbo rezultatus, pastangas ir išradingumą bei nešykšti pagyrimų.	TAIP	taip	ne	NE
Visada viską stengiasi spręsti kolegialiai, mėgsta pasitarimus, posėdžius, komisijas	TAIP	taip	ne	NE
Nepakeičiamas, kai reikia skubiai sutelkti jėgas šiandienos darbui	TAIP	taip	ne	NE
Visai nesirūpinantis ateitimi, strategija	TAIP	taip	ne	NE
Visuomet ieško objektyvių priežasčių, pateisinančių aplaidumą	TAIP	taip	ne	NE
Dokumentaciją tvarko skrupulingai, pasitarimus pradeda tiksliai	TAIP	taip	ne	NE
Kišasi į pavaldinių asmeninius reikalus	TAIP	taip	ne	NE
Svarbiau pavaldinių motyvacija, o ne kontrolė	TAIP	taip	ne	NE
Siekia draugiškų, abipusiu pasitikėjimu ir	TAIP	taip	ne	NE

pagarba grindžiamų santykių su darbuotojais				
Darbuotojams leidžiama dalyvauti ,kai priimami juos pačius liečiantys sprendimai.	TAIP	taip	ne	NE
Nustato griežtus darbo standartus ir organizuoja darbo užduotis iki smulkmenų.	TAIP	taip	ne	NE
Atidžiai prižiūri pavaldinių darbą.	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojai dalyvauja formuluojant tikslus ir priimant kitus darbo sprendimus	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojų atliktas darbas yra svarbesnis už jų profesinį tobulėjimą ir asmeninį pasitenkinimą.	TAIP	taip	ne	NE
Palaiko tik formalius santykius su darbuotojais	TAIP	taip	ne	NE
Siekia, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau.	TAIP	taip	ne	NE
Rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį	TAIP	taip	ne	NE
Darbuotojams dažnai nurodo kas ką turi daryti	TAIP	taip	ne	NE
Skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą	TAIP	taip	ne	NE
Nesiekia, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau, nei jiems priklauso	TAIP	taip	ne	NE
Nesistengia pakeisti žmonių mąstymo	TAIP	taip	ne	NE
Netoleruoja naujovių	TAIP	taip	ne	NE
Stengiasi sukurti palankias pokyčiams sąlygas	TAIP	taip	ne	NE
Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti	TAIP	taip	ne	NE
Siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	TAIP	taip	ne	NE
Stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau, nei iš jų reikalaujama	TAIP	taip	ne	NE
Siekia pakeisti žmonių mąstymą	TAIP	taip	ne	NE
Skatina darbuotojų tobulėjimą	TAIP	taip	ne	NE
Stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų.	TAIP	taip	ne	NE
Lavina savo intelektą, stengiasi suvokti ir valdyti emocijas	TAIP	taip	ne	NE
Rūpinasi savo sveikata, sportuoja	TAIP	taip	ne	NE
Yra budrus, supratingas, domisi savimi bei aplinkiniu pasauliu	TAIP	taip	ne	NE
Tiki, kad įsivaizduojama ateitis yra pasiekiamą ir artėja prie savo vizijų ir tikslų	TAIP	taip	ne	NE
Supranta žmonių norus ir poreikius bei trokšta veikti taip, kaip liepia jausmai	TAIP	taip	ne	NE

Yra optimistai ir realistai vienu metu	TAIP	taip	ne	NE
--	------	------	----	----

PIUKU!
Jau pusė klausimų atsakyta

15. KOKIOMIS ASMENINĖMIS SAVYBĖMIS PASIŪYMI JŪSŲ ORGANIZACIJOS VADOVAS LYDERIS ?

SAVYBĖS	Visada	Dažnai	Retsykais	Niekada
Doras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominuojantis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emociškai stabilus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atkaklus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entuziastingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turintis humoro jausmą (sumažina įtampą, padeda spręsti konfliktus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objektyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lankstus ir sugebantis prisitaikyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pragmatiškas ir praktiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drąsus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gyvybingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocionalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jautrus kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intelektualus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerantiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atviras patirčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turintis valdymo ir komunikacinių sugebėjimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. IŠREIKŠKITE NUOMONĘ APIE JŪSŲ MOKYKLOS VALDYMĄ

	Tikrai	TAIP!	Lyg ir	Lyg ir
--	--------	-------	--------	--------

Teiginiai	taip		taip	ne	
Mokytojai paprastai atsižvelgia į mokinių nuomonę.	TAIP		taip	ne	NE
Mokytojai bendradarbiauja, dalijasi patirtimi	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos vadovai turi aiškius tikslus	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo klausimus su mokyklos bendruomene	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos vadovas tarpininkauja sprendamas konfliktus tarp mokinių, tėvų ir kolegų	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje rūpinamasi mokinių gerove	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje teikiamos psichologo, socialinio pedagogo konsultacijos	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos turimos techninės priemonės leidžia dirbti pagal galiojančius mokymo standartus	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	TAIP		taip	ne	NE
Pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į mokytojų ir mokinių poreikius	TAIP		taip	ne	NE
Mokiniam ir mokytojams sudarytos sąlygos laisvai naudotis kopijuokliu, kompiuteriais, internetu, elektroniniu paštu	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja projektuose	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos mokiniai dalyvauja mokyklos ir miesto olimpiadose	TAIP		taip	ne	NE
Mokyklos mokiniai dalyvauja respublikinėse olimpiadose	TAIP		taip	ne	NE
Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje labai gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	TAIP		taip	ne	NE
Apie mokyklą šalyje ir mieste girdėti daug gerų atsiliepimų (žiniasklaidos priemonėse)	TAIP		taip	ne	NE
Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla	TAIP		taip	ne	NE
Mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius	TAIP		taip	ne	NE

sprendimus ir t.t.				
Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)	TAIP	taip	ne	NE
Puikus estetinis mokyklos vaizdas	TAIP	taip	ne	NE
Pozityvus mokyklos vadovų požiūris į novacijas	TAIP	taip	ne	NE
Pagalba, parama pedagogams, įdiegiantiems novacijas	TAIP	taip	ne	NE
Kompetentingi pedagogai ir personalas	TAIP	taip	ne	NE
Tinkamas mokymo proceso organizavimas	TAIP	taip	ne	NE
Naujovių diegimo rizika suprantama kaip mokymasis	TAIP	taip	ne	NE
Suprantama, kad esminiai pokyčiai pasiekiami tik visiems pedagogams dirbant kitaip	TAIP	taip	ne	NE
Pedagogai skatinami dalyvauti mokyklos valdyme	TAIP	taip	ne	NE
Derinamos tradicinės vertybės ir šiuolaikiniai reikalavimai mokyklai	TAIP	taip	ne	NE
Rūpinamasi mokytojų mokymusi ir į jį investuojama	TAIP	taip	ne	NE

17. Išvardinkite tris Jūsų nuomone svarbiausias savybes, kuriomis turėtų pasižymėti mokyklos vadovas lyderis (įrašykite)	1 2 3.
18. Kokie žingsniai dar galėtų būti įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Jūsų mokykla dirba efektyviai	1 2 3.

DĖKOJAME, KAD DALYVAVOTE APKLAUSOJE IR LINKIME SĖKMĖS!

Diana Baronienė
dibaroniene@mail.ru

