

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Edukologijos katedra

Vita Žiūkienė

Edukologijos studijų programa

Magistro darbas

**Mokyklų vadovų nuostatos į demokratines vertybes**

Darbo vadovas: doc. dr. Lilija Duoblienė

Vilnius 2007

Baigiamąjį darbą  
„**Mokyklų vadovų nuostatos į demokratines vertybes**“, .....patvirtintą  
Filosofijos fakulteto dekanı įsakymu Nr. ...., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir  
įteikiau vadovui.

.....  
(Data)

.....  
(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA)  
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....  
(Data)

.....  
(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....  
(Data)

.....  
(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

## TURINYS

<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>4</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>5</b>
<b>ĮVADAS .....</b>	<b>6</b>
<b>I. DEMOKRATIJOS SAMPRATA IR JOS REALIZAVIMO KONTEKSTAS .....</b>	<b>10</b>
1. Demokratijos samprata, raida ir modeliai .....	10
2. Demokratijos ypatumai ir vertybės .....	16
3. Demokratinis judėjimas Lietuvoje .....	23
<b>II. MOKYKLŲ VADOVAI – MOKYKLŲ DEMOKRATIZACIJOS ESMINĖ GRANDIS .....</b>	<b>28</b>
1. Demokratija ir mokykla .....	28
2. Vadovavimo mokyklai stiliai .....	29
3. Švietimo vadovų nuostatas ir veiklą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai .....	33
4. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuostatų į demokratines vertybes teorinis modelis .....	36
<b>III. MOKYKLŲ VADOVŲ NUOSTATŲ EMPIRINIS TYRIMAS .....</b>	<b>38</b>
1. Empirinio tyrimo metodika ir organizavimas .....	38
2. Vadovų nuostatų tyrimas .....	41
2. 1. Demokratijos, jos principų ir vertybių vertinimas .....	41
2. 2. Bendradarbiavimas su išorės institucijomis .....	43
2. 3. Mokyklos bendruomenės įgalinimas: požiūris, veikla ir emocijos .....	46
2. 4. Savirefleksija .....	55
2. 5. Požiūris į demokratišką mokyklą .....	56
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>60</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>65</b>

## SANTRAUKA

### **Mokyklų vadovų nuostatos į demokratines vertybes**

**Temos aktualumas ir problema.** Vienas iš pagrindinių šiuolaikinio švietimo uždavinių – mokyklos demokratizacija. Švietimo įstaigų vadovai yra svarbūs demokratinių procesų skatintojai mokyklose, o jų nuostatos į demokratines vertybes turi lemiamos įtakos tų vertybių įsisavinimui visai mokyklos bendruomenei. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, galima konstatuoti, kad vadovai stokoja teorinių žinių apie demokratiją, retai lankosi seminaruose, kuriuose gvildenamos demokratijos problemos, patys taip pat mažai kalba apie demokratines vertybes ir būtinybę jomis vadovautis kasdieniame gyvenime. Retas vadovas turi pilną demokratiškai veikiančios mokyklos viziją. Išryškėjo nedideli skirtumai tarp amžiaus grupių ir vietovės. Vyriausieji (51 – 60 m.) vadovai aktyviau siekia panaikinti teorines spragas. Rajono mokyklų vadovai labiau propaguoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, o miesto mokyklų vadovai orientuojasi į mokyklos vidaus gyvenimą. Mokyklų vadovų nuostatos į demokratines vertybes yra teigiamos, nes dauguma jų pažįsta demokratines vertybes, bendradarbiauja su išorės institucijomis, mokyklose realiai veikia savivalda, pedagogai turi pakankamai laisvės saviraiškai, vyrauja gera bendravimo atmosfera, o patys vadovai mano, kad vadovavimasis demokratinėmis vertybėmis teikia ir vidinį pasitenkinimą. Taigi demokratizacijos procesas turi pagrindą sėkmingai veikti. Kad vadovų nuostatos stiprėtų, būtina ieškoti jų stiprinimo būdų: tai ir kvalifikacijos tobulinimo seminarai, ir aukštesnių institucijų parama, ir visos mokyklos bendruomenės aktyvus dalyvavimas demokratizacijos procese.

## SUMMARY

### **The School Leaders Attitude Towards Democratic Values**

One of the main problem of modern education – the school's democratization. The chiefs of the schools are important prompters of democratic process in schools, and their attitudes to democratic valuables have decisive influence for these valuables reclamation for all school's society. Sustaining experiential research materials, we can state, that the directors lack of theory knowledge about the democracy, they rarely visit seminars, in which there are ventilating democratic problems, they speak a little about democratic valuables and necessity to guide by them in ordinary life. The rare director has full democratical working school's vision. Showed up little differences between age groups and the place. The eldest (51-60 years) chiefs more active reach to liquidate theory gaps. The region's schoolmasters propagate more collaboration with mid institutional collaboration and cities' schoolmasters orient to school's inside life. Despite particular gaps, nevertheless we can state that the schoolmasters keep possitive attitudes to democratic valuables , because many of them know democratic valuables, collaborate wiht outside institutions, there is real autonomy in the schools, the teachers have enough liberty for self-expression , there is a good comunicational atmosphere and own schoolmasters think that leading by democratic valuables infuse inside pleasure. Therefore the process of democratization has evidence for successful activity. If we want to develop the director's attitudes it is necessary to look for their consolidation ways': so it is and the seminars development and the support of higher institutions, and all school's society active involvement in the democratic process.

## IVADAS

Dažnai bendraujant su mokytojais, mokiniais, tenka išgirsti daug pasisakymų, kad mokyklų vadovai nėra pakankamai demokratiški. A. Piličiauskas straipsnyje apie vadovavimą mokykloms teigia, kad „direktoriai labiau susitelkę į ūkinę veiklą, o be to, vyrauja nuomonė, kad dauguma jų gerai įvaldę autoritarinį valdymo stilių, stabdo iš apačios kylantį humanistinį demokratinį judėjimą, gniuždo mokytojus nuolatinio nepasitikėjimu“ (Piličiauskas, 2007, p.1). Kita vertus, atlikti tam tikri tyrimai rodo, kad mokyklos vadovai nėra nusiteikę neigiamai demokratijos ir demokratiškų vertybių atžvilgiu. G. Cibulskas ir B. Jankūnaitė, tirdami pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams mažinimo bendrojo lavinimo mokyklose vadovų aspektą, pastebi, kad vadovai savo atsakymuose mini demokratiškus pasipriešinimo pokyčių diegimui mažinimo metodus, taiko susitarimo metodus (Cibulskas, Jankūnaitė, 2003, Nr.3). Bendraujant su vadovais, girdint juos įvairiuose renginiuose, pastebima, kad daugelis jų nuoširdžiai domisi demokratijos vystymusi ir sklaida, yra atviri pokyčiams, kalba apie demokratiškų vertybių reikšmę ugdymui. Taigi vadovų vertinimo demokratiškų vertybių atžvilgiu amplitudė pakankamai didelė. Teigiamų ar neigiamų nuostatų<sup>1</sup> laikymasis nulemia pačios mokyklos demokratiškumo lygį. **Problema** yra ta, kad nėra pakankamai aišku, *ar mokyklų vadovai laikosi teigiamų nuostatų į demokratines vertybes.*

**Nuostatos į demokratines vertybes kaip aktuali šių dienų realija.** Apie demokratiją ir demokratines vertybes šiuo metu rašyti nėra paprasta. Ši tema nuolat aptarinėjama įvairioje literatūroje, masinės informacijos priemonėse. Dažnai kyla klausimas, ar mūsų šalies, jau 17 metų nepriklausomos, Europos Sąjungos ir NATO narės, visuomenė yra pakankamai demokratiška, ar savo gyvenime, kasdienėje veikloje laikosi teigiamų nuostatų į demokratines vertybes? Juk tikrai demokratinėje visuomenėje turi *veikti* bendrai priimtų vertybių, įpročių ir taisyklių sistema, kuri įkūnija bendrą politinę ir teisinę sistemą ir pagrindinius demokratiškus išsipareigojimus.

Visuomenė nėra padrikas individų junginys. Ji sudaryta iš tokių svarbių elementų, kaip įvairios socialinės grupės, organizacijos, institucijos. Jos, kaip sudėtinės visuomenės dalys, atlieka vaidmenį, kurio negali atlikti valdžia. Jos suteikia galimybes įgyvendinti demokratinės visuomenės piliečių teises ir pareigas. Viena svarbiausių institucijų demokratinėje visuomenėje galime laikyti mokyklą. Tačiau ar ji pakankamai užtikrina demokratijos veikimą? Tai didele dalimi priklauso nuo mokyklos vadovų – direktorių ir jų pavaduotojų ugdymui.

---

<sup>1</sup> „Nuostata – susidaręs nusistatymas vienodomis aplinkybėmis elgtis vienodai ar panašiai“ (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000, p. 445).

**Temos iširtumas.** Nors tyrimų, tiesiogiai susijusių su nuostatomis į demokratines vertybes, rasti nepavyko, esama nuostatų į vertybes arba tiesiog nuostatų tyrimų.

Aiškinantis homofobijos lygį Lietuvos akademinio jaunimo tarpe, tirtos studentų *vertybinės nuostatos*. Remtasi Kennetho Smitho 1992 m. atlikto tyrimo pavyzdžiu. Respondentai nežinojo, kad dalyvauja homofobijos tyrime. Pateikti 24 teiginiai, kuriems reikia pritarti ar juos paneigti. 9 iš 24 teiginių tiesiogiai susiję su homofobija. Teigiami atsakymai į 6 iš 9 liudija asmens homofobiškumą. Nustatyta, kad 89, 32 % respondentų yra daugiau ar mažiau homofobiški, savo nuostatas grindžia stereotipais (Jankauskaite, 2007, Nr.4).

R. Cibulskas tyrė mokyklų vadovų *veiklos pagrindines nuostatas* ir motyvus (Cibulskas, 1996, Nr. 32).

Siekiant išsiaiškinti europinių švietimo dimensijų diegimo prielaidas Lietuvos švietimo sistemoje, atliktas žvalgomasis pedagogų ir moksleivių *nuostatų tyrimas* anketinės apklausos metodu, įvertinant nuostatą sudarančius komponentus (emocinį, kognityvinį, elgesio) (Adaškevičienė, 2003, Nr. 1).

Duomenų apie tam tikras nuostatų į demokratines vertybes tendencijas galima aptikti tyrimuose, kurie atskleidžia *vadovų požiūrį, jų lyderystės raišką*.

1993-1994 metais atliktas tyrimas, norint įvertinti pedagoginės bendruomenės *požiūrį* į švietimo vadybą ir galimybes bendrosios vadybos principus taikyti švietime. Tyrimo metu apklausti, studentai, pedagogai, *mokyklų vadovai*, dėstytojai. Didesnė dalis apklaustųjų mano, kad direktorius atsakomybe *demokratiškai* turėtų dalintis su kitais (Želvys, 1993, p. 50).

R. Razauskas (1980) tyrė mokyklos vadovų *vadovavimo stilius* (Razauskas, 1980, p.22 – 26). D. Žvirdauskas ir P. Jucevičienė – mokyklos vadovų *lyderystės raiškos* ir šios organizacijos veiklos efektyvumo priklausomybę (Žvirdauskas, Jucevičienė, 2002, Nr. 5). Jau minėti G. Cibulskas ir B. Janiūnaitė tyrė *vadovų požiūrį* (Cibulskas, Janiūnaitė, 2003, Nr. 3).

D. Žvirdauskas 2006 m. atliktame *lyderystės raiškos* tyrimo ataskaitoje konstatuoja, kad tiriamiesiems labiausiai imponuoja atsakomybės jausmas, iniciatyvumas, sąžiningumas, komunikabilumas. Mokyklų direktoriai akcentuoja komunikabilumą, toleranciją. Direktorių pavaduotojai toleranciją – vieną svarbiausių demokratiinių vertybių - vertina labiausiai (Žvirdauskas, 2007).

K. Lewin, rašęs apie *vadovavimo būdus*, atliko tyrimą, kurio metu nustatė, kad produktyvumo, solidarumo, pasitikėjimo valdžia, vadovo populiarumo, atmosferos rodikliai buvo aukščiausi *demokratiškų* vadovų. (cit. pg. Večkienė, 1996, p. 234).

**Tyrimo objektas** – bendrojo lavinimo mokyklų vadovų (direktorių ir pavaduotojų ugdymui) nuostatos.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų (direktorių ir pavaduotojų ugdymui) nuostatas į demokratines vertybes.

**Tyrimo uždaviniai:**

- Atskleisti demokratijos sampratą.
- Išryškinti mokyklų vadovų, kaip demokratizacijos grandies svarbą.
- Sudaryti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų teorinį nuostatų į demokratines vertybes modelį.
- Išsiaiškinti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuostatų į demokratines vertybes raišką įvairiais lygmenimis: požiūrio į demokratiją, principus ir vertybes, mokyklos bendruomenės, savirefleksijos, bendradarbiavimo su išorės institucijomis.
- Atskleisti kai kurias nuostatų į demokratines vertybes gerinimo galimybes bendrojo lavinimo mokyklose.

**Tyrimo hipotezė** – mokyklų vadovai yra linkę laikytis teigiamų nuostatų į demokratines vertybes.

**Tyrimo metodologinės nuostatos:**

- Švietimo gairės, kuriose skelbiama, kad „švietimas turi tvirtinti moralinius demokratijos pamatus. Jis privalo padėti susikurti politologiškai ir solidariai pilietinei visuomenei, siejamai bendrų vertybių, idealų ir siekių“ (Švietimo gairės: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2003 – 2012 metai: projektas, 2002, p.22).
- Egzistencializmo filosofija, kuri skelbia, kad individo likimas nėra visuomenės ir istorijos determinuotas, jis gali laisvai rinktis, todėl yra atsakingas už savo veiksmus.
- Humanistė psichologija, laikanti žmogų pagrindine vertybe, jo gerovę – socialinių institutų vertinimo kriterijumi, o lygybę, teisingumą, žmogiškumą – trokštamais žmonių santykių principais.
- Empirinis tyrimas remiasi T. J. Sergiovanni, K. Lewin, E. Kjærgaard, R. Martinėnienės, R. Heller demokratiško lyderio sampratomis.
- Empirinis tyrimas grindžiamas B. Bitino (1988, 2002), C. M. Charles (1999), K. Kardelio (2002), K. Pukėno (2005), R. Tidikio (2003) tyrimų metodologinėmis nuostatomis.



**Tyrimo metodai:**

1. Teoriniai: filosofinės, sociologinės, pedagoginės, psichologinės literatūros ir teisinių dokumentų, skirtų švietimui analizė.
2. Empiriniai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų anketinė apklausa.
3. Statistiniai: taikant matematinę statistiką, atliekama tyrimo duomenų analizė.

**Tyrimo organizavimas:**

I etapas. Mokslinės literatūros analizė.

II etapas. Tyrimo instrumento sukūrimas.

III etapas. Anketinė apklausa ir jos analizė.

IV etapas. Remiantis moksline literatūra bei tyrimo duomenimis, argumentuotai pagrindžiamos išvados, pateikiamos praktinės ir teorinės rekomendacijos.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro santrauka (ir anglų kalba), įvadas, trys dalys, išvados, literatūros sąrašas, priedai.

# DEMOKRATIJOS SAMPRATA IR JOS REALIZAVIMO KONTEKSTAS

## 1. Demokratijos samprata, raida ir modeliai

Daugelio pasaulio šalių (tarp jų ir Lietuvos) politinės santvarkos vadinamos demokratinėmis. Žodis *demokratija* skamba valstybės vadovų, politikų, valdininkų, verslininkų, tarnautojų, darbininkų lūpose. Jis, galima sakyti, vartojamas visuose socialiniuose sluoksniuose, įvairiose amžiaus grupėse. Ką jis reiškia, iš kur kilo ir kokios gali būti demokratijos sampratos?

*Demokratia* (graikų k.) – tai „liaudies valdžia“. Tarptautinių žodžių žodyne aiškinama, kad demokratija yra „valdžia, faktiškai ar formaliai kylanti iš visuomenės daugumos valios“ arba, kad tai yra „visuomeninių organizacijų, darbo kolektyvų tvarkymosi principas, pagrįstas narių savaveiksmiškumu, aktyviu dalyvavimu organizacijų veikloje ir vadovavime; vadovaujančių organų renkamumas, pakeičiamumas, atsiskaitomumas kolektyvui“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999, p.98). Taigi demokratija pristatoma kaip visuomenės narių valdžia.

Toliau apžvelgsime, kaip įvairūs autoriai aiškina demokratijos sąvoką, pateikia savo požiūrį į demokratijos esmę.

Žodį „demokratija“ anglų kalboje pirmasis pradėjo naudoti XVI a. J. Locke'as. D. Held demokratiją apibūdina kaip valdymo formą, kai valdo liaudis. Demokratija laiduoja politinę bendruomenę, kurioje kokia nors forma egzistuoja žmonių politinė lygybė (Held, 2002, p. 15-16).

P. Dunleavy, B. O'Leary demokratijos sąvokos prasmę apibrėžia kaip piliečių, aktyviai dalyvaujančių valstybės gyvenime, valdžią (Dunleavy, O'Leary, 1999, p. 16).

J. J. Patrick demokratiją apibūdina kaip laisvų, atvirų, teisingų rinkimų, kuriuose elektoratas išrenka savo atstovus į valdžią, pasireiškimą. Demokratijoje valdžia reiškia, kad, valdomųjų sutarimu, atstovai privalo atsiskaityti juos išrinkusiems žmonėms. Žodžiu, tai daugumos valdžia ir mažumos teisių apsauga (Patrick, 2002, p. 7-8).

Demokratinėje visuomenėje daugumos valdžia turi derintis su kiekvieno asmens teisių užtikrinimu. Tai leidžia garantuoti mažumos teises (Demokratija – kas tai? 1992, p. 5). Šiuo atveju, pabrėžiant valdžios ir daugumos aspektus, neužmiršamos ir mažumų teisės.

Galime rasti ir tokį apibūdinimą: demokratija - tai „šalis, kur žmonės yra laisvi ir lygūs, kur įstatymai ir teisingumas apsaugo jų teises, kur žmonės gali pasirinkti, kas juos valdys“ (Žmogaus teisių albumas, 1995, p. 2). Čia demokratinis valdymas sietinas su pasirinkimo teise.

H. Koch demokratiją sieja su teisingumu. Jis teigia, kad „jos esmė tai, kad žmonės susitinka ir šnekasi, o šnekėdamiesi išsiaiškina savo problemas. Po to jie jau gali nuspręsti. Šis sprendimas turėtų

tenkinti ne tik pavienį asmenį ar klasę, bet apskritai būti teisingas“ (Koch, 1997, p. 22). Nors autorius tiesiogiai apie valdžią nekalba, tačiau sprendimų priėmimą galėtume tapatinti su valdžios sąvoka.

Apžvelgus įvairias demokratijos sąvokų formuluotes, tampa aišku, kad daugelis autorių iš esmės sutaria dėl dviejų pagrindinių demokratijos elementų: liaudies (visuomenės nariai, piliečiai, dauguma ir mažuma, žmonės apskritai) ir valdymo (valdžia).

Minėtasis D. Held, aptardamas šiuos elementus, išvelgia nemažai problemų. Nelygu kaip jie bus pagrindžiami, priklauso pačios demokratijos sampratos traktavimas.

Kalbant apie liaudį, kyla klausimas, kas ji yra, kaip įsivaizduojamas jos dalyvavimo pobūdis, kokios sąlygos laikomos palankiomis aktyviam dalyvavimui? Problemiškas pačios liaudies reikšmės susiejimas su tam tikromis grupėmis. Liaudis istoriškai buvo tapatinama su piliečiais, nuosavybės savininkais, baltaisiais, išsimokslinusiems, suaugusiaisiais ir t. t. O kaip reikia nusakyti valdymo apimtį, ką valdymas apima – įstatymą ir tvarką, tarpvalstybinius santykius, ekonomiką, namų ar privačiąją sritį? Ar „liaudies valdymas“ reiškia pareigą paklusti, ar galima imtis prievartos prieš tuos, kurie nepriklauso demokratinės valdžios jurisdikcijai (Held, 2002, p. 16-17)?

Apibendrinant įvairius svarstymus ir nuomones, demokratiją galima būtų apibrėžti kaip valdymo formą, kuri optimaliausia, labiausiai tinkama visiems visuomenės nariams ir yra sukurta maksimaliai tos visuomenės laisvės, lygybės, aktyvumo, mažumos teisių, teisingumo palaikymui. Dėl ekonominės, kultūrinės kaitos demokratijos samprata nuolat keitėsi, atsirado naujų bruožų ir ypatybių, keitėsi jos forma, išsiskyrė pakopos, kūrėsi nauji modeliai.

Kalbant apie demokratiją kaip valstybės valdymą, yra išskiriamos dvi pagrindinės demokratijos formos – tiesioginė ir atstovaujamoji. Kaip teigia tarpukario Lietuvos visuomenės veikėjas Z. Toliušis, tiesioginė demokratija „yra tokia demokratijos forma, kur patys žmonės tiesiogiai be jokių tarpininkų leidžia įstatymus ir atlieka valdymo funkcijas“ (Toliušis, 1990, p. 5-6). Tokia demokratijos forma mūsų laikais dėl didelio piliečių skaičiaus sunkiai įmanoma, kur kas veiksmingesnė atstovaujamoji demokratija, kai valstybės reikalus sprendžia išrinkti visuomenės atstovai. „Pasitikėjimą ir pripažinimą pelnusi vyriausybė gali kalbėti jai įgaliojimus davusių žmonių vardu“ (Demokratija – kas tai?, 1992, p. 21). Nepaisant to, yra valstybių arba pavienių atvejų, kai tiesioginė demokratija vis dar egzistuoja. Štai, pavyzdžiui, Šveicarijoje dauguma įstatymų priimami, pasitelkus visą plačiąją visuomenę, o daugelyje šalių svarbiais klausimais (konstitucinės pataisos, jungimasis į įvairias sąjungas ir kt.) yra organizuojami referendumai. Tiesioginės demokratijos elementai galimi mažose savivaldybėse, vykdamas lokalinę politiką ir pan.

Žvelgiant iš istorinės perspektyvos, matyti, kad demokratija savo vystymosi kelyje perėjo tam tikrus etapus ar, kitaip tariant, pakopas. Ji buvo kaskart tobulinama, taikoma prie kintančių sąlygų ir esamo laikmečio.

R. Dahl savo knygoje „Demokratija ir jos kritikai“ išskiria tris demokratijos pakopas:

- 1) Senovės Graikijos, kur visi piliečiai galėjo dalyvauti valstybės valdyme. Tai klasikinė tiesioginė demokratija;
- 2) XVIII-XIX amžių demokratija, kai pradeda formuotis nacionalinės valstybės. Tai atstovaujamoji demokratija;
- 3) trečioji demokratijos pakopa dar neužbaigta ir veikia dabartį (Dahl, 1994, p. 111-175).

Didžiulį skirtumą tarp pirmosios ir antrosios pakopos galėtume paaiškinti teokratinio valdymo viduramžiais ir absoliutinio valdymo renesanso laikotarpiu įsigalėjimu.

Žmonijos istorijoje buvo sukurta tikrai nemaža demokratijos modelių. Koks pats tinkamiausias, ko gero, negalėtų pasakyti niekas - tobulo modelio paieška tebevyksta iki šiol daugelyje modernių demokratinių valstybių.

D. Held išskiria šiuos pagrindinius istoriškai susiformavusius demokratijos modelius:

1. Klasikiniai modeliai:

- 1) senovės Atėnų klasikinė demokratija;
- 2) respublikoniškoji savivaldžios bendruomenės samprata (saugomasis respublikonizmas ir ugdomasis respublikonizmas);
- 3) liberalioji demokratija (saugomoji demokratija ir ugdomoji demokratija);
- 4) marksistinė tiesioginės demokratijos samprata.

2. XX a. modeliai:

- 1) konkurencinė elitinė demokratija;
- 2) pliuralizmas;
- 3) teisinė demokratija;
- 4) dalyvaujamoji demokratija (Held, 2002, p. 18).

Senovės Graikijos klasikinės demokratijos pradžia sietina su Periklio valdymu V a. pr. Kr. Šios Atėnų demokratijos pagrindimo principas – piliečiai turi būti politiškai lygūs, kad galėtų laisvai pakaitomis valdyti ir būti valdomi. Tačiau yra žinoma, kad Antikinėje Graikijoje piliečio sąvoka apibrėžta labai siaurai: moterys, vergai, svetimšaliai, jaunesni nei 30 metų vyrai, o taip pat vyrai, nepajėgūs pasirūpinti ginkluote, negalėjo būti piliečiais. Nepaisant to, piliečiams demokratija išties reiškė tai, kad jie patys tiesiogiai valdė savo valstybę – balsų dauguma buvo spendžiami visi politiniai

reikalai. Tai, kaip jau minėta, labiau įmanoma tik valstybėje, kurioje yra nedidelis gyventojų skaičius, laiduojantis tiesioginį dalyvavimą.

Po graikiškosios demokratijos žlugimo, iki pat Vėlyvųjų viduramžių, demokratijos apraiškų Europoje būtų sunku rasti. Tam didžiausią įtaką turėjo krikščionybės išsigalėjimas ir visuotinė popiežiaus valdžia. Kai XIV a. Marsilijus Paduvietis viešai išdrįso ginti pasaulietinę valdžią ir visos tautos teisę kurti įstatymus, tai buvo retas ir neįprastas reiškinys. Jis pasisakė už veiksmingą prievartinės valdžios naudojimą, tačiau išskyrė tautos valią, kaip vienintelį pagrindą teisėtai taikyti prievartą. Marsilijus Paduvietis, kaip ir Jean Jacques Rousseau (XVIII a.), laikomi ugdomojo respublikonizmo teoretikais. D. Held, aptardamas demokratijos modelius, akcentuoja jų pagrindimo principus. Ugdomojo respublikonizmo modelio principas – piliečiai turi būti politiškai ir ekonomiškai lygūs, kad niekas negalėtų būti kito šeimininkas ir kad visi galėtų būti vienodai laisvi ir ugdyti save apsisprendami bendrojo gėrio naudai (Held, 2002, p. 101).

Respublikoniškosios savivaldžios bendruomenės modelio principas (teoretikas - Niccolo Machiavelli XV-XVI a.) – politinis dalyvavimas yra esminė asmeninės laisvės sąlyga: jeigu piliečiai nevaldo savęs, juos valdys kiti. Laisvė ginama aktyviai siekiant valdžios ir pripažinimo (Held, 2002, p. 110).

Didėjant Renesanso kultūros įtakai, augant religiniams nesutarimams, įvairių luomų nepasitenkinimui esančia valstybine sąranga, susidarė palankios sąlygos plisti liberaliai demokratinei minčiai. Vieni pirmųjų liberaliosios tradicijos atstovų laikomi Thomas Hobbesas (XVI a. pab. – XVII a. ) ir Johnas Locke'as (XVII-XVIII a. pr.). Jų grindžiamos saugomosios demokratijos principas – piliečiams reikia apsaugos nuo jų valdytojų ir vienas kito, kad valdantieji vykdytų politiką, apskritai atitinkančią piliečių interesus (Held, 2002, p. 130).

Kitas liberaliosios demokratijos modelis - ugdomoji demokratija (James Mills (XIX a.)), kuri akcentuoja tai, kad dalyvavimas politiniame gyvenime būtinas ne tik individų interesams apsaugoti, bet ir išprususiems, atsidavusiems ir tobulėjantiems piliečiams ugdyti. Politinis atsidavimas lemtingai svarbus „kilniausiai ir harmoningai individo sugebėjimų plėtrai“ (Held, 2002, p. 64-140). Kai kurie graikų demokratijos bruožai išliko ir liberaliojoje demokratijoje: svarbiausių suverenios galios institucijų pareigūnai renkami piliečių daugumos, o priimant sprendimus svarbiausiais klausimais, laikomasi mažoritarizmo principo (Dunleavy, O'Leary, 1999, p. 17).

XVIII-XIX a. demokratija, nors ir neišsigalėjusi visame pasaulyje, tapo universalia jėga kaip politinė idėja, kaip siekinys ir kaip ideologija. Tiesioginis dalyvavimas buvo pakeistas atstovaujamoju. Atsirado pliuralizmas, prasiplėtė individų teisės. Su perėjimu prie atstovaujamosios

demokratijos santykinai sumažėjo valdančiųjų sluoksnius, pasikeitė jų statusas ir galimybės, tapo sudėtingas dalies interesų atstovavimas. Visa tai susiję su nacionalinių valstybių atsiradimu.

XIX a.- XX a. pr. augant industrializacijai ir aštrėjant klasių konfliktui, susidarė sąlygos plėtotis marksizmo ir socializmo idėjoms. D. Held marksizmo ir socializmo valdymo sistemas vadina tiesiogine demokratija ir politikos pabaiga. Šios abi ideologijos vadovaujasi principu - būtina „laisvo visų vystymosi“ sąlyga yra „laisvas kiekvieno vystymasis“. Norint įgyvendinti laisvę, reikia panaikinti išnaudojimą ir galiausiai įgyvendinti visišką politinę ir ekonominę lygybę - tik lygybė gali garantuoti sąlygas realizuoti visų žmonių galias, kad „kiekvienas duotų pagal sugebėjimus“ ir „gautų pagal poreikius“ (Held, 2002, p. 177). Marksistinį ar socialistinį valstybės valdymo būdą, ypač žinant SSRS atvejį, demokratiniu pavadinti nėra teisinga, tačiau žvelgiant į Skandinavijos šalių ilgametį socialdemokratų valdymą, jų valstybių politikos baigta pavadinti tikrai negalėtume. Matyt, čia svarbiausia, kaip visuomenė ir valdžios žmonės traktuoja vienus ar kitus idealus ir principus.

XX amžius įvairus idėjomis ir teorijomis, taigi moderni, industrinė visuomenė reikalavo naujų demokratijos modelių.

Išaugus individų, galinčių ir norinčių dalyvauti valdžioje, skaičiui, kuriasi konkurencinis elitistinės demokratijos modelis - tai būdas atrinkti kvalifikuotą ir išradinę politinį elitą, sugebantį priimti būtinus įstatyminius ir valdymo sprendimus. Tai tarsi užkarda politinės vadovybės ekscesams.

Pliuralizmas. Tai vienas kitą gerbiančių žmonių skirtingų nuomonių ir įsitikinimų demokratijos modelis. Jis garantuoja mažumų valdymą, vadinasi, ir politinę laisvę. Tai lemiamą kliūtis formuoti pernelyg galingoms frakcijoms ir neatsakingai valstybei. Pliuralistai tiki, kad valstybių veiksmus ir pokyčius pasaulio politikoje lemia individai.

Teisinė demokratija. Daugumos principas yra efektyvus ir pageidautinas būdas, padedantis individams apsisaugoti nuo despotiškos valdžios ir išlaikyti laisvę. Tačiau kad politinis gyvenimas, kaip ir ekonominis gyvenimas, ir toliau būtų asmens laisvės ir iniciatyvos klausimas, daugumos valdymą turi apriboti įstatymo valdžia. Tik šiomis sąlygomis daugumos principas gali būti taikomas išmintingai ir teisingai.

Dalyvaujamoji demokratija. Vienodą teisę į laisvę ir saviugdą galima įgyvendinti tik „dalyvaujamojoje visuomenėje“, visuomenėje, skatinančioje politinės veiklos efektyvumo jausmą, puoselėjančioje rūpinimąsi kolektyvinėmis problemomis ir padedančioje formuoti sąmoningus piliečius, galinčius nuolatos domėtis valdymo procesu. Šiandieniniai visuomeniniai judėjimai skatina tokio demokratijos modelio taikymą, nes mano, kad tik aktyvus piliečių dalyvavimas valstybės valdyme užtikrina demokratijos gyvybingumą (Held, 2002, p. 312).

Be šių pagrindinių XX a. demokratijos modelių D. Held išskiria dar du:

Demokratinė autonomija. Vadovaudamiesi šiuo modeliu, asmenys privalo turėti lygias teises ir atitinkamai lygias pareigas apibrėžiant politinę sistemą, kuriančią ir ribojančią jų rinkimosi galimybę; būtent jie turi būti laisvi ir lygūs, lemdami savo gyvenimo sąlygas, kol šios sistemos nenaudoja kitų teisėms neigti. Čia be galo svarbus individo autonomiškumo išsaugojimas, tačiau tai negali trikdyti kitų individų autonomiškumo. Lygybės principas esminis tiek teisių, tiek pareigų atžvilgiu.

Kosmopolitinė demokratija. Stiprėjančių regioninių ir globalinių ryšių pasaulyje, kuriame akivaizdžiai atsiskleidžia „likimo bendrumas“, autonomijos principą reikia įtvirtinti regioniniuose ir globaliniuose tinkluose bei nacionalinės ir vietinės politikos srityse (Held, 2002, p.368,404). Tuo tarpu valstybių politika turėtų būti susijusi tarpusavyje, atspindėti bendruosius žmonijos siekius ir lūkesčius.

Istoriškai išnaginėjus įvairias demokratijos formas, pakopas, modelius, tampa aišku, kad demokratija yra daugelio politinių sistemų išsivystymo lygio kriterijus ir tobulinimo idealas. Taigi kokie kriterijai būtų svarbiausi, kalbant apie šiuolaikinę demokratiją? Ko gero, neabejotina, kad tai:

- liaudies valdžia (esminis bet kurios demokratijos pamatas);
- pliuralizmas ( kiekvienas demokratinėje visuomenėje gyvenantis individas turi teisę į savo nuomonę);

- laisvi, periodiškai, slapti ir neapriboti rinkimai. Pagal vykstančius rinkimus dalinai galima spręsti apie demokratijos valstybėje lygį. Tačiau, anot H. Koch, nereiktų pervertinti balsavimo. Tik tuomet, kai tema išnagrinėta dialogo, derybų, abipusės pagarbos ir supratimo kontekste, balsavimas ar rinkimai bus demokratiški (Koch,1997, p. 26-27). Jei valdančioji dauguma neįsiklauso į opozicijos argumentus, bet tik naudojasi savo teise priimti sprendimus, apie kokią demokratiją galime kalbėti?

- asociacijų (partijų) laisvė ir įvairovė;
- alternatyvi ir nepriklausoma žiniasklaida;

- valstybės kontrolė. Demokratinėje visuomenėje individai kaip atskiri vienetai nėra tiek stiprūs, kad patenkintų savo interesus, jie ima jungtis į interesų grupes. Tokios grupės, gavusios visišką pasitikėjimą ir neesant valdžių atskyrimui, gali suspenduoti demokratinį procesą. Demokratinė santvarka reikalauja, kad vyriausybės valdžia būtų ribojama, o ne kad būtų silpna (Demokratija – kas tai?, 1992, p. 21). Valdžių atskyrimas yra vienas šios problemos sprendimo būdų. Įstatymų leidžiamoji, vykdomoji ir įstatymų priežiūros valdžios sudaro puikias galimybes užkirsti kelią savivalei.

Įgyvendinus visus šiuos demokratijos reikalavimus, būtų sukurtas idealus demokratijos modelis, tačiau visuomenės gyvenimas nėra idealus. Tai – sudėtingas, daugialypis procesas. Kaip teigia G. Soros, „įsaku demokratijos paskelbti neįmanoma“ (Soros,1993, p. 176). Jeigu žmonėms nebus priimtinos demokratijos vertybės, o demokratija netaps gyvenimo būdu, apie jokią demokratinę visuomenę kalbėti negalėsime.

Apžvelgus įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad demokratija yra optimaliausia, labiausiai tinkama visiems visuomenės nariams, valdymo forma.

Demokratija savo vystymosi kelyje perėjo tam tikrus etapus ar, kitaip tariant, pakopas. Ji buvo kaskart tobulinama, taikoma prie kintančių sąlygų ir esamo laikmečio. Šio proceso metu formavosi tam tikri demokratijos modeliai, o kintančios nūdienos sąlygos formuoja naujus demokratijos bruožus, leidžiančius apie demokratiją kalbėti plačiau nei apie valdymo formą.

## **2. Demokratijos ypatumai ir vertybės**

Pirmoje dalyje aiškinantis demokratijos sampratą, išryškėjo, kad demokratija daugelio autorių tapatinama su valstybės valdymo forma. Tokiu būdu demokratiją turėtume suprasti kaip politikos dalį. Kita vertus, bet kokia valdymo forma, kaip ji besivadintų, turi savo esminius, skiriamuosius bruožus, ypatumus, kurie išryškina jos esmę, padeda ją identifikuoti. Tokiais išskirtiniais bruožais galėtume laikyti vertybes ir tam tikrus principus. Šie bruožai valdymo formą tarsi pakelia į aukštesnį lygmenį - iki tam tikros visuomenės būsenos. Demokratija, anot H. Koch, „ne sistema ar teorija. Ji- gyvenimo apraiška...“ (Koch,1997, p.76). Demokratija – tai gyvenimo kartu būdas bei pagarbos kitiems žmonėms išraiška, kuriuos lemia demokratinė kultūra, debatų ir dialogo kultūra (Žmogaus teisių mokymo vadovas, 1999, p.9). Taigi ta gyvenimo apraiška neišsivaizduojama be tam tikrų vertybių, juk, kaip teigia V. Aramavičiūtė, „vertybės yra svarbiausi pasaulio objektų pažinimo, įprasminimo ar tobulinimo orientyrai“ (Aramavičiūtė, 2005, p.86).

Demokratija nereiškia sutarimo dėl įvairių vertybių; ji, anot jau minėto D. Held, nurodo, kokiu būdu galima sieti vienas vertybes su kitomis ir leisti vertybinius konfliktus spręsti jų dalyviams viešame procese, kurį lemtų tik tam tikros sąlygos, turinčios apsaugoti paties šio proceso kontūrus ir formą (Held, 2002, p.340).

Vertybės samprata ne mažiau įvairi už pačios demokratijos sampratą. Vertybės gali būti siejamos su poreikiais, objektais, emocijomis būsenomis, išskirtinio svarbumo dalykais ir pan.

Istoriškai supratimas, kas yra vertybė, nuolat keitėsi, todėl svarbu suvokti, kad vertybė nėra statiškas objektas, bet kartais tiesiog nulemtas to meto aktualijų. Tai, kas svarbiausia žmonėms atrodė tą dieną, nebūtinai turėjo išlikti svarbu po šimto metų. Senovės Graikijoje Sokratas ir Platonas teigė, kad yra absoliučios vertybės - tai Grožio, Tiesos ir Gėrio idėjos. Platonas manė, kad dorovė absoliuti ir universali, propagavo žinių siekimą. Platonas aiškino, kad žmogaus dvasia įkalinta kūne, o anksčiau ji



gyveno Idėjų pasaulyje, todėl nuolat to pasaulio siekia. Šis siekinys skatina idėjų pažinimą ir asmens tobulėjimą (Platonas, 1968).

Kitaip vertybes įsivaizdavo stoicizmo, epikūrizmo ir skepticizmo mokyklos.

Stoikai vertybės sąvoką tapatino su dora, kuri suvokiama kaip gyvenimas, atitinkantis proto reikalavimus ir mokėjimą save valdyti.

Priešingai nei stoikai, epikūrizmo mokykla aukščiausią vertybę siejo su malonumais, t. y. kūno kančių neturėjimu ir dvasios ramybe.

Skeptikams esminė vertybė – kritiškumas, abejojimas. Jie atmetė galimybę pažinti tiesą.

Viduramžiais filosofinį krikščionybės pagrindą sukūręs šv. Augustinas skelbė, kad Dievas yra amžina, nesikeičianti, viską žinanti ir viską galinti Būtybė, turinti aukščiausią Gerį, aukščiausią Meilę, aukščiausią Grožį. Didžiausios vertybės pagal šv. Augustiną: tikėjimas Dievu, dvasios išgelbėjimo viltis, meilė Dievui ir artimui.

Kitas Viduramžių filosofas Tomas Akvinitis be religinių, tiesiogiai susijusių su Dievu, vertybių, skyrė ir etines vertybes. Religinės - tikėjimas, viltis ir meilė, o etinės – keturios graikų filosofijos dorybės: išmintis, drąsumas, saikingumas ir teisingumas. Etinės dorybės yra būdas pasiekti religines dorybes.

Šiuolaikinėje epochoje R. Descartes ir I. Kantas sukūrė vertybių sistemą, priešingą Viduramžių filosofijai. Ją, panašiai kaip graikų filosofai, grindė protu. R. Descartes manė esant svarbu „į savo sprendimus įtraukti vien tai, kas mano protui yra taip aišku ir ryšku, jog nelieka jokių abejonių“ (Descartes, 1986, p. 277). I. Kantas teigia, kad „moralės dėsnis <...> prasideda nuo mano neregimojo „aš“, manosios asmenybės ir atvaizduoja mane pasaulyje, kuris iš tiesų begalinis, bet apčiuopiamas tik intelektu...“ (Kantas, 1980, p. 54). Vertybės išskiriamos kaip žmonių tikslas, sąlygojantis jų veiksmus. Ilgainiui atsiskyrusi nuo ontologijos, susiformuoja vertybių teorija - aksiologija, kuri tiria vertybių prigimtį, vertinimo pagrindus ir kriterijus. Aksiologija orientuojasi į vertybes, kaip žmonių siekių ir troškimų objektą. Panagrinėkime, kaip vertybės sąvoką apibrėžia kai kurie Lietuvos mokslininkai.

B. Bitinas vertybės sąvokoje išskiria tris aspektus: pirma, vertybė yra tikrovės objektų socialinis reikšmingumas, papildantis jų egzistencinį ir kokybinį apibūdinimą. Tai yra visa, ką žmogus vertina, kas jam brangu. Antra, vertybėmis vadintinos tik tos gėrybės, kurios interpretuojamos kaip ugdymo tikslai, siekiant, kad jas priimtų ir tie asmenys, kurie šių gėrybių nepripažįsta. Trečia, vertybė visiškai realizuota tik tada, kai ji internalizuota, išreikšta asmens socialinėmis nuostatomis, įsitikinimais, įpročiais, charakterio savybėmis (Bitinas, 2004, p. 40).

Anot R. Vasiliausko, „vertybė yra visa, kas žmogui svarbiausia, reikšmingiausia socialiniu, psichologiniu, doros ar grožio požiūriu, pageidaujami objektai, būsenos, tikslai ar elgesio būdai, taikomi kaip normatyviniai standartai“ (Vasiliauskas, 2005, p. 11).

R. Želvys vertybe taip pat vadina tai, kas žmogui svarbiausia, pridurdamas, kad „jei mes ką nors labai vertiname (nesvarbu, ar tai būtų kiti žmonės, daiktai, idėjos ar veikla), tuomet manome, jog verta šito siekti, tai daryti ar turėti (Želvys, 1995, p. 17).

Šiuolaikinis mokslas aprašo ne tik daugybę mums svarbių vertybių, bet ir kuria jų sistemas, ieško tarp jų sąlyčio ir skirtumų. Nepakanka akcentuoti ir puoselėti vieną kurią vertybę, gyvenimo pilnatvei palaikyti būtina visos vertybių sistemos internalizacija.

Kaip teigia G. Soros, „stabilumą įmanoma užtikrinti tik palaikant tokią vertybių sistemą, kuri aiškiai skiria, kas yra teisinga ir kas smerktina (Soros, 1993, p. 207).

Šiame darbe sieksime išskirti ir apibrėžti *demokratines* vertybes, nustatyti, kokioms vertybių sistemoms jos priklauso ir kokiomis savybėmis pasižymi.

Kai kurie autoriai apie demokratiškumą kalba kaip apie atskirą vertybę. L. Jovaiša, apžvelgdamas gyvenimo vertybes, išskiria šias sistemas: prigimtines, egzistencines, praktines, ekonomines, socialines, kultūrinės, psichines, dvasines. Prie tokių socialinių vertybių, kaip pripažinimas, teisingumas, atjauta, pakantumas, tautiškumas, autorius priskiria ir demokratiškumą (Jovaiša, 2003, p. 21-22).

Tačiau D. Held teigia, kad demokratija nėra tiesiog viena iš daugelio vertybių, tokių kaip laisvė, lygybė ar teisingumas, bet yra vertybė, galinti sieti konkuruojančius preskriptyvinius siekius ir juos medituoti. Ji yra vadovaujanti orientacija, galinti padėti kurti pagrindą apibrėžtiems santykiams tarp skirtingų normatyvinių siekių (Held, 2002, p. 340).

Norint identifikuoti demokratiškumą kaip vertybinę sistemą, reiktų išskirti tam tikrus jam būdingus požymius. Atsižvelgiant į tų požymių svarbą žmonių gyvenimui, juos galime vadinti vertybėmis. Tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai išskiria įvairias demokratines vertybes. Anot J. Račkausko ir V. Matonio, tai galėtų būti „lygiateisiškumas, socialinis ir ekonominis teisingumas, teisės normos ir įstatymas, civilizuotumas, tolerancija, asmeninė ir pilietinė atsakomybė, savigarba (orumas)“ (Račkauskas, Matonis, 1997, p. 18).

D. Held pabrėžia politinę lygybę, moralinę saviugdą, bendrą interesą, sąžiningą moralinį kompromisą, įpareigojančius sprendimus, kuriais atsižvelgiama į visų interesus, visuomenės naudą, poreikių patenkinimą, veiksmingus sprendimus (Held, 2002, p. 17).

T. H. McLaughlin pabrėžia žodžio laisvę, teisingumą, asmens autonomiškumą (McLaughlin, 1997, p. 41).

Nėra paprasta išskirti vertybes, būdingas demokratijai. Kai kurios jų, rodos, yra neginčytinos, kai kurios išskiriamos tik tam tikrų autorių. Vienose demokratinėse valstybėse ypač svarbios vienos, kai kuriose – kitos. Plačiau aptarsime dažniausiai minimas demokratijos vertybes. Jas galėtume pavadinti klasikinėmis arba pamatinėmis - tai **laisvė, lygybė ir tolerancija**.

**Laisvė** – bene dažniausiai pabrėžiama demokratinė vertybė. Laisvė, anot J. Girniaus, yra visų vertybių versmė: „nėra nieko žmogiškai vertinga, kas nėra laisvai pasiekta. Kur nėra laisvės, ten nėra nė vertybių, o tik brutalūs faktai“ (Girniaus, 1996, p. 289).

Laisvė gali būti tiek asmeninė vertybė, tiek valstybinė. Demokratinėje valstybėje „neatimamos teisės yra žodžio ir pasisakymo laisvė, religinio tikėjimo ir sąžinės laisvė, susirinkimų laisvė“ (Demokratija – kas tai?, 1992, p. 8).

XVII a. gyvenęs Vilniaus akademijos teisės profesorius A. A. Olizarovijus teigia, kad „laisvė yra svarbiausias tikslas, už ją nieko geresnio ar nuostabesnio negalima trokšti, net davus įžadus, nes žmonėms - protas, o gyvūnams - gamta suteikė įgimtą saldų laisvės jausmą“ (Olizarovijus, 1996, p. 234). Čia autorius apie laisvę kalba kaip apie prigimtinę kiekvieno asmens teisę.

Dar Platonas, rašydamas apie demokratiją, akcentavo laisvės sąvoką. „Pirmiausia – tai laisvi žmonės, <...> kur yra laisvė, ten kiekvienas gali susikurti tokį privatų gyvenimą, koks jam patinka“ (Platonas, 2000, p. 322). Vėlgi laisvė akcentuojama kaip asmens laimės sąlyga.

Tačiau žmogus gyvena bendruomenėje, tad demokratijoje laisvės sąvoka negali būti tapatinama tik su asmens poreikiu ir visišku nevaržymu.

Demokratija, anot Z. Toliušio, nepripažįsta absoliučios laisvės, nes tokia laisvė vieniems būtų nelaisvė kitiems, demokratija teikia piliečiams tiek laisvės, kad vieno žmogaus laisvė būtų suderinta su kito žmogaus laisve ir neprieštarautų teisėms (Toliušis, 1990, p. 13).

Dar XVII a. LDK reformatorius A. Volanas teigė, kad „iš tikrųjų laisvė taip vengia visokios vergijos, kad niekieno neverčiama palaiko teisingų įstatymų viešpatavimą“ (Volanas, 1996, p. 291). Nors atrodo paradoksalu, tačiau asmeninė laisvė yra priklausoma nuo tam tikrų, ją varžančių įstatymų.

A. J. Greimas rašo, kad laisvė yra istorinė, t. y. žmogiška vertybė, o laisvė ir humanizmas yra sinonimai. Konkrečiame istoriniame kontekste galima kalbėti tik apie laisvinimą kaip aukščiausią žmogiškąją vertybę, pagrindžiančią humanistinės akcijos moralę. Šios moralės postulas: „niekas neturi teisės būti laisvas, visi turi pareigą laisvinti žmogų, nes žmogui nieko nėra duota, viską jis pats turi pasiimti“ (Greimas, 1996, p. 308). Taigi laisvė nėra savaiminė duotybė.

S. Šalkauskis, kaip ir A. Volanas, Z. Toliušis, laisvę supranta kaip visos bendruomenės privilegiją, todėl sieja ją su atsakomybe. Piliečiams tam tikra laisvės meilė reikalinga tam, kad jos prieglobstyje išaugtų atsakomybės pajautimas už tai, kas darosi viešajame gyvenime, iniciatyvos dvasia

ir išmintimi pagrįstas politinis taktas. Tikra politinė kultūra remiasi piliečių drausmingumu, pagrįstu laisvu apsisprendimu (Šalkauskis, 1992, p.216).

Tačiau laisvei tinkamai funkcionuoti nepakanka jos savaime suprantamos prigimties, įstatymų laikymosi, drausmingumo. Laisvės neapėrią pagrindinis įstatymas, garantuojantis konstitucines laisves. Svarbiausia žmonės, kurie laisve naudojami. Anot H. Koch, „kas iš to, kad jie gavo žodžio laisvę, jei neturi ko pasakyti? Kas iš to, kad jie gali laisvai veikti, jeigu moka tik žygiuoti kolonomis ir mėgdžioti vieni kitus? Kas iš to, kad jie gavo minties laisvę, jeigu galvos tuščios, o siela užgesusi?“ (Koch, 1997, p. 90-91).

Laisve reikia mokėti naudotis. Ne vien tik žodžio laisvės, judėjimo laisvės srityje, bet savęs paties laisvinimo srityje. Laisvę reiktų suprasti, kaip galimybę rinktis alternatyvas. Kaip teigia G. Soros, „labiausiai viliojantis laisvės aspektas yra negatyvus: nėra suvaržymų. Tačiau laisvė turi ir pozityviąją pusę. Ji padeda žmonėms išmokti savarankiškai mąstyti, nuspręsti, ko jie nori, ir įgyvendinti svajones tikrovėje (Soros, 1993, p. 184, 188).

Dar vienas laisvės aspektas yra labai svarbus demokratijai: demokratiją tiesmukiškai sieti su laisve būtų labai pavojinga. Laisva demokratinė dauguma gali priimti tokius įstatymus, kurie apribos asmens laisves (cenzūra ar pan.). Taigi naudojantis laisve, „demokratija gali demokratiškai nusižudyti“. Kad taip neatsitiktų, „demokratijoje visi ir kiekvienas privalo dalyvauti valstybės kūrimo ir valdyme. Pilietinis budrumas yra privalomas, nes pilietiškumas yra valstybės savisaugos šaltinis“ (Bražėnas, 2000, p. 87-89).

Kita ne mažiau svarbi demokratinė vertybė – **lygybė**. Lygybė yra „bet kokios santarvės maitintoja ir motina“, - taip šią vertybę apibrėžia A. A. Olizarovijus (Olizarovijus, 1996, p. 23). Lygybę, kaip ir laisvę, E. Martišauskienė priskiria terminalinėms vertybėms, t. y. vertybėms, galinčiomis būti viso gyvenimo tikslu (Martišauskienė, 2004, p. 52).

Kalbėdamas apie lygybę kaip apie demokratinę vertybę, Z. Toliušis pabrėžia, kad ji yra „pirminis ir pagrindinis demokratijos dėsnis, iš jo išplaukia kiti dėsniai“. Autorius taip pat teigia, kad lygybė gali būti socialinė ir moralinė. Visi žmonės turi ne tik vienodas teises, bet privalo žiūrėti į kitą žmogų kaip į sau lygų ir elgtis su juo, kaip su lygiu (Toliušis, 1990, p. 12).

Literatūroje apie demokratiją socialinis lygybės aspektas dažnai pabrėžiamas teisiniu pagrindu: „visų lygybė prieš įstatymą, arba, kitaip sakant, lygus kiekvieno gynimas įstatymu yra bet kurios teisėtos ir demokratinės visuomenės pagrindas“ (Demokratija – kas tai?, 1992, p. 13).

Socialinį (juridinį) ir moralinį lygybės sąlytį akcentuoja ir S. Šalkauskis. „Ten, kur nėra lygybės, paremtos moraline ir juridine žmonių lygybe, negali būti vienybės nuotaikos ir solidarumo jausmo“ (Šalkauskis, 1992, p. 219-220).

Demokratiname pasaulyje lygybė turi būti tarp tautų ir valstybių, tarp visų visuomenės narių, nepriklausomai nuo jų rasės, religijos, lyties, amžiaus, išsilavinimo. Žmonės yra įvairūs savo gabumais, savo individualiais nusiteikimais ir kuriamaisiais gebėjimais, bet vis dėlto visiems turi būti duota lygi teisė pasireikšti savo gyvenimu ir veikimu.

**Tolerancija** - taip pat neatsiejama demokratijos vertybė. Toleranciją E. Martišauskienė priskiria instrumentinėms vertybėms, t. y. tokioms, kurios padeda realizuoti terminalines (Martišauskienė, 2004, p.52, 102).

J. Mažulytė teigia, kad tolerancijos sąvoka istorijos bėgyje keitėsi. Iš pradžių šiuo terminu vadintas reiškiny, kai galingieji teikdavosi pakęsti silpnuosius. Kitai stadijai būdinga lygybės idėjų teigimas ir skirtybių pripažinimas. Vėlesniuose etapuose tolerancija ima reikšti tokį skirtybių pripažinimą, kai jos imamos vertinti kaip privalumas, bendros veiklos teigiamas, praturtinantis bruožas (Matulytė, 1997, p.39).

Tolerancijos puoselėjimas, anot B. A. Reardon, veda prie taikos kultūros susiformavimo. Tam, kad tai įvyktų, reikia pažinti, gerbti skirtybes, vertinti unikalumą, išvelgti papildymo galimybes skirtybėse. Kitokių gyvenimo būdų nepažinimas trukdo skirtingų grupių integracijai, trukdo gerbti žmogaus teises ir pripažinti visuotines žmogiškąsias vertybes – du pamatinius tolerancijos ir žmogaus teisių principus (Reardon, 2000, p. 22-29).

Tolerancija - labai svarbi demokratinė vertybė, bet ji kelia nemažai diskusijų. Ch. Brown rašo, kad kai kuriose situacijose tolerancija yra privalumas, kai kuriose – žingsnis atgal. Pati savaime tolerancija per daug trapi, kad galėtų būti nuolatinės santarvės pagrindas, o pasiekti toleranciją - reiškia tik apriboti priešišumą. Tolerancija – tai samprata, egzistuojanti tik tada, jeigu yra skirtybė. Skirtumai, kuriems įveikti būtina tolerancija, nėra panaikinami, jie tebegyvuoja. Tačiau, kai homogeniškumas ima skaidytis į skirtumus, tik tolerancija gali išsaugoti trapią tvarką (Brown, 1997, p.21, 25).

Tolerancija anaipol neturėtų reikšti principinio abejingumo, kaip kartais galvojama. Anot S. Šalkauskio, „žmogus, kuris neturi jokių pažiūrų į pasaulį ir gyvenimą ir kuris vienodai abejingomis akimis žiūri į gerus ir blogus pasielgimus, yra labai pavojingas“ (Šalkauskis, 1992, p. 221).

Dar giliau į tolerancijos prasmę bando pažvelgti R. Plečkaitis. Jis teigia, kad tolerancijos objektas negali būti tai, kas patinka, malonu, kam pritariame. Taip pat negalime toleruoti to, kam negalime pasipriešinti ar atmesti. Tolerancijos nėra, kai kovojama su nemalonumų priežastimi ir stengiamasi ją pašalinti. Viena iš tolerancijos sąlygų – apsisprendimas laisva valia išverti nemalonumus atsisakant šalinti nemalonumų priežastis. Taip pat negali būti minties tolerancijos, nes kol kas „įsikišti į mąstymą neįmanoma, kiekvienas gali mąstyti, kaip jam patinka, todėl visai nereikia pripažinti teisės kitaip mąstyti“ (Plečkaitis, 1996, p.334). Tolerancija reiškia ne tai, kad pripažįstama

teisė savarankiškai mąstyti, bet tai, kad patvirtinama ir gerbiama teisė turėti savo pažiūras bei įsitikinimus, skelbti juos ir pagal juos gyventi. Ginčas, diskusija, kova su klaidingomis pažiūromis neprieštarauja tolerancijai. Svarbiausia čia, kaip tai daroma. Gerbti reikia ne klaidingas pažiūras, bet pačią teisę turėti kitokias pažiūras negu mūsų. Tačiau, anot autoriaus, negalime toleruoti nemokšiško, obskurantizmo, karo propagandos, rasinės neapykantos, tautinės diskriminacijos, smurto, pavergimo, priespaudos ir daug kitų dalykų. Visuomenė turi teisę netoleruoti, uždrausti tokių skonių bei polinkių, kurie balansuoja ties patologijos riba ir prieštarauja elementariam padorumui (Plečkaitis, 1996, p. 333-335).

Kad visuomenė turi ir net kartais privalo netoleruoti, pritaria ir V. Bražėnas: „jei privalėtume toleruoti viską, kaip kartais manoma, kalbant apie demokratiją, vadinasi, turėtume toleruoti ir tokias politines partijas, kurios siekia panaikinti demokratinę santvarką. Tačiau, jei į valdžią išrenkamos antidemokratinės partijos, demokratijos nebėlika (Bražėnas, 2000, p. 88).

Pilietinės visuomenės instituto užsakymu 2005 m. „Baltijos tyrimai“ atliko apklausą Lietuvoje. Jos metu gauti rezultatai rodo, kad tolerancija, kaip ugdytina vertybė, tampa vis mažiau svarbi. Buvo palyginti 1990 m. ir 2005 m. duomenys, paaiškėjo, kad tolerancijos vertybę akcentavo atitinkamai 57% ir 53%. Sustiprėjo nepakantumas svetimų kultūrų žmonėms nuo 9% iki 20%. Augo nepakantumas ir kitokios elgsenos žmonėms. Teistiems nuo 64% iki 77%, narkomanams nuo 88% iki 96%, alkoholikams nuo 82% iki 87%, sergantiems AIDS nuo 12% iki 20%. pakantumas išaugo tik homoseksualiems žmonėms nuo 87% iki 66%. Tam, ko gero, turėjo įtakos šios grupės žmonių vis aktyvesnis reiškiamasis visuomeniniame gyvenime. Tokie rezultatai neturėtų džiuginti demokratinės valstybės visuomenės (Lietuvių tolerancija bendrapiliečiams mažta, 2006).

Apžvelgus klasikines demokratines vertybes, reiktų pastebėti, kad šių dienų demokratinei visuomenei to nepakanka. Tarp visų pamatinių vertybių, anot L. Deveikio ir A. Poviliūno, tampa reikšminga **pilietinė dorybė**. Piliečiai, dalyvaudami demokratiname valstybės valdyme, laikosi tam tikrų nuostatų ir įsipareigojimų. Kaip vieną iš svarbiausių pilietinė dorybės bruožų galėtume įvardinti *mandagumą*. Jis pasireiškia diskutuojant, kai atsižvelgiama į oponento argumentus, *gerbiama* kito teisė būti išklausytam, kai nusiteikiama priimti įvairiausias idėjas ir argumentus. Tikram demokratui turėtų būti būdingas *atvirumas* (be išankstinio nusistatymo svarstyti priešingas pozicijas, būti pasirengusiam keisti ir modifikuoti savąsias). *Skeptiškumas* arba *kritiškumas* - taip pat pilietinė dorybė. Ji pasireiškia pasirengimu priimti kompromisus, suvokiant, kad kartais įvairių žmonių bei grupių principai ir vertybės gali nesutapti, taip pat suvokiant ir tai, kad kompromisai turi ribas, kurias peržengus, gali iškilti grėsmė pamatinių demokratinų vertybių egzistavimui (Deveikis, Poviliūnas, 1998, p.14).

Apžvelgus tokias pamatines demokratines vertybes kaip laisvė, lygybė, tolerancija, taip pat pilietines dorybes, galima prieiti prie išvados, kad jos visos vienodai svarbios demokratijos gyvybingumui palaikyti. Laisvė - ne tik asmens galimybė saviraiškai, bet ir jo atsakomybė už save ir visuomenę. Lygybė turi būti suvokiama ne kaip visuomenės narių niveliacija, bet kaip tų narių vienodos galimybės saviraiškai ir savirealizacijai. Tolerancija toli gražu nereiškia skirtumų panaikinimo ar abejingumo tiems skirtumams. Tolerancija, visų pirma, reiškia, kad pažįstame skirtumus, priimam įvairovę, kaip mūsų visų turtinimą, tačiau gerbdami tą įvairovę, turime vadovautis sveiku protu ir visuomenės interesu. Pilietinės dorybės skatina sąmoningai išsipareigoti demokratinėms vertybėms ir pagrindiniams principams, elgtis taip, kad gerai funkcionuotų demokratinė sistema.

### **3. Demokratinis judėjimas Lietuvoje**

Plačiau apie demokratiją Lietuvoje būtų galima kalbėti nuo XX a. pr. Lietuvos Taryba 1918 m. vasario 16 d. Nepriklausomybės Akte paskelbė atkurianti nepriklausomą, „demokratiniais pamatais sutvarkytą“ Lietuvos valstybę. Tuo metu esminiai demokratiniai pagrindai buvo trys elementai:

- 1.) aukščiausios valstybinės valdžios turėtojas yra piliečiai;
- 2.) piliečiams laiduojama asmeninės laisvės ir teisės;
- 3.) įstatymai privalo turėti piliečių ar jų atstovų daugumos laisvą pritarimą (Račkauskas, 1967, p. 15).

Tačiau visuotinis sutarimas dėl demokratijos išgalėjimo būsimoje Lietuvos valstybėje nesudarė galimybių platesnei demokratijos sąvokos išsklaidai. Politinės srovės nesukūrė visapusiškai apmąstytų demokratijos teorijų. Be to, demokratijos ideologai ir praktikai neturėjo galimybių pasinaudoti ankstesniųjų kartų įdirbiu bei demokratinės santvarkos praktinio funkcionavimo patyrimu. Demokratinės minties tradicija Lietuvoje tik formavosi ir todėl turėjo tenkintis demokratinėse idėjų modifikavimu tuometinėms sąlygoms.

Liberalios idėjos plito tarp įvairių socialinių grupių atstovų, kuriems buvo priimtinos rinkos ekonomikos, modernizacijos ir parlamentinės demokratijos vertybės. Lietuvių tautinio sąjūdžio vadovai perėmė šias vertybes ir subordinavo jas tautiniams idealams, valstybingumo iškovojimui. Tuo metu jiems aktualesnė buvo tautos laisvės, o ne individo laisvės problema.

1922 m. pirmoji Lietuvos konstitucija atspindėjo tuo metu Vakaruose vyravusias liberalizmo, individualizmo ir pliuralizmo vertybes. Gyvavo daugiapartinė sistema (vien tik pagrindinių partijų

buvo apie 10). Tarpukario laikotarpiu Lietuvoje vyko aštri politinių srovių ideologinė konfrontacija. 1922 m. rudenį išrinktame Seime nė viena iš partijų negavo balsų daugumos (Kiaupa ir kt., 2000, p. 147). Laipsnišką krašto socialinį -ekonominį vystymąsi ir kultūrinį augimą lydėjo didėjanti tarptautinė įtampa ir stiprėjanti grėsmė valstybės nepriklausomybei. Visa tai vienokiu ar kitokiu būdu veikė ir pačią demokratiją.

Nepalankiausias ir sudėtingiausias laikotarpis demokratijai prasidėjo po 1926 m. gruodžio 17 d. valstybės perversmo, kai krikščionių demokratų remiami perversmininkai nuvertė teisėtai išrinktą valdžią, ir visos valstybės galios ėmė telktis prezidento A. Smetonos rankose. Po perversmo vykusį, anot S. Šiliausko, „autoritarinio režimo ideologinė ekspansija į masių ir elito politinės sąmonės klodus privertė demokratinę politinę mintį užimti aktyvesnę ir kūrybiškesnę poziciją. Demokratijos šalininkams teko mobilizuoti visą savo intelektualinį potencialą, siekiant atsakyti į idėjinių oponentų mestą iššūkį, neva nuvainikuojantį demokratijos teoriją, ideologiją ir demokratinę santvarką“ (Šiliauskas, 2002, p.15 ).

Po gruodžio perversmo demokratija Lietuvoje neišlaikė laisvės ir lygybės išbandymų, nors patys laisvės ir lygybės idealai neprarado savo aktualumo. Tautininkų ideologai daug dėmesio skyrė ne tik lietuvių tautinės sąmonės, bet ir tautinių mažumų problemoms. Tačiau jiems valstybė asocijavosi su autoritetu, besirūpinančiu ne kuriomis nors grupėmis, bet visa tauta. Tautinėms mažumoms šioje organiškoje sistemoje paliekama griežtai apibrėžta jų tautinio identiteto raiškos erdvė, kurios peržengimas reiškė nelojalumą lietuvių tautai ir valstybei. Erdvės atskyrimas - tautinių mažumų kultūrinis pavojus lietuvių tautinio identiteto raidai. Jo sumažinimu buvo motyvuojamas cenzūros būtinumas.

Panašus požiūris buvo būdingas ne tik Lietuvos tautininkams, bei ir visai tarpukario Europos antidemokratinei politinei filosofijai. Kaip teigia jau minėtas S. Šiliauskas: „tuometiniai demokratiniai režimai teikė daug peno pamąstymams apie sudėtingus demokratijos santykius su laisve ir lygybe. Tautininkų apeliavimas į "tikrąją laisvę", kurios šviesoje demokratinės laisvės atrodė ribotos, santykinės ir nepakankamos, nebuvo korektiškas. Tautininkai metodologiškai neišskyrė politinės laisvės problemos iš kitų galimų laisvės tyrinėjimo lygmenų: filosofinio, teologinio. Diskurso lygių painiojimas atliko ideologinę funkciją- leido sumenkinti individualių demokratiškos laisvių svarbą ir siūlyti demokratijai alternatyvius socialinius ir politinius modelius“ (Šiliauskas, 2002, p. 15).

Palyginus su kitomis demokratijos teorijai aktualiomis problemomis, laisvės ir lygybės, kaip demokratijos vertybių problema, tarpukario Lietuvos politinėje mintyje neįgavo savarankiško teorinio statuso. Entuziazmas dėl laisvės ir lygybės kairiųjų demokratiškos srovių politiniame mąstyme



neišaugo į visapusiškesnę šių demokratijos principų refleksiją. Kita vertus, autoritarizmo sąlygomis deklaruoti politinės laisvės ir politinės lygybės siekiai buvo savaime ideologiškai reikšmingi.

Laikotarpį po 1940 m. Lietuvos istorijoje galima pavadinti valstybės netekties apmąstymo ir valstybingumo atkūrimo galimybių ieškojimo laikotarpiu, nes SSRS okupavus Lietuvą, savarankiška valstybė nustojo egzistavusi: įsigaliojo nauja konstitucija, sudaryta pagal SSRS pavyzdį, o deputatai tik tvirtino Maskvos nurodymus (Kiaupa ir kt., 2000, p. 172).

Didelį vaidmenį demokratizacijos procesui turėjo 1988 m. įkurtas Sąjūdis. Jis perėmė valstybingumo, legitimumo ir tautiškumo resursus didelės visuomenės paramos dėka. Buvo sugriautas informacijos monopolis, susilpninta komunistų partijos vienybė, vystėsi opozicijos politinis elitas, naujieji lyderiai mokėsi demokratinio, jiems dar menkai žinomo, žaidimo taisyklių. Po LTSR Konstitucijos 6 straipsnio, kuriuo buvo įteisinta vienpartinė sistema, panaikinimo, sugriuvo komunistų partijos monopolis, susidarė sąlygos naujoms partijoms kurtis, buvo įteisintas idėjinis ir politinis pliuralizmas.

Kaip teigia L. Talat - Kelpša, „1990 metais, išrinkus naująjį parlamentą, prasidėjo demokratijos įsitvirtinimo arba institucionalizmo etapas“ (L. Talat – Kelpša, 1997, Nr. 27). Demokratija tapo įstatymu, kai 1992 m. Lietuvos konstitucijos 1 straipsnis paskelbė: „Lietuvos valstybė yra nepriklausoma demokratinė respublika“ (Lietuvos respublikos konstitucija 1992, p. 3).

Totalitarinės valstybės ir priespaudos panaikinimas automatiškai nesukuria demokratijos ir laisvės. Net jei žmonės ir natūraliai trokšta ar linksta prie demokratijos, tas lūkestis savaime netampa gebėjimu organizuoti visuomenę ar daryti gyvenimą demokratišką. Jeigu pasakai visuomenei, gyvenusiai priespaudoje penkiasdešimt metų, kad staiga gyvenimas pasikeitė, dar nėra garantijos, jog žmonės ims gyventi ir mąstyti kitaip. Seni įpročiai, baimės negali būti visais atvejais akimirksniu pakeisti naujomis demokratinėmis vertybėmis ir idealais.

Daug ko reikia išmokti, kad šalį būtų galima vadinti demokratiška. Demokratinės valstybės paprastai turi renkamą parlamentą ir vietinius politikus, organizuoja parlamento rinkimus. To nepakanka. Ateina laikas išugdyti demokratinį pažiūrų besilaikančią visuomenę. „Ko gero, Rytų Europoje bent dvi kartos nebuvo auklėtos demokratijos dvasia. Demokratijos tradicijų pasigendama šeimose, mokyklose, asociacijose, darbo vietose“ (Kjærgaard, Martinėnienė, 1998, p. 5).

Pateikiamuose Freedom House valstybių demokratizacijos reitinguose Lietuva priskiriama laisvų valstybių grupei. Mūsų šalis į šiuos reitingus pateko netrukus po nepriklausomybės atkūrimo, ir buvo traktuojama kaip laisva demokratinė valstybė, kuriai suteiktas 2,2 F reitingas. 2006 m. duomenimis Lietuvos politinės teisės ir piliečių laisvės vertinamos 1 F (aukščiausias vertinimas – 1,

žemiausias – 7) (Map of freedom, 2006). Toks įvertinimas rodo, kad Lietuvoje gana greitai ir lengvai pereita iš nedemokratinio režimo į demokratinę sistemą.

Įdomu, ką apie demokratiškumo lygį mano patys Lietuvos gyventojai. Pilietinės visuomenės instituto užsakymu, 2005 m. „Baltijos tyrimai“ atliko apklausą, kuri parodė, kad tik 19,2 % apklaustųjų mano, jog Lietuva valdoma demokratiškai, 32,4 % demokratiškumo lygį įvertino kaip vidutinišką, 44,4 % Lietuvos valdymo sistemą laiko nedemokratiška. Tik 1,7 % tiki, kad Lietuva valdoma „visiškai demokratiškai“, o 8,3 % – kad ji valdoma „visiškai nedemokratiškai“. Labiausiai Lietuvos demokratiškumu tiki jaunimas iki 30 m. (Lietuvos gyventojai netiki, kad mūsų šalis valdoma demokratiškai, 2000).

Nepaisant tokių savikritiškų nuomonių, vis tiek galima teigti, kad demokratinį pagrindą turime. Reiktų pasiaiškinti, kokie yra labiausiai šį pagrindą stiprinantys veiksniai. Vienas iš svarbiausių, žinoma, yra geras valstybės valdymas. Nė viena santvarka negali būti vadinama demokratiška, kol valdžia valdo nedemokratiškai. Kaip teigia L. Talat - Kelpša, „perėjimo iš autoritarinio ar totalitarinio režimo į demokratinį pradžios ženklas yra esamų pareigūnų bandymas keisti savo pačių elgesio taisykles, didinant individų ir grupių teisių garantijas“ (L. Talat - Kelpša, 1997, Nr. 27).

Visų pirma turi vykti esminiai mąstymo, vertybių ir įsitikinimų pasikeitimai, kurie ir sudaro demokratijos veikimo pagrindą. Jei tie pasikeitimai vyks, atsiras daugiau demokratų, didės skaičius suvokiančių, kad demokratijai alternatyvos nėra, o demokratija taps ne tik politine santvarka, bet ir gyvenimo būdu.

Kalbant apie demokratiją ir kaip apie politinę sistemą, ir kaip apie vertybinę sistemą, kyla klausimas, kokios institucijos atsakingos už demokratijos funkcionavimą dabar ir ateityje. Kaip vieną iš svarbiausių galėtume įvardinti švietimo sistemą, konkrečiai - mokyklą.

Anot B. Kuczen, „labai svarbu pertvarkyti Lietuvos mokyklas taip, kad moksleiviai būtų pasiruošę veiksmingiausiai panaudoti demokratijos ir laisvės potencialą (Kuczen, 1997, p. 61). Ir, žinoma, ateityje jį pritaikyti savo visuomeninėje veikloje.

Kaip vieną svarbiausių ugdymo funkcijų T. H. McLaughlin įvardina pagrindinių ar „visuomeninių“ vertybių, principų perdavimą, užtikrinant atitinkamas šių vertybių pagarbos formas ir ištikimybę joms (McLaughlin, 1997, p.42 - 98).

Mokyklose auga naujoji valstybės karta, ir, jeigu valstybės politika yra išlaikyti ir tvirtinti demokratiją, tai švietimo įstaigos yra kaip tik ta vieta, kur reiktų kuo efektyviau internalizuoti demokratines vertybes. Kita vertus, tai labai priklauso nuo to, kas vadovauja mokyklai, kokių pažiūrų, vertybinių nuostatų, kurias, pasak T. H. McLaughlin, galėtume apibūdinti kaip „filosofinę kompetenciją“, laikosi mokyklos vadovai. (McLaughlin, 1997, p.123).

*„Jei mokyklose nėra demokratijos, žmogaus teisių mokymas lieka tik formalus užsiėmimas, atskirtas nuo mokyklos bendruomenės veiksmų ir kasdieninio gyvenimo“ (Zaleckienė, 1999, p.11).*

Baigiant šį skyrių, galima apibendrinti, kad Lietuvoje demokratinės tradicijos nėra gilos, o iškovota laisvė ir valstybės pasiryžimas eiti demokratijos keliu, tikros demokratijos savaimė nesukuria. Tam, kad visuomenė gyventų tikrai demokratiškai, reikia nemažai nuveikti visuomenės sąmonės, vertybinės orientacijos keitimo linkme. Nemaža dalimi prie šių reikalingų pokyčių gali ir turi prisidėti mokykla. Ar ji tai pajėgi padaryti, priklauso nuo pačios mokyklos demokratizacijos laipsnio, nuo to, kokias vertybes išpažįsta jai vadovaujantys žmonės.

# MOKYKLŲ VADOVAI – MOKYKLOS DEMOKRATIZACIJOS ESMINĖ GRANDIS

## 1. Demokratija ir mokykla

Kaip teigia A. Balasevičius, „kiekvienos visuomenės mokyklų sistema atitinka jos politinę sistemą“ (Balasevičius, 1998, p. 232). Autoritarinėje sistemoje mokyklos diegia paklusnumą ir pagarbą valdžiai. Tokia buvo praeities mokykla. Pačioje mokykloje vyravo nelygiatėisė situacija: aiški hierarchija: direktorius, pavaduotojai ir mokytojai – viršuje. Jų darbo „medžiaga“, t.y. mokiniai, kurie neturi galimybės daryti sprendimų, - apačioje. Anot D. Gailienės, „dažniausiai tokioje hierarchinėje sistemoje mokinių ir mokytojų santykiai grindžiami baime, o tvarka palaikoma bausmėmis“ (Gailienės, 1996, p. 20).

Mokyklos priklausomybei nuo politinės sistemos, nuo pasaulėžiūros didelį dėmesį skyrė S. Šalkauskis. Anot jo, ši priklausomybė yra „net žymiai stipresnė negu abstrakčioji pedagogikos priklausomybė nuo jos. Taip yra todėl, kad mokykloje šalia tų ryšių, kurių yra tarp ugdymo ir pasaulėžiūros, atsiranda daug naujų jungiamųjų veiksnių“ (Šalkauskis, 1992, p. 23). Tai ir tarpusavio santykiai, ir tam tikra bendra veikla.

Lietuvai pasukus demokratijos keliu, reikėjo reformuoti švietimo sistemą, didelį dėmesį skiriant jos demokratizacijai. Negalima sakyti, kad demokratiškus idėjų sklaidą mokykloje neturėjo tradicijų. Jau tarpukario Lietuvoje Z. Toliušis teigė, kad „mokykla turi būti sutvarkyta taip, kad neprieštarautų demokratijos idėjoms, ji privalo lavinti ir auklėti jaunimą demokratinės tolerancijos, įsitikinimų gerbimo ir pažiūrų laisvės (Toliušis, 1990, p.24).

Tai negalėtų vykti, jei mokyklą suprastume tik kaip instituciją. Mokykla, anot S. Šalkauskio, „niekad negali būti tinkamai suprasta, jei ji yra apibūdinama tik kaip lavinimo įstaiga. Niekados nevalia pamiršti, kad ji yra kartu ir pedagoginė bendruomenė“ (Šalkauskis, 1992, p. 17). Tikra bendruomenė neatsiranda savaime. Tai, kad individai siekia bendro tikslo, dar nesukuria socialinės grupės. Kaip teigia J. Dewey, „mašinos dalys, siekdamos bendro rezultato, maksimaliai sąveikauja, bet bendruomenės nesudaro. Tačiau, jei joms visoms bendras tikslas būtų žinomas ir svarbus tiek, kad, atsižvelgdamos į jį, reguliuotų savo specifinius veiksmus, tuomet jos sudarytų bendruomenę. Kiekviena jų privalėtų žinoti, kuo užsiėmusi kita, ir turėtų kokią nors būdą, kaip kitai pranešti apie savo tikslą ir laimėjimus“ (Dewey, 1916, p.87,101). Demokratija visų pirma - tai bendro gyvenimo forma. Tai susiję ir su mokykla.

Mokyklos demokratizavimas - procesas, kuriame kaip tos „mašinos dalys“ dalyvauja mokyklų vadovai, mokytojai, moksleiviai, jų tėvai, bendruomenė, kurioje jie gyvena. Visi proceso dalyviai kuria mokykloje tokius santykius, kokie vyrauja visuomenėje, už mokyklos ribų ir tuo pačiu gali keisti tarpusavio santykius ir pačią visuomenę. „Svarbiausi asmenys, nuo kurių apsisprendimo priklauso šis procesas, yra mokytojai, o ypač mokyklos administracija“ (Kjærgaard, Martinėnienė, 1997, p.169).

Mokykla - tai organizacija, kurioje vyksta perdavimas. Kaip teigia J. Daway, visuomenė egzistuoja perdavimo proceso dėka – visai kaip biologinė gyvybė. Šis perdavimas vyksta komunikacijos būdu, perteikiant jaunesiems vyresniųjų veikseną: mąstyseną ir jauseną. „Be šios grupės gyvenimą paliekančių narių idealų, vilčių, lūkesčių, normų, nuomonių perdavimo į ją beįeinantiems nariams nebūtų socialinio gyvenimo“ (Dewey, 1916, p.101). Taigi jei norime demokratizuoti mūsų valstybės gyvenimą, reikia stengtis, kad mokyklų valdymo metodai ir pedagoginis procesas būtų toks, kad visi mokyklos bendruomenės nariai, o ypač moksleiviai, nuo kurių priklauso tolesnis valstybės gyvenimas, kasdienėse situacijose formuotųsi demokratines nuostatas, mokytųsi tolerancijos kitų ir kitokių žmonių atžvilgiu, įprastų išklaudyti ir suprasti kitus, mokytųsi konstruktyviai kritikuoti ir bendradarbiauti (Martinėnienė, 1997, p.188).

## 2. Vadovavimo mokyklai stiliai

Kaip jau minėjome, mokykla nėra tik institucija, tai tam tikra bendruomenė su savo narių filosofija, pažiūromis, vertybėmis, normomis. Ypač svarbus vaidmuo čia tenka vadovams – direktoriams, pavaduotojams, nes jie priima svarbiausius sprendimus, prižiūri ugdymo procesą. Nuo jų pažiūrų, elgesio labai daug kas priklauso. Kaip teigia N. Večkienė, „nepriklausomai nuo to, ar mokyklų vadovai yra įgiję formalųjį parengimą, ar ne, visi jie pradeda naują darbą su išankstinėmis nuostatomis ir požiūriais į savo būsimą veiklą ir elgseną“ (Večkienė, 1996, p. 226). Jie turi susiformavusią vertybių sistemą ir žino, kaip turėtų elgtis vadovas įvairių suinteresuotų šalių atžvilgiu.

Vadovavimo esmę labai paprastai apibūdino T. J. Sergiovanni: „apmąstymas, suderintas su asmenine vizija ir vidine vertybių sistema, tampa vadovavimo strategijų ir veiksmų pamatu“ (Sergiovanni, 2005, p.43). Kitaip tariant:

Širdis -----	Galva -----	Ranka -----
Ką vertinu	Mano proto kolona,	Mano sprendimai
ir kuo tikiu	kaip veikia pasaulis	veiksmai, poelgiai
-----		

(Sergiovanni, 1992)

Kaip matyti iš šios schemos, „širdis“, apimanti vidinę vertybių sistemą, yra ta inspiracija, kurios varoma, veikia „galva“ ir „ranka“. Individuali vidinė vertybių sistema ir su tuo susijęs savitumas, veiklos būdas, leidžia vadovus skirstyti į tam tikras kategorijas.

Pagal jau minėtą T. J. Sergiovanni, vadovas gali būti:

- 1) valdytojas, tvarkytojas. Jis laikosi griežtos valdymo taktikos, kontrolės ir įvertinimo principų;
- 2) motyvuotojas. Jis skatina ir atlygina už paklusnumą;
- 3) plėtotojas, tobulintojas. Pabrėžia mokymąsi, gebėjimų kūrimą;
- 4) bendruomenės kūrėjas. Išskiria visų demokratinį dalyvavimą (Sergiovanni, 2001, p.51).

K. Lewin vadovus skirsto taip:

- 1) autoritarinis:
  - vadovauja, neinformuodamas kitų apie ryšius, motyvaciją ar ateitį;
  - kontroliuoja būdus ir priemones;
  - skirsto darbą ir suteikia techninę paramą;
  - subjektyviai ir savarankiškai vertina darbų atlikimą.
- 2) demokratiškas:
  - skatina užsiimti veikla, kuri yra diskusijų objektas;
  - leidžia darbuotojams patiems kontroliuoti būdus ir priemones;
  - leidžia darbuotojams patiems skirstyti darbus ir patiems pasirūpinti technine parama;
  - objektyviai įvertina darbų atlikimą.
- 3) „nepaisantis įvykių“ (paliekantis juos savieigai):
  - nesidalina darbu;
  - išlieka pasyvus;
  - skirsto darbus ir suteikia techninę paramą tik paprašytas;
  - neįvertina darbų atlikimo (cit. pg. Večkienę, 1996, p.233).

Pagal šį skirstymą K. Lewin atliko tyrimą, kurio metu dalyviai buvo padalinti į grupes. Grupės tris kartus per šešias savaites susitikdavo su kiekvienu vadovu iš aprašytų tipų. Grupių reakciją nustatydavo stebėtojai. Paaiškėjo, kad produktyvumo, solidarumo, pasitikėjimo valdžia, vadovo populiarumo, atmosferos rodikliai buvo aukščiausi demokratiškų vadovų. 19 iš 20 atidavė pirmenybę demokratui ir tik vienas respondentas – autokratui (cit. pg. Večkienę, 1996, p. 233 - 234).

Iš lietuvių autorių, rašiusių apie vadovavimo stilius, K. Miškinis išskyrė liberalųjį, autokratinį, demokratinį ir biurokratinį (Miškinis, 1987). P. Tvarijonavičius– demokratinį, autoritarinį, liberalųjį (Tvarijonavičius, 1979). R. Meškauskas– autokratinį, demokratinį ir anarchinį (Meškauskas, 1972). D. Žvirdauskas - autoritarinį, dalyvavimo, „laisvų vadžių“ (Žvirdauskas, 2007). Taigi vadovavimo stiliai gali būti įvairūs.

Iš visų vadovavimo stilių mums aktualiausias demokratiškasis. Jis, žinoma, labiausiai priešingas autokratiniam. Pagal H. Koch, autokrata visada pažinsi iš jo požiūrio į žodį, į diskusiją, iš to, ar žmogus nori ginčytis, tartis, ar ne (Koch, 1997, p. 3). Tuo tarpu demokratas, anot V. Jakavičiaus, „tariasi su grupės nariais: grupės veiklos perspektyvos, veiklos būdai, įvairūs draudimai, paskatinimai ir baudos nustatomos, atsižvelgiant į daugumos nuomonę. Šio tipo vadovai neišsakinėja, bet siūlo, savo nuomonę ne primeta, bet stengiasi jos teisingumą argumentuotai įrodyti“ (Jakavičius, 1998, p. 80).

E. Kjærgaard ir R. Martinėnienė, nemažai tyrinėję Lietuvos mokyklų demokratizacijos procesus, teikę rekomendacijas šiam procesui skatinti, teigia, kad demokratiškas vadovas yra toks, kuris:

- parodys didelį dėmesį kartu su juo esantiems žmonėms;
- atidžiai klausysis;
- skirs daugiausia laiko tam, kam kiti yra geriausiai pasirengę;
- leis sprendimams pamažu ryškėti;
- jei tenka greitai nuspręsti, tuomet vėliau jis suras laiko nuodugnai aptarti, kodėl teko priimti tokį sprendimą;
- jei kalbama apie veiklos motyvaciją, tai jis labai atidžiai aptars kitų žmonių jausmus ir nuomones;
- jis stengsis, kad dauguma paremtų jo sprendimus.

Demokratiškai dirbantis vadovas privalo:

- atlikti administravimo darbus;
- „užuosti“ naujus dalykus, mokyklos augimo galimybes;
- įkvėpti mokytojus, sudominti juos darbu;
- mokyti savo mokyklos pedagogus;
- rūpintis, kad mokykla turėtų gerus ryšius visuomenėje;
- skatinti trišalį bendradarbiavimą tarp tėvų, moksleivių ir mokytojų;
- stengtis gerai save pažinti;
- kurti patrauklią atmosferą (Kjærgaard, Martinėnienė, 1998, p. 30-31).

Apie geros atmosferos kūrimo svarbą rašo ir R. Heller: „demokratiškas vadovas turi stengtis sukurti palankią atmosferą, be įtampos ir pavydo, kurioje žmonės varžytųsi su idėjomis, o ne asmenybėmis“ (Heller,2000, p. 15).

1993-1994 metais atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti pedagoginės bendruomenės požiūrį į švietimo vadybą ir galimybes bendrosios vadybos principus taikyti švietime. Tyrimo metu apklausti studentai, pedagogai, mokyklų vadovai, dėstytojai. Į klausimą, ar pritariate nuomonei, jog už vadovavimą mokyklai turėtų būti atsakingas vien tik mokyklos direktorius, kiek didesnė dalis apklaustųjų – keturi dešimtadaliai – atsakė, kad direktorius atsakomybe demokratiškai turėtų dalintis su kitais. Trečdalis palaiko vienvaldę direktoriaus atsakomybę vadovaujant mokyklai. Tam įtakos, kaip teigia R. Želvys, greičiausiai turėjo autoritarinio mokyklos valdymo tradicijos (Želvys, 1993, p. 50). Tačiau gautus rezultatus vis dėlto galima vertinti kaip tam tikrą judėjimą demokratiškesnio vadovavimo link. Labiausiai prieš vienvaldę direktoriaus atsakomybę nusiteikę studentai, mažiausiai tam prieštarauja mokytojai. Pastariesiems pirmiausiai reiktų dalintis atsakomybe su direktoriumi.

Mokinių įsivaizduojamą vadovavimo stilių aprašė D. Gailienė. Jeigu taptų vienas iš apklaustųjų moksleivių direktoriumi, tai visų pirma „laikinais uždarytą mokyklą, kol negalės garantuoti mokiniams saugumo ir pagarbos“. Kitas „leistų eksperimentuoti, skatintų mokinius pasijusti savo mokyklos šeimininkais“ (Gailienė,1996, p. 18).

Vienas iš paskutinių tyrimų – 2006 m. D. Žvirdausko atliktas lyderystės raiškos tyrimas. Jo ataskaitoje konstatuojama, kad tiriamiesiems labiausiai imponuoja šios lyderių savybės: atsakomybės jausmas, iniciatyvumas, sąžiningumas, komunikabilumas. Vadovai teigė, kad jiems priimtinausia komunikabilumas ir tolerancija. Iš tyrimo matyti, kad vadovai akcentuoja demokratines vertybes, jų svarbą vadovavimo kokybei (Žvirdauskas, 2007).

Nors mūsų valstybėje demokratinis procesas dar tik išibėgėja, galima pastebėti, kad mokyklos bendruomenė, o ir patys vadovai, pritaria nuomonei, kad demokratinėmis vertybėmis grįstas valdymas yra patrauklesnis, labiau priimtinas nei bet koks kitas. Daugelio vadovų, išauklėtų nedemokratinėje politinėje sistemoje, bet pradėjusių keisti mąstymo būdą, laukia kiti naujų laikų išbandymai. Kaip teigia T. J. Sergiovanni, „dažnai visuomenėje, pagrįstoje techniniu išmanymu ir vyriausybinio korporatizmu, visuomenės nuomonės vaidmenys, vietos mokytojo išmanymas, moksleivio balsas ir piliečių dalyvavimas suvokiami kaip romantiškos keistenybės. Demokratinės vertybės, manoma, nepakankamai atsiliepia į naujos „pasaulio klasės“ standartus ir aukštesnius pasiekimų lygius, apibrėžtus šių standartų“ (Sergiovanni, 2005, p. 47).



Apibendrinat šį skyrių, galima teigti, kad demokratinė politinė sistema negali tinkamai veikti be demokratiškos švietimo sistemos, be demokratiškos mokyklos. Už mokyklos demokratizaciją labiausiai atsakingi mokytojai ir visų pirma mokyklų vadovai. Vadovavimas yra normatyvinis, pagrįstas tam tikra vidine vertybių sistema, formuojančia vadovavimo stilių. Suprantama, kad demokratiškai mokyklai reikia demokratinėmis vertybėmis grįsto vadovavimo. Nepaisant įvairių sunkumų, praeities ir šiandienos problemų, mokyklose vyksta demokratiniai procesai ir dėl to, kad vadovai sėkmingai formuoja teigiamas savo nuostatas į demokratines vertybes.

### **3. Švietimo vadovų nuostatas ir veiklą Lietuvoje reglamentuojantys dokumentai**

Lietuvoje bendrojo lavinimo mokykloms vadovauja direktoriai ir jų pavaduotojai ugdymui. 2006 m. spalio mėn. duomenimis pradinėse, pagrindinėse, vidurinėse mokyklose ir gimnazijose dirba 2019 vadovų (2 lentelė). Tai yra gana didelis skaičius darbuotojų, kurių nuostatos ir gebėjimai yra svarbūs keičiant Lietuvos mokyklą.

Nuo XX a. pradžios iki paskutiniojo dešimtmečio pasaulyje buvo sukurta daug organizavimo teorijų ir vadovavimo metodų, tačiau ir dabar kyla pagrindinis klausimas, kas ir kaip turėtų vadovauti mokykloms. Mokyklos administravimas yra taikomasis mokslas, todėl mokyklų vadovų darbo sėkmingumas priklauso nuo jų pasirengimo ir sugebėjimų taikyti turimas žinias (Večkienė, 1996, p.221 – 222).

Pasaulyje vadovai rengiami įvairiai. Iki reformų mokyklų direktoriai Anglijoje buvo renkami iš vyresniųjų mokytojų. Direktoriaus kvalifikacinis laipsnis neegzistavo. 1997 m. Mokytojų mokymo agentūra įvardijo Nacionalinius direktorių kvalifikacijos reikalavimus ir ėmė organizuoti mokymus. Nuo 1995 m. sėkmingai veikia programa neseniai paskirtiems mokyklų direktoriams. Nuo 2000 m. veikia Nacionalinis mokyklų vadovų koledžas (Hargreaves, 2004, p.99-100).

Daugumos Šiaurės Amerikos švietimo teisinių sistemų licenzijų teikimo tvarka atspindi formaliojo ir praktinio mokymo svarbą: tam, kad taptum švietimo vadovu, turi turėti akademinio ir praktinio mokymo patirtį. Pradinis vadovų rengimas vyksta universitetuose ir koledžuose (Večkienė, 1996, 223).

Lietuvoje mokyklos vadovus atviro konkurso būdu skiria rajono ar miesto savivaldybės administracija, o pavaduotojus ugdymui šiam darbui priima mokyklų direktoriai. Kaip teigia V. Būdienė, „Lietuvos aukštojo mokslo institucijos nė viename programos lygyje nesuteikia mokslo

administratorių pradinio parengimo“ (Būdienė, 2004, p. 21). Šalies universitetai siūlo magistrantūros pakopos edukologijos studijų programas, pagal kurias rengiami švietimo vadybininkai. Taip pat organizuojami įvairūs seminarai, kursai jau dirbantiems vadovams.

Kad ir kokias studijas būtų baigę mokyklų vadovai, jie privalo laikytis Lietuvos švietimą reglamentuojančių įstatymų, kuriuose be kita ko kalbama ir apie vertybines orientacijas.

Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos skelbia, kad švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, visuomenės išsiskaidymą, todėl būtina plėtoti demokratinę krašto kultūrą, subrandinti solidarią pilietinę visuomenę. Vieni pagrindinių švietimo vertybių ir principų yra šie: Lietuvos švietimas yra grindžiamas pagrindinėmis tautos, Europos ir pasaulio kultūros vertybėmis: asmens nelygstamos vertės ir orumo artimo meilės, prigimtinių žmonių lygybės, žmogaus laisvių ir teisių, tolerancijos, demokratinų visuomenės santykių teigimu. Švietimas ugdo asmens nusistatymą ir galėjimą remtis šiomis vertybėmis savo gyvenime ir veikloje. Švietimas taip pat remiasi bendraisiais humaniškumo, demokratiškumo ir atsinaujinimo principais. (Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos, 2003, p.3 – 4)

Švietimo įstatymo bendrosiose nuostatose švietimo sąvoka apibrėžiama kaip „asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas. Jis grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003, 1 skirsnis).

Švietimo įstatymo 61 straipsnis, apibrėždamas mokyklos vadovo skyrimą ir jo įgaliojimus, be kita ko skelbia, kad mokyklos vadovas atsako už „demokratinį mokyklos valdymą. Užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, Mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą...“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2003, 61 straipsnis).

Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai nusako ugdymo kryptį (tikslus ir uždavinius), taip pat tai, ko ir kaip turėtų būti mokomi moksleiviai (ugdymo turinį ir metodus), kad įgytų jiems būtiną žinojimą ir supratimą, išsiugdytų esminius gebėjimus ir vertybines nuostatas.

Bendrojo lavinimo mokyklos, kiekvieno mokytojo pareiga ugdyti šias vertybines nuostatas:

- pagarbą sau ir kitiems, nusiteikimą santykius su žmonėmis grįsti savitarpio supratimu, konstruktyviai spręsti konfliktus;
- tolerantišką požiūrį į fizinius, religinius, socialinius, kultūrinius žmonių skirtumus;
- pagarbą demokratinėms vertybėms;
- sąžiningumą, atsakomybę už žodį, veiksma, poelgį.

Moksleivių bendrosios vertybinės nuostatos ugdomos per visų dalykų pamokas, joms stiprinti ir įtvirtinti turi būti skirtas visas ugdymo procesas, mokyklos gyvenimas, mokykliniai bendruomeniniai ryšiai su vietos bendruomenės nariais ir institucijomis (Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003, p.4 – 9).

Lietuvoje, kaip ir kitose Europos valstybėse, vykdoma vadovavimo mokyklai priežiūra. Pagrindinis vadovų veiklos priežiūros būdas – atestacija. Ją reglamentuoja valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Atestacijos metu vadovai gali įgyti III, II ir aukščiausią – I kategoriją. Šio dokumento bendrosiose nuostatose rašoma, kad vadovas turi turėti vadovui „reikalingų asmeninių savybių, t.y.: sąžiningumas, punctualumas, komunikabilumas, konfidencialumas, tolerancija, humoro jausmas, išvalgumas, iniciatyvumas, ryžtingumas, prieinamumas ir mokėjimas išklaudyti, lankstumas, savikritiškumas, pasitikėjimas savimi, darbštumas, savitvarda ir kt.“ (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, 2005).

Be kitų kompetencijos įrodymų ir vertinimo kriterijų įvardijami ir šie:

- geba apibrėžti demokratinio gyvenimo vertybes ir normas;
- drauge su mokytojų taryba jas įgyvendina, puoselėdamas mokyklos kultūrą;
- užtikrina, kad mokykloje būtų pastebimi išoriniai kultūros požymiai, atspindintys mokyklos gyvenimo vertybes ir normas;
- pasiekia, kad mokyklos bendruomenė vadovautųsi bendra vertybių sistema;
- plečia mokyklos bendradarbiavimą su socialiniais partneriais, skelbia išteklių būklės analizės ataskaitas mokyklos bendruomenei;
- geba įtraukti mokykloje veikiančias institucijas į pokyčių inicijavimą, jų įgyvendinimą (Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai, 2005).

Kaip matyti iš dokumentų apžvalgos, mokykla, švietimo vadovai įpareigojami įtakoti demokratizacijos procesą, laikytis teigiamų nuostatų į demokratines vertybes: lygybę, laisvę ir teises, toleranciją, bendradarbiavimą, pagarbą, atsakomybę, atvirumą ir kt.

#### **4. Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų nuostatų į demokratines vertybes teorinis modelis**

Remiantis autoriais, aprašiusiais demokratinį vadovavimo stilių, (T. J. Sergiovanni, kuris demokratinį vadovą, apibūdina kaip bendruomenės kūrėją, K. Lewin, kuris akcentuoja demokratiniam vadovavimui būdingą objektyvumą, diskusijas, darbuotojų savikontrolę, E. Kjørgaard, R. Martinėnienė, laikantys vadovo demokrato būdingais bruožais dėmesingumą, savarankiškumo paskatą, daugumos sprendimų priėmimą, administracinių pareigų vykdymą, naujovių, žinių siekimą, ryšių visuomenėje palaikymą, tėvų, moksleivių mokytojų bendradarbiavimą, savęs pažinimą, R. Heller, akcentuojančio vadovo demokratiškumą kaip palankios atmosferos kūrimą), o taip pat įvertinus tai, kad nuostatą sudaro kognityvinis, elgesio ir emocinis komponentai (Adaškevičienė, 2003), sudarytas nuostatų į demokratines vertybes teorinis modelis (1 lentelė).

1 lentelė. Mokyklos vadovų nuostatų į demokratines vertybes teorinis modelis

<b>Požiūris, veikla, emocijos, susiję su</b>	<b>Empiriniai pažymiai</b>
Demokratijos, jos principų ir vertybių vertinimu	Domisi demokratija Žino demokratines vertybes Viešai deklaruoja savo teigiamą santykį į demokratines vertybes
Bendradarbiavimu su išorės institucijomis (savivaldybės švietimo skyriumi, mokyklos administracija, socialiniais partneriais)	Žino įstatymus Bendradarbiauja su valdžios institucijomis Bendradarbiauja su socialiniais partneriais Bendradarbiauja su kitomis išorės institucijomis

<p>Mokyklos bendruomene (mokyklos savivaldos institucijomis, mokytojais, mokiniais, tėvais)</p>	<p>Tariasi dėl veiklos perspektyvų, veiklos būdų su mokyklos administracija</p> <p>Mokykloje efektyviai veikia savivalda</p> <p>Pedagogų darbas kontroliuojamas, suteikiant pakankamą veiksmų laisvę</p> <p>Vyrauja nekonfliktiška atmosfera, atvirumas, su mokytojais bendraujama ir neformalioje aplinkoje, neturima numylėtinių</p> <p>Mokytojai ir mokiniai dalijasi savo idėjomis</p> <p>Mokytojai drauge analizuoja ugdymo procesą</p> <p>Mokytojai kelia kvalifikaciją</p> <p>Draudimai, paskatinimai, baudos nustatomos, atsižvelgiant į daugumos nuomonę</p> <p>Tarpusavio santykiai paprasti, draugiški</p> <p>Vyksta diskusijos, išsakomos kritinės pastabos</p> <p>Mokytojai informuojami apie finansų naudojimą</p> <p>Mokiniai naudojami žodžio laisve</p> <p>Vyksta bendri mokinių ir mokytojų renginiai</p> <p>Mokiniai yra savarankiški, ieško sutarimo su mokytojais</p> <p>Tėvai įtraukiami į mokyklos gyvenimą</p>
<p>Savirefleksija</p>	<p>Savo nuomonę vadovas ne primeta, bet stengiasi jos teisingumą argumentuotai įrodyti.</p> <p>Profesinį pasitenkinimą teikia bendros veiklos teigiami darbo rezultatai</p>
<p>Demokratiškos mokyklos vertinimu</p>	<p>Mokyklos veikloje akcentuojamos demokratinės vertybės: laisvė, lygybė, tolerancija, pagarba, atvirumas, kritiškumas, pilietiškumas</p>

Remiantis šiais empiriniais požymiais ir buvo siekiama iširti vadovų nuostatas į demokratines vertybes.

# MOKYKLŲ VADOVŲ NUOSTATŲ EMPIRINIS TYRIMAS

## 1. Empirinio tyrimo metodika ir organizavimas

**Tyrimo metodai ir instrumentas.** Bendrasis lavinimas yra viena iš švietimo sistemos grandžių, tiriama ir tobulinama bendrųjų švietimo ir ugdymo idėjų kontekstuose. Sociologija, kaip atskiros disciplinos metodologija, traktuojama dvejopai: plačiąja, fundamentaliąja prasme, ir taikomąja, praktine (Tidikis, 2003, p.191). Todėl šios srities tyrimuose dalyvauja švietimo politikos, įvairių socialinių, humanitarinių bei gamtos mokslų atstovai, ir moksliniai tyrimai įgavo naujus metodologinius pagrindus. B. Bitinas pažymi, kad, tiriant socialines, vertybines orientacijas, tikslinga pasirinkti socialinių nuostatų skalės anketą (Bitinas, 2002, p. 51-53).

Todėl empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas *kiekybinio tyrimo metodas – anketavimas pagal standartizuotą klausimyną*, kuomet respondentai atsako į tuos pačius klausimus (3 priedas). Anketa moksleiviams ir jų tėvams sudaryta iš 27 klausimų. Paskutinis anketos klausimas formuluojamas atvira forma ir jo analizė priskiriama *kokybinio tyrimo metodei*. Šioje anketoje galima išskirti tokias klausimų grupes:

- Bendros žinios apie respondentą (1).
- Klausimai apie demokratijos, jos principų ir vertybių vertinimą ( 2 - 4).
- Klausimai apie bendradarbiavimą su išorės institucijomis ( 5 - 9).
- Klausimai apie mokyklos bendruomenės įgalinimą ( 10 - 24).
- Klausimai apie savirefleksiją (25 – 26).
- Atviras klausimas apie demokratiškos mokyklos vertinimą ( 27 ).

Formuluojami uždari klausimai (išskyrus 27-ą) pagal nominalinę požymių skalę. Respondentai turi galimybę pasirinkti vieną iš galimų atsakymų arba, kur nurodyta, iki trijų atsakymų. Apklausos duomenys pasižymi gaunamos iš respondentų informacijos gausa, suteikiančia galimybę išsiaiškinti, kokių nuostatų laikosi mokyklų vadovai. Empirinis tyrimas atliekamas remiantis B. Bitino (1998, 2002), K. Kardelio (2002), K. Pukėno (2005), R. Tidikio (2003) tyrimų metodologinėmis nuostatomis.

Tyrimo duomenų matematinė statistinė analizė buvo atliekama naudojantis kompiuterine programa SPSS/PC (Statistical Package for the Social Sciences) 12. 0 for Windows. Analizuojant duomenis, absoliutūs dažniai transformuojami procentais (Kardelis, 2002. p. 191). Išryškinant skirtumus, buvo naudojamosi chi kvadrato kriterijumi ( $\chi^2$ ). Šis kriterijus – tai statistinė procedūra, kurios pagalba galima nustatyti, ar yra skirtumų tarp dviejų tiriamųjų grupių, tarp tos pačios grupės matavimų, tarp lauktų ir gautų toje grupėje rezultatų ( Charles,1999, p.105). Skirtumas buvo laikomas

statistiškai reikšmingas, jeigu reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0,05$ , skirtumas esminis, kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,01$ ; skirtumas labai ryškus, kai reikšmingumo lygmuo  $p < 0,001$ . Taip pat buvo naudota aprašomoji statistika. Duomenų patikimumo lygmuo – 95%. Gauti duomenys pateikti lentelėse bei paveiksluose. Pateikiami bendrieji atsakymų pasiskirstymai ir pasiskirstymai pagal vadovų socialines - demografines charakteristikas.

Vertinant rezultatus, būtina atkreipti dėmesį į statistinę paklaidą, t. y. būtina empirinių faktų verifikacija (Kardelis, 2002, p.92). Paklaida atsiranda dėl to, kad yra daroma respondentų atranka, o ne vykdoma ištininė apklausa. Ši paklaida yra apskaičiuojama matematiškai, remiantis K. Kardelio (2002) metodologinėmis nuostatomis.

Atviras klausimas analizuojamas, naudojantis kokybinių tyrimų metodu: ieškant bendrų požymių, sugrupuojat teiginius pagal panašius bruožus.

**Tyrimo atranka ir imtis.** Atliekant tyrimą, buvo taikoma klasterinė atranka. Teorinės atrankos dydis: 268 vadovai. Pasirinkta ši *tiriamoji populiacija*: bendrojo lavinimo mokyklų (pradinių, pagrindinių, vidurinių ir gimnazijų) direktoriai ir direktorių pavaduotojai ugdymo reikalams. Respondentai - Prienų rajono ir Kauno miesto pradinių, pagrindinių, vidurinių mokyklų bei gimnazijų direktoriai ir pavaduotojai ugdymui. Buvo apklausti 49 pasirinkto Prienų rajono ir 169 Kauno miesto mokyklų vadovai. Imties reprezentatyvumą B. Bitinas apibrėžia kaip pasirinkimą tokios imties, kurioje proporcingai atstovaujama stebėjimo vienetų grupėms. Autorius pateikia sąvoką „kokybinė imtis“, kuri kryptinga, formuojama tyrėjo nuožiūra (Bitinas, 1998, p. 156). Iš Prienų rajono mokyklų sugrįžo 49, iš Kauno miesto – 169 anketos. Taigi faktinės atrankos dydis: 218 vadovų (direktorių ir pavaduotojų ugdymui).

2006 m. spalio 01 d. duomenimis Lietuvoje pradinėse, pagrindinėse, vidurinėse, gimnazijose dirbo 2019 vadovai (2 lentelė).

2 lentelė. Bendrojo lavinimo mokyklose dirbančių vadovų skaičius  
(<http://www.ipc.lt/212/duomenys/ataskaitos/ataskaitos.php?suvestine=Šalies>)

Mokykla	Vadovas	
	direktorius	pavaduotojas
pradinė	83	81
pagrindinė	559	712
vidurinė	55	85
gimnazija	112	332
Iš viso:	809	1210
	2019	

Taigi tyrimo imtis – 218 respondentų nuo generalinės aibės, kurią sudaro 2019 vadovai. Iš 218 respondentų į anketoje esantį atvirą klausimą atsakė 34, todėl šiuos duomenis galima vertinti tik kaip tam tikrą tendenciją.

Tiriant mokyklos vadovų nuostatas į demokratines vertybes, didžiąją dalį apklaustųjų sudarė didmiesčio mokyklų, beveik ketvirtadalis - kaimo rajono vadovai (3 lentelė).

3 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos

<b>Respondentai</b>	<b>Iš viso 218</b>
<b>Lytis</b>	
Vyrai	61
Moterys	157
<b>Amžius</b>	
30 – 40 m.	55
41 – 50 m.	96
51 – 60 m.	67
<b>Pareigos</b>	
Direktorius	56
Pavaduotojas	167
<b>Mokyklos tipas</b>	
Pradinė mokykla	13
Pagrindinė mokykla	40
Vidurinė mokykla	129
Gimnazija	36
<b>Vadybinė kategorija</b>	
II vadybinė kategorija	36
III vadybinė kategorija	126
Neatestuotas	26
<b>specialybė</b>	
Gamtos mokslų	44
Kalbų	33
Socialinių mokslų	53
matematikos	64
Kitų dalykų	24
<b>Diplomo laipsnis</b>	
Bakalauras	103
Magistro	115
<b>Vadovavimo trukmė</b>	
Iki 5 m.	30
5 – 10 m.	61
Daugiau nei 10 m.	126
<b>Vietovė</b>	
Prienai	49
Kaunas	169



**Tyrimo organizavimas.** Apklausa buvo vykdoma 2007 m. vasario – kovo mėnesiais. Joje dalyvavo 218 respondentų. Dauguma mokyklų vadovų apklausti asmeniškai, 32 respondentai atsakė internetu, kitų respondentų apklausą padėjo vykdyti Prienų Savivaldybės švietimo skyriaus specialistės.

## **2. Vadovų nuostatų tyrimas**

Nors vadovai buvo suskirstyti pagal įvairius socialinius – demografinius požymius, tačiau, remiantis teorine medžiaga, pasirinkti du parametrai – amžius ir vietovė, darant prielaidą, kad demokratišką vadovavimo stilių gali įtakoti vadovų amžius ir su tuo susijęs sovietinis auklėjimas. Vadovai buvo suskirstyti į tris amžiaus grupes: 30 – 40 m. – mažiau įtakoti sovietinio auklėjimo, 41 – 50 m. – daugiau įtakoti, 51 – 60 – labiausiai įtakoti. Taip pat daroma prielaida, kad dėl intensyvesnio didmiesčio visuomeninio gyvenimo mokyklų vadovai yra demokratiškesni nei kaimo rajono mokyklų vadovai. Lyties, pareigų, mokyklos tipo, vadybinės kategorijos, specialybės, diplomo laipsnio, vadovavimo trukmės parametrų platesnis nagrinėjimas nebuvo šio darbo tikslas, todėl paminėtos tik kelios ryškesnės tendencijos, o duomenys galėtų būti panaudojami rašant kitus edukologijos mokslinius darbus.

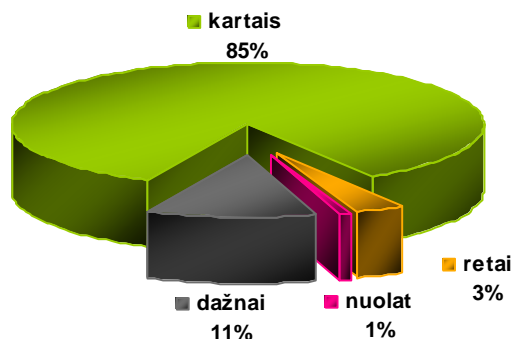
### **2. 1. Demokratijos, jos principų ir vertybių vertinimas**

Formalizuota mokyklos vadovų apklausa parodė, kad dauguma vadovų seminaruose apie demokratiją lankosi gana retai (87%)(1 pav.). Pritaikius amžiaus ir vietovės skirstiniui pagal lankymąsi seminaruose dažnumo parametras  $X^2$  kriterijaus testą, nustatyta, kad reikšmingumo lygmuo  $p=0,026$  (4 priedas, 5 lentelė). Vadinasi, statistiškai reikšmingai dažniau tokiuose seminaruose lankosi vyresnio amžiaus (51-60 m.) vadovai, daugiau Prienų rajono nei Kauno mokyklų vadovai. Tai tarsi patvirtina prielaidas, kad dėl labiau paveiktų sovietinio auklėjimo vyriausio amžiaus grupės vadovų ir mažiau intensyvaus gyvenimo rajone nei mieste, šių kategorijų vadovams gali trūkti informacijos apie pačią demokratiją, jos vystymąsi.

## Lankymasis seminaruose apie demokratiją

### dažnumas

(% nuo visų respondentų, N=218)

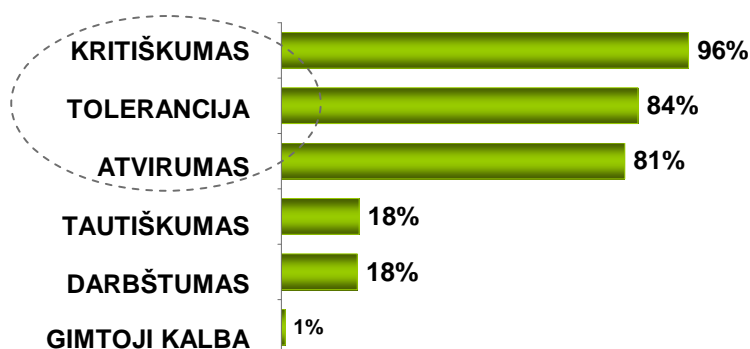


1 pav. Vadovų atsakymai apie seminarų, kuriuose gvildenamos demokratijos problemos, lankymo dažnumą

Siekiant nustatyti, kokios yra vadovų žinios apie demokratines vertybes, buvo prašoma išskirti tris, kurios, jų manymu, yra demokratinės. Iš šešių pasiūlytų vertybių šiame klausime demokratinėms (plačiau aptartos I dalies 2 skyriuje) priskirtinos: kritiškumas, tolerancija, atvirumas. Nors dauguma respondentų sugebėjo atpažinti demokratinės vertybes, tačiau dalis (18%) demokratinėms priskyrė tautiškumą, darbštumą, 1% apklaustųjų - gimtąją kalbą (2 pav). Statistiškai reikšmingų skirtumų pagal amžiaus ir vietovės parametrus nepastebėta.

## Demokratinės vertybės

(% nuo visų respondentų, N=218)

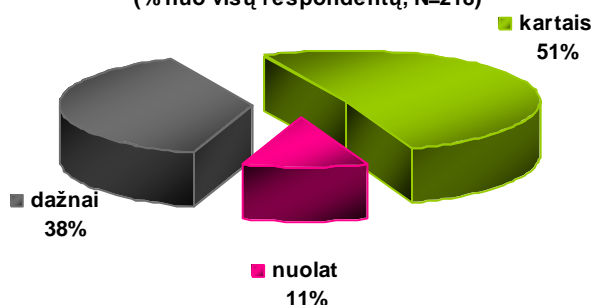


2 pav. Vadovų žinių apie demokratines vertybes pasiskirstymas

Atsakymai į klausimą, kaip dažnai vadovai kalba apie demokratines vertybes, parodė, kad tai nėra dažnas reiškinys. Daugiau kaip pusė respondentų apie tai kalba kartais (3 pav.). Nuolat kalba 41 - 50 m. amžiaus vadovai, Prienų rajono vadovai ( $p=0,001$ ) (5 priedas, 6 lentelė).

### Kalbėjimo apie būtinybę vadovautis demokratinėmis vertybėmis dažnumas

(% nuo visų respondentų, N=218)



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai kalbu apie būtinybę vadovautis demokratinėmis vertybėmis?“

Apibendrinant galima teigti, kad:

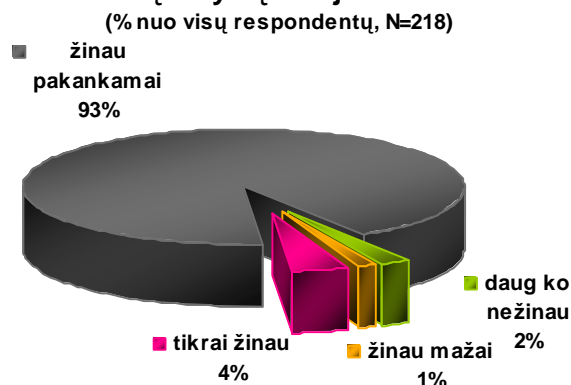
- vadovai nemano, kad aktualu kalbėti apie demokratines vertybes, o tai nesukuria pagrindo intensyvesniam internalizavimo procesui;
- demokratijos teoriniai aspektai daugiau domina vidutinio ir vyresnio amžiaus rajono mokyklų vadovus;
- tikėtina, kad nėra tinkamos seminarų apie demokratiją pasiūlos arba vadovai pernelyg mažai domisi pačia tema;
- galima teigti, kad dauguma vadovų atpažįsta demokratines vertybes, tačiau nemažai dalių žinių trūksta ;
- institucijoms, atsakingoms už vadovų kvalifikacijos tobulinimą, rekomenduotina organizuoti seminarus, įvairius renginius, kurių metu vadovai gautų daugiau informacijos apie demokratiją ir demokratines vertybes.

## 2. 2. Bendradarbiavimas su išorės institucijomis

Pasidomėjus, ar vadovai žino Lietuvos respublikos ir švietimo įstatymus, paaiškėjo, kad absoliuti dauguma (93%) mano, kad jiems žinių pakanka (4 pav.). Statistiškai reikšmingi skirtumai

parodė, kad Prienų mokyklų vadovai, labiau nei Kauno, mano, kad tikrai žino įstatymus (6 priedas, 7 lentelė).

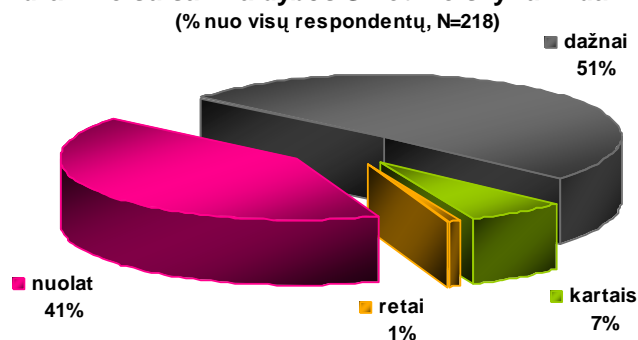
### Lietuvos Respublikos ir švietimą reglamentuojančių įstatymų žinojimas



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip gerai žinau Lietuvos respublikos ir švietimą reglamentuojančius įstatymus?“

Mokyklos vadovas turi ne tik išmanyti įstatymus, tačiau būti aktyvus įvairių problemų sprendėjas. Svarbu bendrauti su įvairiomis institucijomis. Kaip parodė tyrimas, toks bendravimas vyksta. Didžioji dalis vadovų ryšius palaiko dažnai arba nuolat (5 pav.). Nuolatinio bendravimo parametru labai ryškus skirtumas ( $p=0,001$ ) tarp 41 – 50 m. amžiaus grupės vadovų (7 priedas, 8 lentelė).

### Bendravimo su savivaldybės Švietimo skyriumi dažnumas

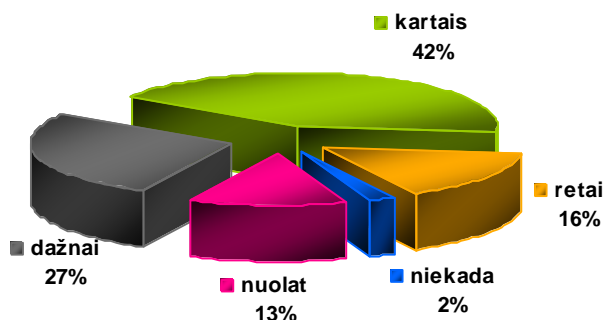


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai bendrauju su savivaldybės Švietimo skyriumi?“

Gana aukštą bendravimo su Švietimo skyriumi lygį galėtume paaikškinti tuo, kad vadovai yra priversti tai daryti dėl daugybės formalumų: įvairių ataskaitų teikimo, informacijos gavimo ir pan. Visai kitas bendravimo lygmuo atsiskleidžia, kai vadovai yra aktyvūs savo iniciatyvomis, dėl kreipiasi į

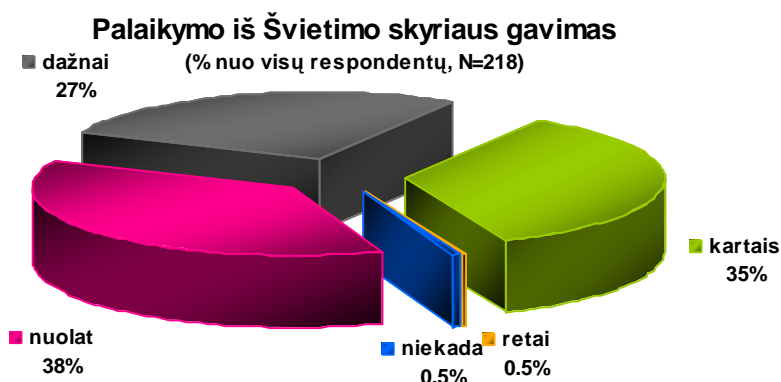
aukštesnes institucijas. Matome, kad didžiausia dalis vadovų (42%) tai daro kartais, o dažnai kreipiasi su iniciatyvomis 27% respondentų (6 pav.).

**Kreipimosi į Švietimo skyrių su iniciatyvomis dažnumas**  
(% nuo visų respondentų, N=218)



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai kreipiuosi į savivaldybės Švietimo skyrių su įvairiomis iniciatyvomis?“

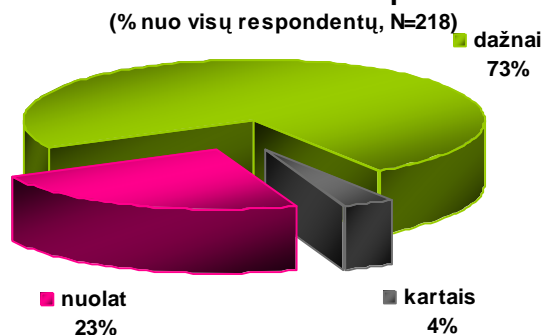
Kyla klausimas, kad galbūt mažą iniciatyvumą lemia tai, kad aukštesnės institucijos nepalaiko tų iniciatyvų. Tačiau apklausa parodė, kad toks palaikymas yra pakankamas. 38% vadovų yra palaikomi nuolat, o 27% tokių palaikymą gauna dažnai (7 pav.). Statistiškai nuolatinio palaikymo parametru skirtumas labai ryškus ( $p=0,001$ ) Prienų rajono vadovų naudai. Taip pat išryškėjo, kad labiau palaikomi socialinius mokslus baigę vadovai. (8 priedas, 9 lentelė). Šiuos skirtumus galbūt galėtume paaiškinti artimesniais mažesnio rajono gyventojų ryšiais – vieni kitus labiau pažįsta, dažniau bendrauja, o socialinių mokslų specialistai dėl specialybės tam tikrų aspektų (pilietiškumo pagrindų dėstymas, istorijos žinojimas) gali būti labiau aktyvesni pilietinio gyvenimo lygmeniu, todėl labiau pastebimi, pritariama jų iniciatyvoms.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai gaunu pritarimą iš savivaldybės Švietimo skyriaus?“

Mokyklos demokratizavimui ypač svarbu palaikyti įvairius ryšius su socialiniais partneriais (seniūnija, policija, vaiko teisių apsaugos tarnyba ir kt.). Kaip parodė tyrimas, tai daroma pakankamai dažnai (73%) (8 pav.). Nuolat tokius ryšius palaiko daugiau Prienų rajono nei Kauno miesto vadovai (9 priedas, 10 lentelė). Pastarąją koreliaciją paaiškinti galėtume greičiausiai tuo, kad kaimo regionuose yra glaudesnis ryšys su seniūnijomis – rašomi bendri projektai, organizuojami renginiai ir panašiai.

### Mokyklos bendravimo su socialiniais partneriais dažnumas



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai mokykla bendrauja su socialiniais partneriais?“

Galima teigti, kad:

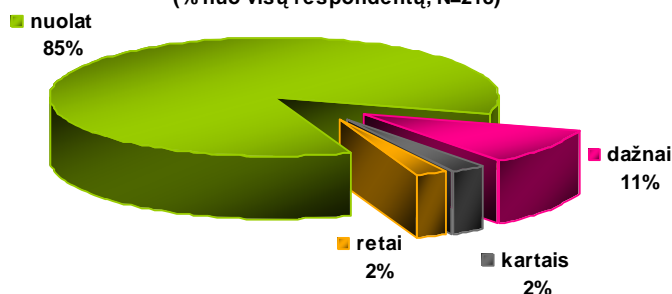
- absoliuti dauguma (93%) vadovų mano, kad pakankamai gerai žino įstatymus, šioje srityje, galime manyti, yra kompetentingi;
- bendravimas tarp mokyklų vadovų ir savivaldybės švietimo skyrių yra gana intensyvus, bet jis gali būti formalus, nes panašu, kad švietimo skyriai nesukuria pakankamai palankių sąlygų vadovams būti iniciatyvesniems;
- Prienų rajono mokyklų vadovai dažniau nei Kauno miesto mokyklų vadovai linkę į tarpinstitucinį bendravimą;
- Savivaldybių Švietimo skyriams reiktų labiau skatinti vadovų iniciatyvumą;
- miesto mokyklų vadovams patartina aktyviau bendrauti su išorinėmis institucijomis;

### 2. 3. Mokyklos bendruomenės įgalinimas: požiūris, veikla ir emocijos

Mokyklos bendruomenę sudaro mokytojai, mokiniai ir jų tėvai. Pagal demokratinius valdymo principus mokykloje, kaip ir daugelyje kitų organizacijų, veikia tam tikros savivaldos struktūros. Šiuo atveju - tai mokyklos administracija, Mokinių taryba, Mokytojų taryba, jų, žinoma, gali būti ir daugiau. Vadovo bendravimas su mokyklos savivalda yra svarbus. Demokratiškas vadovas turėtų tartis su kitais

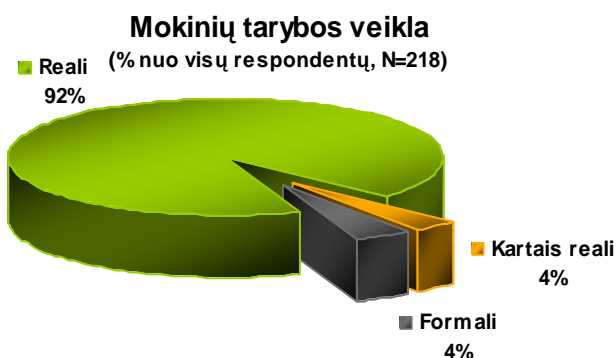
administracijos nariais, priimti bendrus, o ne individualius sprendimus. Kaip parodė tyrimas, toks procesas vyksta. Absoliuti dauguma (85%) vadovų bendrus sprendimus priima nuolat (9 pav.). Dažniau tai daro Kauno nei Prienų rajono vadovai (10 priedas, 11 lentelė). Vėlgi čia tarsi pasitvirtina prielaida, kad dėl intensyvesnio didmiesčio gyvenimo visi mokyklos bendruomenės nariai yra aktyvesni, turi tvirtesnę savo nuomonę, kuri įtakoja ir vadovų įprotį dalintis atsakomybe su visais atsakingais asmenimis. Taip pat išryškėjo tendencija, kad nuolat bendradarbiauja su administracija daugiau nei 10 metų vadovaujančio darbo stažą turintys vadovai (8 priedas, 11 lentelė). Greičiausiai patirtis parodo, kad bendra veikla yra vaisingesnė nei pavieniai veiksmai.

**Dėl mokyklos veiklos perspektyvų ir veiklos būdų su mokyklos administracija bendrų sprendimų priėmimo dažnumas**  
(% nuo visų respondentų, N=218)



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai dėl mokyklos veiklos perspektyvų ir veiklos būdų su mokyklos administracija priimami bendri sprendimai?“

Demokratijoje labai svarbi savivalda, ji užtikrina tokių demokratiškas vertybių, kaip laisvė, lygybė, atvirumas veikimą. Kaip savivalda organizuojama, kaip ji veikia, dažniausiai priklauso nuo vadovo. Tyrimas parodė, kad vadovai Mokinių tarybos veiklą vertina kaip realią (98%) (10 pav.). Skirtumai išryškėjo tarp Kauno ir Prienų rajono mokyklų. Kauno mieste tokia veikla dažniau realesnė nei rajono centre (11 priedas, 12 lentelė). Tai galbūt galėtume paaiškinti mažiau kompleksuotu, intensyvesniu didmiesčio gyvenimu.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kokia Mokinių tarybos veikla?“

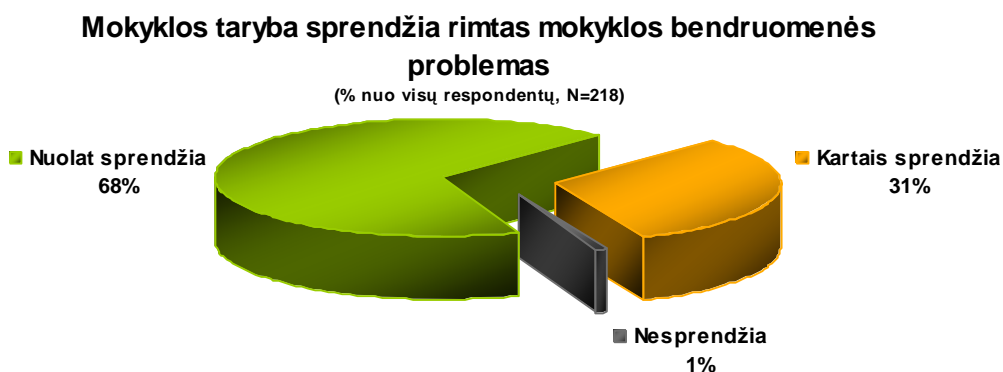
Kiekvienoje mokykloje veikia Mokyklos taryba. Jei mokykla yra demokratiška, tai ši savivaldos institucija vaidina svarbų vaidmenį mokyklos gyvenime. Tai priklauso nuo to, kiek ir kaip jas veikti įgalina vadovas, ar ji nėra tik formalumas, žaidžiant demokratiją. Tyrimas parodė, kad vadovai pasitiki Mokyklos taryba (93%) (11 pav.) Nuolat pasitiki 51- 60 m. amžiaus, Kauno mokyklų ( $p=0,019$ ), taip pat II vadybinės kategorijos vadovai (12 priedas, 13 lentelė). Vyresnio amžiaus vadovų pasitikėjimą gali lemti ir didesnė gyvenimiška patirtis, kai suvokiama, kad valdžią laikyti vienoje rankose, nesidalinant ja su kitais, nėra naudinga, taip pat, matyt, svarbu ir vadovo vadybinis išsilavinimas. Aukštesnės kategorijos vadovai turi daugiau žinių apie savivaldos institucijų svarbą ir jas palaiko.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitikėjimą Mokyklos taryba

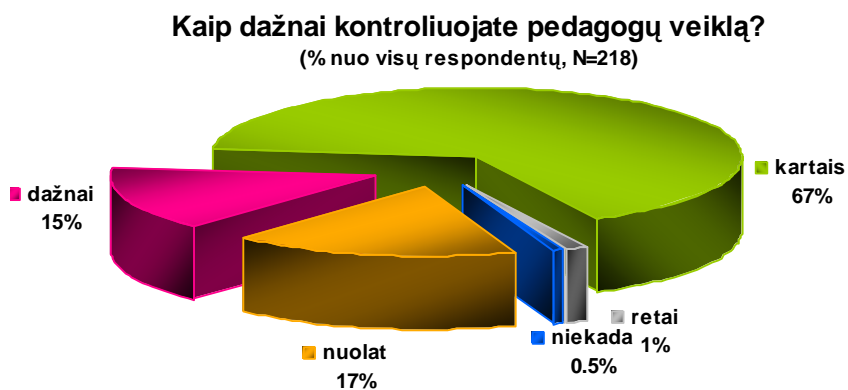


Kitas klausimas apie Mokyklos tarybos veiksmingumą tik patvirtino faktą, kad vadovų pasitikėjimas šia institucija yra susijęs su tuo, kad ji nuolat sprendžia mokyklos bendruomenės problemas. Taip teigia dauguma (68%) vadovų (12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai Mokyklos taryba sprendžia rimtas mokyklos bendruomenės problemas?“

Demokratinėje mokykloje vadovas turėtų pedagogams suteikti daugiau savarankiškumo, daugiau patarti, diskutuoti dėl ugdymo metodų ir pan. Tačiau tam tikra kontrolė mokykloje, kaip ir kiekvienoje organizacijoje, būtina. Paaiškėjo, kad didesnė dalis vadovų (67%) kontrolę pasitelkia saikingai, t.y. tik kartais, taip suteikdami mokytojams didesnę laisvę (13 pav).

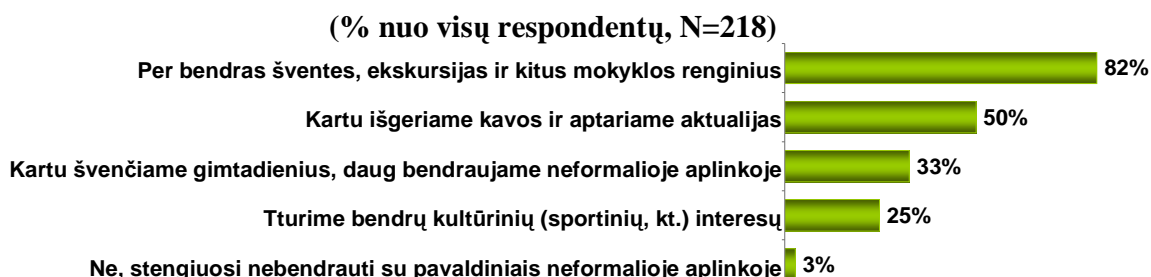


13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai kontroliuojate pedagogų veiklą?“

Demokratiškai vadovaujantis vadovas, kaip rašoma įvairioje literatūroje, turėtų palaikyti gerus, šiltus santykius su savo pavaldiniais. Tai dažnai atsiskleidžia neformalaus bendravimo metu. Tik labai maža dalis vadovų (3%) iš pateiktų atsakymų pasirinko: „stengiuosi nebendrauti su

pavaldiniais neformalioje aplinkoje“. Absoliuti dauguma bendrauja bendrų mokyklos švenčių, ekskursijų, kitų renginių metu (82%) (14 pav.).

### Ar bendraujate neformalioje aplinkoje su mokytojais? (pasirinkite iki trijų atsakymų)



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimus, apibūdinančius bendravimą su mokytojais neformalioje aplinkoje

Siekiant išsiaiškinti, kaip jaučiasi respondento vadovaujamos mokyklos mokytojai, buvo paprašyta apibūdinti savo mokyklos pedagogus. Dauguma mokytojų nuolat arba dažnai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, gauna išsamią mokyklos finansų panaudojimo ataskaitą, drauge analizuoja ugdymo procesą, santykiai tarp mokytojų paprasti, draugiški, dalijamasi idėjomis, vyksta diskusijos, išsakomos kritinės pastabos. Nemaža dalis mokytojų dalyvauja nustatant draudimus, paskatinimus, baudas. Mokytojai kartais vieni kitiems išsako kritines pastabas, retai konfliktuoja su mokyklos administracija, labai maža dalis mokytojų gali būti apibūdinami kaip privilegijuoti (15 pav.).

### Kaip galėtumėt apibūdinti savo mokyklos mokytojus? (vidurkiai nuo visų respondentų, N=218)



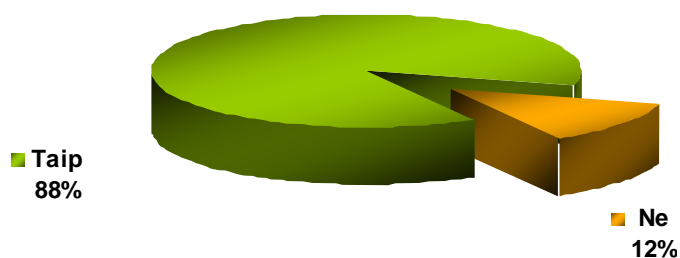
15 pav. Respondentų pasiskirstymas, apibūdinant savo mokyklos mokytojus

**Pastaba:** Statistiškai reikšmingi skirtumai šioje ir toliau esančiose diagramose pažymėti apskritimais.

**Rožinis** apskritimas reiškia, kad tai yra reikšmingai didesnis skirtumas, lyginant atitinkamas reikšmes tarp tikslinių (socialinių – demografinių skirtumų turinčių) grupių, o **juodas** apskritimas reiškia, kad tai yra reikšmingai mažesnis skirtumas, lyginant atitinkamas reikšmes tarp minėtų grupių.

Žodžio laisvė, kaip žinia, yra viena iš pamatinių demokratijos vertybių. Todėl svarbu, kad mokykloje ji būtų kuo aktyviau įgyvendinama. Daugumoje mokyklų mokiniai leidžia savo laikraštį, sienlaikraštį (88%) (16 pav.). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp mokyklų, kurioms vadovauja įvairaus amžiaus vadovai, Kauno ir Prienų mokyklų apklaustieji vadovai, nepastebėta.

**Ar mokiniai leidžia savo laikraštį, sienlaikraštį?  
(vidurkiai nuo visų respondentų, N=218)**

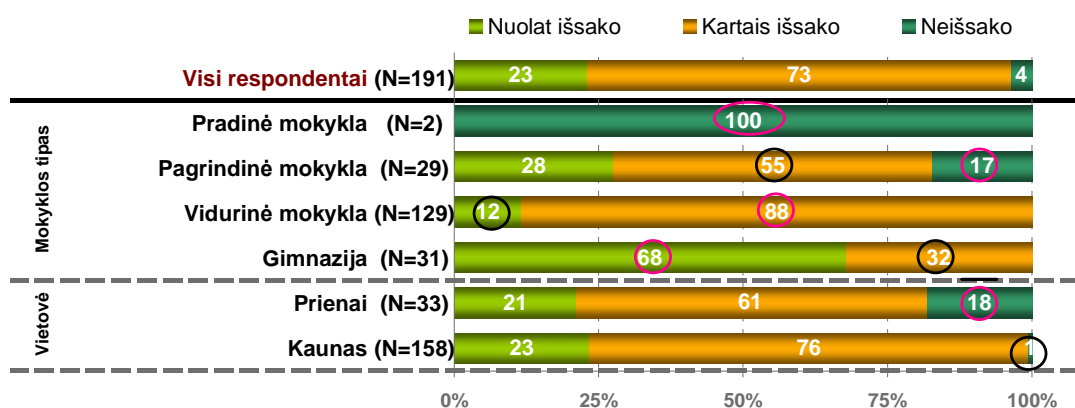


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip gerai žinau Lietuvos respublikos ir švietimą reglamentuojančius įstatymus?“

Kritiškumas – dar viena demokratinė vertybė, kurią turėtų diegti savo mokyklos moksleiviams tiek vadovai, tiek visi pedagogai. Vadovų apklausa parodė, kad savo kritiškumą viešai moksleiviai išreiškia kartais. Nuolat kritines mintis savo spaudoje išsako pastebimai daugiau (68%) gimnazijos nei kitų mokyklų tipų mokiniai. Neiškako kritinių minčių daugiau Prienų rajono nei Kauno miesto mokyklų mokiniai (17 pav.). Drąsesnį gimnazistų kritinių minčių deklaratavimą galėtume paaiškinti tuo, kad šio tipo mokyklose yra didesnis skaičius brandesnio mąstymo, vyresnio amžiaus moksleivių. Kritiškumo stoka rajono mokyklose patvirtina prielaidą, kad provincijoje dėl lėtesnio naujovių įsisavinimo dažniau laikomasi tradicinio „mokytojas - nekritikuotinas viršininkas“ modelio, ir ne taip greit priimamos demokratinės atvirumo ir kritiškumo vertybės.

## Mokiniai išsako kritines mintis savo spaudoje:

(% nuo tikslinės grupės)

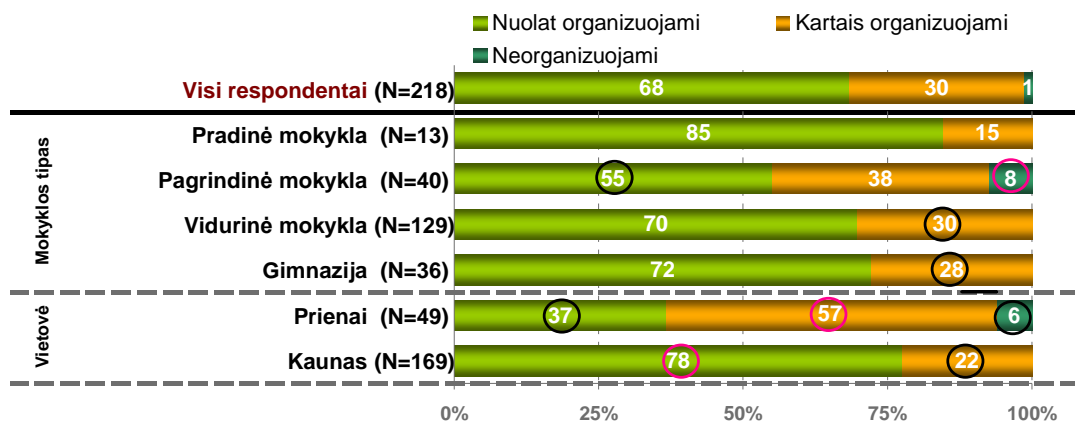


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai mokiniai išsako kritines mintis savo spaudoje?“

Bendri mokinių ir mokytojų renginiai: įvairios šventės, konkursai – tai taip pat terpė diegti demokratines vertybes. Tai rodo draugiškus tarpusavio santykius, norą būti kartu. Nuolat tokie renginiai organizuojami daugiau Kauno mokyklose (18 pav.). Galbūt tai lemia ir tam tikri finansinių galimybių aspektai, o taip pat moksleivių skaitlingumas.

## Ar organizuojami bendri mokytojų ir mokinių renginiai mokykloje?

(% nuo tikslinės grupės)



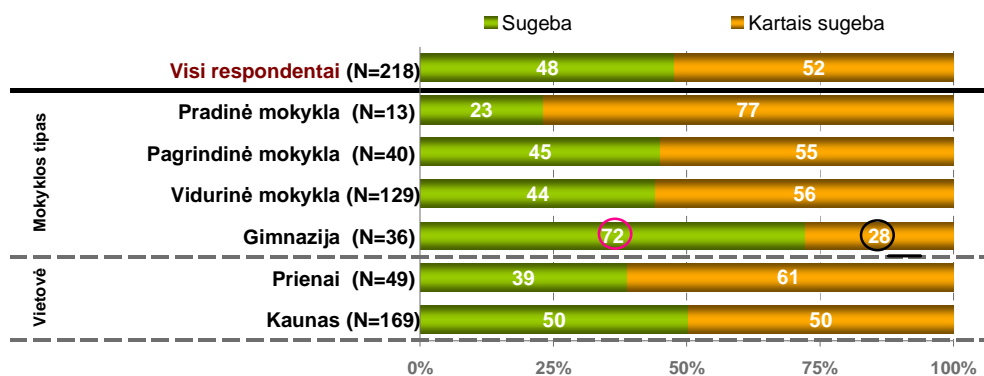
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai organizuojami bendri mokytojų ir mokinių renginiai?“

Svarbu, kad mokykloje mokiniai galėtų ir sugebėtų naudotis demokratijos galimybėmis, būtų savarankiški. Mokinių savarankiškumo laipsnį šiek tiek daugiau nei pusė respondentų apibūdino kaip „kartais sugeba“ būti savarankiški. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp Prienų ir Kauno mokyklų

nepastebėta, tačiau savarankiškumą kaip ir kritiškumą labiau išreiškia gimnazijų moksleiviai. Tai vėlgi gali būti paaiškinama didesniu šių moksleivių brandumu (19 pav.).

### Kaip Jūs manote, ar mokiniai sugeba organizuoti jiems patikėtą veiklą savarankiškai?

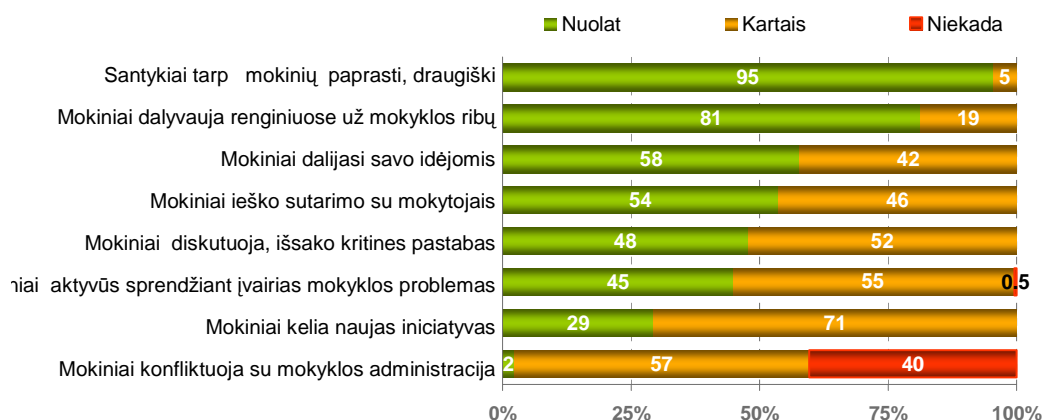
(% nuo tikslinės grupės)



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Kaip dažnai mokiniai sugeba organizuoti jiems patikėtą veiklą savarankiškai?“

Anketavimas parodė, kad vadovai labiausiai akcentuoja mokinių tarpusavio santykių paprastumą, draugiškumą (95%). Tuo metu tokios svarbios demokratinės vertybės, kaip kritiškumas (diskutuoja, išsako kritines pastabas) (48%), aktyvumas (aktyvūs sprendžiant įvairias mokyklos problemas) (45%), pastebimas tik apie pusėje mokyklų (20 pav.).

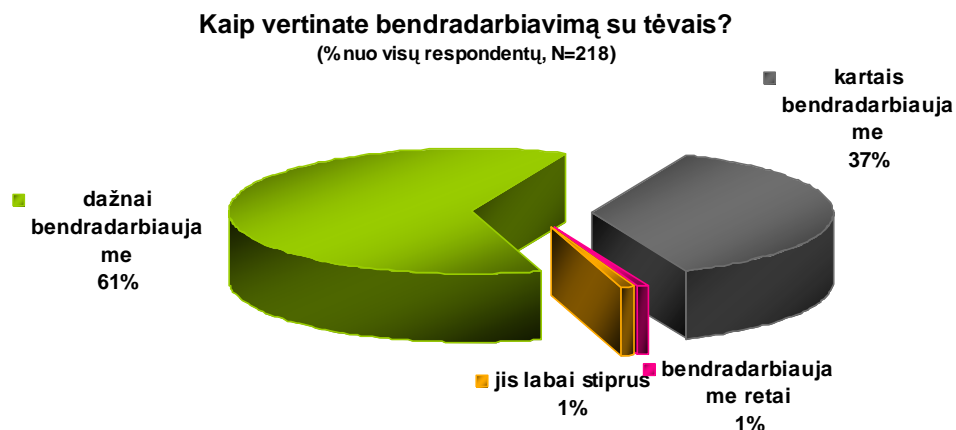
### Kaip galėtumėt apibūdinti savo mokyklos mokinius? (vidurkiai nuo visų respondentų, N=218)



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kuriais apibūdinami mokiniai

Mokyklos bendruomenę sudaro ne tik mokytojai ir mokiniai. Tėvai nuolat yra raginami aktyviau įsiliesti į bendrą mokyklos gyvenimą. Tai labai priklauso nuo vadovų požiūrio į tokio

bendravimo būtinumą. Didesnė dalis (61%) vadovų mano, kad jų mokyklose su tėvais bendradarbiaujama dažnai. Tačiau, kad jis labai stiprus, atsakė tik 1% vadovų (21 pav.). Nepakankamo bendravimo priežasčių nereiktų ieškoti vien tik vadovavimo stiliuje, tai labai priklauso nuo pačių tėvų požiūrio. Dirbantys mokyklose pastebi, kad tėvai ne itin domisi savo vaikų problemomis ir patiriamais džiaugsmiais mokykloje. Tai galbūt lemia didelis užimtumas, tempas, o ypač kaimo regionuose ir asocialus kai kurių tėvų gyvenimo būdas.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų bendradarbiavimo su tėvais vertinimą

Apibendrinant galima teigti, kad:

- visose mokyklose veikia Mokinių ir Mokyklos tarybos, ir ta veikla yra gana kokybiška;
- pedagogai turi pakankamai laisvės veikti savarankiškai;
- Kauno miesto mokyklų vadovai greičiausiai įtakojami didesnio pasitikėjimo savimi labiau nei Prienų mokyklų vadovai, linkę į aktyvesnį bendravimą su mokyklos savivaldos institucijomis;
- neformalus bendravimas sukuria sąlygas draugiškiems, pasitikėjimu grįstiems santykiams;
- vadovai, apibūdindami savo mokyklos mokytojus, atskleidė, kad pastarieji dirba pagal demokratinės mokyklos principus, tačiau tuo pačiu išryškėjo, kad pedagogai nepakankamai dažnai dalijasi savo idėjomis, išsako kritines pastabas, dalyvauja nustatant draudimus, paskatinimus, baudas. Tai gali būti nulemta galimo nesaugumo jausmo, kai atsisakoma kritikuoti, bijant prarasti darbo vietą, vadovo palankumą ir pan.
- pagal vadovų išsakytą nuomonę, mokiniai dar mažiau nei mokytojai yra atviri, kritiškai ir iniciatyvūs;
- mokyklos bendruomenę sudaro trys komponentai: mokiniai, mokytojai ir tėvai. Pastebima, kad tėvai mokyklos gyvenime dalyvauja nepakankamai;
- rajono mokyklos vadovams vertėtų labiau pasitikėti savo mokyklos institucijomis;

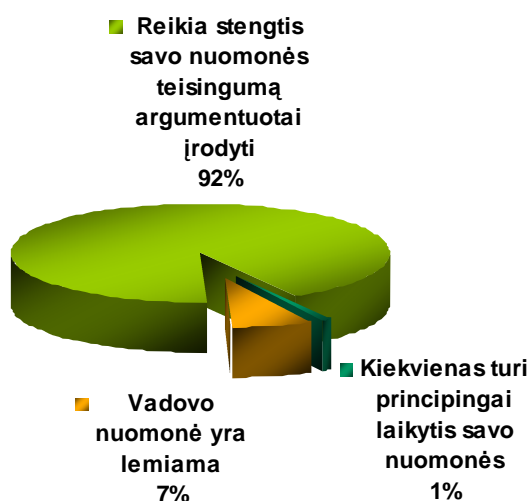
- būtina visais švietimo sistemos lygiais skatinti kritinį mąstymą;
- laikantis atvirumo principo, reiktų aktyviau bendradarbiauti su tėvais, įtraukti juos į mokyklos demokratizacijos procesą.

## 2. 4. Savirefleksija

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į save, kaip demokratijos vertybių nešėją, buvo pateiktas klausimas, prašant pasirinkti vieną iš trijų atsakymo variantų. Absoliuti dauguma vadovų (92%) pasirinko atsakymą, teigiantį, kad reikia stengtis savo nuomonės teisingumą argumentuotai įrodyti. Tik labai nedidelė dalis (7%) mano, kad vadovo nuomonė yra lemiamą arba kad kiekvienas turi principingai laikytis savo nuomonės (1%) (22 pav.).

### Kuris teiginys geriausiai išreiškia Jūsų požiūrį?

(% nuo visų respondentų, N=218)

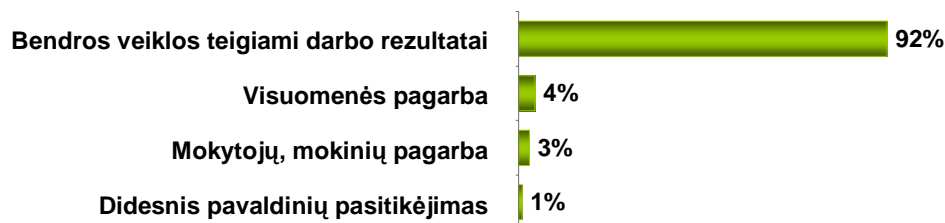


22 pav. Vadovų atsakymai apie jų požiūrį

Vadovas, kaip ir kiekvienas žmogus, gerai jaučiasi, kai yra patenkinami jo poreikiai. Buvo siekiama atskleisti, kokie veiksniai daugiausia suteikia teigiamų emocijų. Absoliuti dauguma (92%) tokių veiksnį įvardijo bendros veiklos teigiamus darbo rezultatus. Visuomenės pagarba (4%), mokytojų, mokinių pagarba (3%), didesnis pavaldinių pasitikėjimas (1%) vadovams nėra labai svarbus (23 pav.).

**Koks veiksnys labiausiai turi įtakos Jūsų profesinio pasitenkinimo didinimui (pasirinkite vieną) ?**

**(vidurkiai nuo visų respondentų, N=218)**



23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į klausimą: „Koks veiksnys labiausiai turi įtakos Jūsų profesinio pasitenkinimo didinimui?“

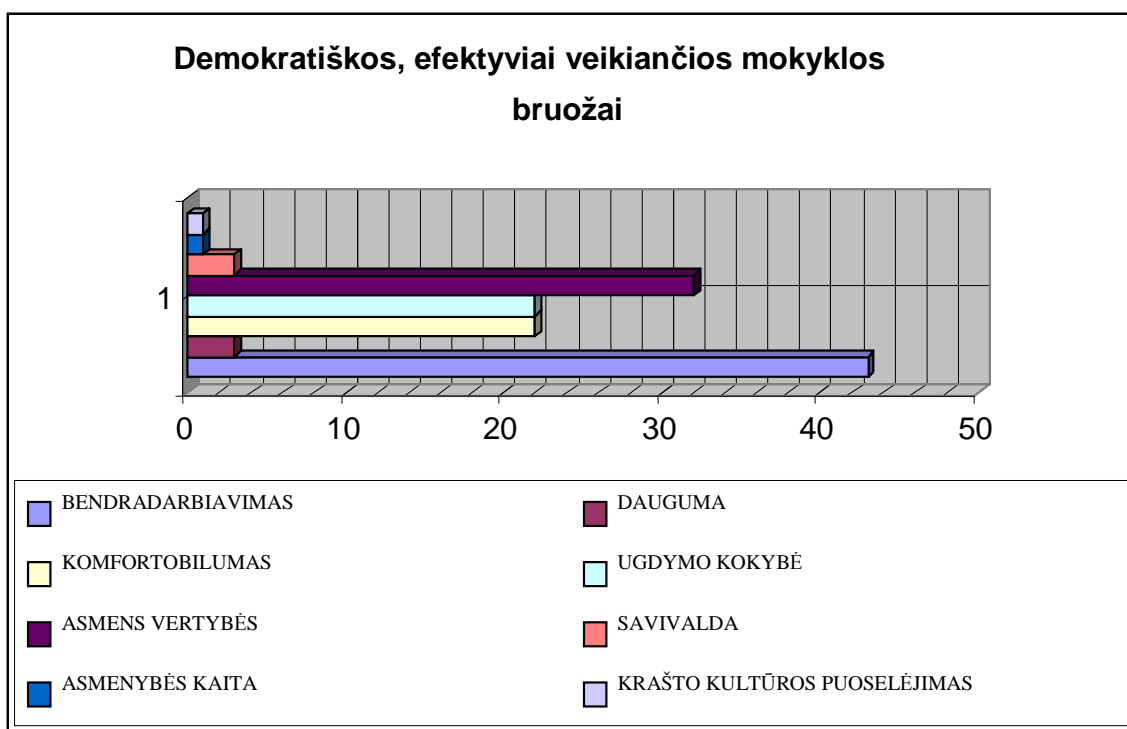
Prieiname išvadą, kad:

- mokyklų vadovai laikosi nuomonės, jog gyvenimas ir veikla, laikantis demokratinių principų, teikia vidinį pasitenkinimą.

## **2. 5. Požiūris į demokratišką mokyklą**

Baigiant apklausą, respondentams buvo pateiktas atviras klausimas, siekiant išsiaiškinti, kaip vadovai įsivaizduoja demokratišką, efektyviai veikiančią mokyklą ir kiek respondentų paminės demokratines vertybes, kaip svarbius veiksnius, siekiant kurti tokią ugdymo instituciją. Sugrupavus respondentų teiginius pagal panašius požymius, išryškėjo, kad dauguma akcentuoja bendradarbiavimą apibūdinančias savybes (43), bet nemaža respondentų paminėjo asmens vertybes (32) (pav.24). Tarp asmens vertybių keletą kartų išskirta pagarba (5), atvirumas (2), tolerancija (3), kritiškumas (3). Svarbiu demokratiškos mokyklos bruožu demokratinės daugumos principą laikusių respondentų nuomone, reikšmingos yra lygybės vertybę išreiškiančios savybės: daugumos nuomonė (1), visų poreikių tenkinimas (1), lygios mokytojų galimybės (1) (13 priedas, 14 lentelė).





24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasirinktus demokratiškos, efektyviai veikiančios mokyklos bruožus

Nors paskutinį veiksnių nagrinėjame tik kaip tam tikrą tendenciją, visgi galima prieiti prie išvados, kad:

- vadovai, nors ir buvo įvardintas mokyklos demokratiškumo aspektas, jį apibūdindami labai mažai akcentavo bruožus, tiesiogiai susijusius su demokratija, demokratinėmis vertybėmis;
- mokyklos viziją respondentai dažniausiai sieja su materialiniu aprūpinimu, ugdymu, kaip žinių suteikimu, ir mažai dėmesio skiria asmens vertybių (taip pat ir demokratiškos) internalizacijos problemai.

## IŠVADOS

1. Demokratija yra labiausiai tinkama visuomeninio gyvenimo forma, todėl būtina demokratizuoti visas gyvenimo sritis, taip pat ir mokyklą, kaip vieną svarbiausių institucijų demokratinių vertybių internalizacijos procese.
2. Mokyklų vadovai yra vieni svarbiausių demokratinių procesų skatintojų mokyklose, o jų nuostatos į demokratines vertybes turi lemiamos įtakos tų vertybių internalizacijai.
3. Remiantis teorine analize išryškėjo, kad nuostatos – tai kompleksiška požiūrio, elgesio, emocijų raiška, o nuostatos į demokratines vertybes reiškiasi įvairiais lygmenimis: demokratijos teorijos ir jos principų; institucijų; mokyklos bendruomenės; savirefleksijos ir demokratinės, efektyviai veikiančios mokyklos.
4. Empiriškai ištyrus nuostatų į demokratines vertybes raišką, išryškėjo įdomus atotrūkis tarp teorijos ir praktikos. Paaiškėjo, kad **vadovai mano esą nestokojantys teorinių žinių apie demokratiją** (87% retai lankosi demokratijos problemas gvildenančiuose seminaruose) ir dažnu atveju nemato reikalo kalbėti apie būtinybę vadovautis demokratinėmis vertybėmis (50 %), tačiau neturi aiškios demokratinės mokyklos vizijos. **Vizijos neturėjimas jiems netrukdo savo darbe praktiškai remtis demokratiniais principais. Ši pasitikėjimą savo vadovavimo geru įvertinimu galėjo lemti tai, kad vadovai neturi pakankamai informacijos apie realią padėti** (apie 50% mokytojų ir mokinių, anot jų pačių, vengia išsakyti kritines mintis) ir yra nepakankamai kritiški savo atžvilgiu. Kita vertus – vadovai gali būti nepakantūs teoriniam tuščiažodžiavimui, todėl mažiau kalba ir apie svarbius dalykus, nesilanko demokratiškumui skirtuose seminaruose.
5. Reikšmingų vertybinių skirtumų tarp amžiaus grupių, rajono ir didmiesčio mokyklų vadovų neišryškėjo. Jie pastebėti tik keletu aspektų:
  - 1) vyresnio amžiaus vadovai (51 – 60 m.), ilgesnį laiką dirbę sovietmečiu, aktyviau siekia panaikinti teorines spragas ir dažniau lankosi seminaruose, labiau pasitiki Mokyklos taryba. 41 – 50 m.

vadovai dažniau kalba apie demokratines vertybes ir aktyviausiai bendrauja su Švietimo skyriumi.

- 2) Rajono mokyklų vadovai dažniau lankosi seminaruose, kalba apie demokratines vertybes, žino įstatymus, jų iniciatyvas dažniau palaiko Švietimo skyrius, jie dažniau bendrauja su socialiniais partneriais, taigi labiau propaguoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, o miesto mokyklų vadovai aktyviau palaiko ryšius su mokyklos administracija, jų vadovaujamose įstaigose realesnė Mokinių tarybos veikla, labiau pasitikima Mokyklos taryba, mokiniai išsako kritines pastabas, vyksta bendri mokinių ir mokytojų renginiai, labiau orientuojamasi į mokyklos vidaus gyvenimą.

6. **Iš dalies patvirtinta hipotezė, kad mokyklų vadovai yra linkę laikytis teigiamų nuostatų į demokratines vertybes.** Empirinis tyrimas parodė, kad:

- 1) didesnė dalis vadovų (~80%) sugeba įvardinti demokratines vertybes;
- 2) bendradarbiauja su išorės institucijomis, gerai (93%) žino įstatymus;
- 3) mokyklose realiai veikia savivaldos institucijos, pedagogai turi pakankamai laisvės saviraiškai, mokiniai yra aktyvūs, vyrauja gera bendravimo atmosfera;
- 4) vadovai mano, kad gyvenimas ir veikla, laikantis demokratiškas principų, teikia vidinį pasitenkinimą;
- 5) abejonių dėl mokytojų nuostatų kelia tik jų nesilankymas demokratiškumui skirtuose seminaruose, vidutiniškai dažnas demokratiškumo vertybių minėjimas ir nepakankama mokinių ir mokytojų drąsa kritiškai reikšti nuomone.

## LITERATŪRA

1. Aramavičiūtė V. Auklėjimas ir asmenybės dvasinė branda. Vilnius: Gimtasis žodis, 2005
2. Adaškevičienė V. Europinių švietimo dimensijų diegimo prielaidos Lietuvos švietimo sistemoje: pedagogų ir moksleivių nuostatų tyrimas // Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas, 2003, Nr.1 (46) [žiūrėta 2007m. gegužės 12d.].Prieiga per internetą:  
[http://www.lkka.lt/zurnalas/z0303/mks\\_z030402.htm](http://www.lkka.lt/zurnalas/z0303/mks_z030402.htm)
3. Balasevičius E. Mokyklų savivaldos problemos ir alternatyvūs sprendimai // Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Monografija. Kaunas: Technologija, 1998
4. Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. Priešmokyklinis pradinis ir pagrindinis ugdymas. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo plėtotės centras, 2003 [žiūrėta 2007m. gegužės 12d.].Prieiga per internetą:  
<http://www.pedagogika.lt/puslapis/standart/programos.doc>
5. Bitinas B. Hodegetika: auklėjimo teorija ir technologija. Vilnius: Kronta, 2004
6. Bitinas B. Pedagoginės diagnostikos pagrindai. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2002
7. Bitinas B. Ugdymo tyrimų metodologija: vadovėlis. Vilnius: Jošara, 1998
8. Bražėnas V. Nauja pasaulio santvarka? Lietuva ir pasaulis iš JAV dešinės žiūrint. Kaunas, 2000
9. Brown Ch. Tolerancija: daugiaprasmė sąvoka // Demokratijos mokykla. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
10. Būdienė V. Mokytojų rengimas Lietuvoje // Pedagogų rengimas Lietuvoje. Pertvarkos pastangos. Sudarė: Totoraitis R., Briedis M., Gudaitytė D. Vilnius: Danieliaus leidykla, 2004
11. Charles C. M. Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius: Alma litera, 1999
12. Cibulskas R. Mokyklų vadovų veiklos pagrindinės nuostatos ir motyvacija//Pedagogika, 1996, Nr. 32
13. Cibulskas G., Janiūnaitė B. Pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams mažinimas bendrojo lavinimo mokyklose: vadovų požiūrio aspektas // Ugdymas. Kūno kultūra. Sportas, 2003, Nr.3 (48) [žiūrėta 2007m. gegužės 9d.].Prieiga per internetą:  
[http://www.lkka.lt/zurnalas/z0303/mks\\_z030302.htm](http://www.lkka.lt/zurnalas/z0303/mks_z030302.htm)

14. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vyr. redaktorius Keinys S. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2000
15. Dahl R. Demokratija ir jos kritikai. Vilnius: Amžius, 1994
16. Dekartas R. Samprotavimas apie metodą // Filosofijos istorijos chrestomatija. Renesansas, t. 2. Vilnius: Mintis, 1986
17. Demokratija – kas tai? United States Information Agency, 1992
18. Demokratinis ugdymas socialiniame kontekste (tarptautinė patirtis): socialinis ugdymas VI. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Baltijos kopija, 2002
19. Deveikis L., A. Poviliūnas. Žmogaus teisės ir pilietinė visuomenė. Vilnius: Europos Tarybos informacijos ir dokumentacijos centras, 1998
20. Dewey J. Democracy and education. New York, 1916
21. Dunleavy P., O'Leary B. Valstybės teorijos: liberaliosios demokratijos politika. Vilnius: Eugrimas, 1999
22. Gailienė D., Bulotaitė L., Sturlienė N. Aš myliu kiekvieną vaiką. Apie vaikų psichologinio atsparumo ugdymą. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1996
23. Girnius J. Laisvė // Lietuvos filosofinė mintis. Chrestomatija. Sudarė Mikelaitis G. Vilnius: Aidai, 1996
24. Greimas A. J. Laisvės problema // Lietuvos filosofinė mintis. Chrestomatija. Sudarė Mikelaitis G. Vilnius: Aidai, 1996
25. Hargreaves D. H. Mokytojų švietimo ir mokymo revoliucija: dvidešimt Anglijos pamokų // Pedagogų rengimas Lietuvoje. Pertvarkos pastangos. Sudarė: Totoraitis R., Briedis M., Gudaitytė D. Vilnius: Danieliaus leidykla, 2004
26. Held D. Demokratijos modeliai. Vilnius: Eugrimas, 2002
27. Heller R. Grupių valdymas. Vilnius: Alma litera, 2000
28. Jakavičius V. Žmogaus ugdymas. Įvadas į edukologijos studijas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998
29. Jankauskaitė M. Homofobija ir akademinis jaunimas Lietuvoje: vertybinių nuostatų tyrimas // žurnalas Klėja Nr. 4 Lyčių studijų centras, Vilniaus universitetas [žiūrėta 2007m. gegužės 12d.]. Prieiga per internetą: [http://www.moterys.lt/index.php?show\\_content\\_id=493](http://www.moterys.lt/index.php?show_content_id=493)
30. Jensen E. Tobulas mokymas. Vilnius: AB OVO, 1999
31. Jovaiša L. Hodegetika. Vilnius: Agora, 2003
32. Kantas I. Dorovės metafizikos pagrindai. Vilnius: Mintis, 1980
33. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex, 2002

34. Kiaupa Z., Mäesalu A., Pajur A., Strause G. Baltijos šalių istorija. Vilnius: Kronta, 2000
35. Kjærgaard E., Martinėnienė R. Mokyklos demokratizavimas // Demokratijos mokykla. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
36. Kjærgaard E., Martinėnienė R. Penki sveikinimai demokratijai. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1998
37. Koch H. Kas yra demokratija? Leidykla Agora, 1997
38. Kuzcen B. Švietimo perspektyvos // Demokratijos mokykla. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
39. Lietuvos gyventojai netiki, kad mūsų šalis valdoma demokratiškai. Vieši pareiškimai. Pilietinės visuomenės institutas, 2005 [žiūrėta 2007m. kovo 01d.]. Prieiga per internetą: <http://www.civitas.lt/lt/?pid=72&id=9>
40. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Vilnius: Standartų spaustuvė, 1992
41. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. Vilnius, 2003 birželio 17 d. Nr. IX - 1630
42. Lietuvių tolerancija bendrapiliečiams mažta. Vieši pareiškimai. Pilietinės visuomenės institutas, 2006 [žiūrėta 2007m. gegužės 7d.]. Prieiga per internetą: <http://www.civitas.lt/lt/?pid=72&id=5>
43. Map of freedom, 2006 [žiūrėta 2007m. vasario 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=22&year=2006&country=7004>
44. Martinėnienė R. Mokyklos demokratizavimas // Demokratijos mokykla. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
45. Martišauskienė. E. Paauglių dvasingumas. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2004
46. Mažulytė J. Sąsajos: kultūros epocha – komunikacijos modelis – tolerancijos samprata? // Demokratijos mokykla. Sudarė Kvieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
47. McLaughlin T. H. Šiuolaikinė ugdymo filosofija. Demokratiškumas, vertybės, įvairovė. Kaunas: Technologija, 1997
48. Meškauskas R. Vadovavimas ir kontrolė mokykloje. Vilnius: RMTI, 1972
49. Miškinis K. Vadovavimo mokyklai pagrindai. Vilnius: Mokslas, 1987
50. Olizarovijus A. A. Apie valstybę ir demokratiją // Lietuvos filosofinė mintis. Chrestomatija. Vilnius: Aidai, 1996

51. Pedagoginių darbuotojų išsilavinimas ir pedagoginis darbo stažas. 2006 m. spalio 01 d. / Bendrojo lavinimo mokyklos 2006/2007 mokslo metų ataskaita. SVIC. [žiūrėta 2007m. gegužės 11d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.ipc.lt/212/duomenys/ataskaitos/ataskaitos.php?suvestine=Šalies>
52. Piličiauskas A. Mokyklos vadovas – švietimo reformos garantas // Švietimo naujienos, 2007 [žiūrėta 2007m. gegužės 9d.]. Prieiga per internetą:  
<http://svietimas.takas.lt/il/il.php?st=3&msgid=382>
53. Platonas. Dialogai. Vilnius: Vaga, 1968
54. Platonas. Valstybė. Vilnius: Pradai, 2000
55. Plečkaitis R. Tolerancija // Lietuvos filosofinė mintis. Chrestomatija. Sudarė Mikelaitis G. Vilnius: Aidai, 1996
56. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2005
57. Rado P. Švietimas pereinamuoju laikotarpiu. Švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse. Vilnius: Garnelis, 2001
58. Račkauskas K. Lietuvos konstitucinės teisės klausimais. New York, 1967
59. Račkauskas K., Matonis V., Demokratinį ugdymą grindžiančios vertybės // Demokratijos mokykla. Sudarė Kivieskienė G. Vilnius: Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija, 1997
60. Razauskas. R. Valdymo stilius ir jo efektyvumo diagnostika // Cibulskas R. (sud.). Mokyklų valdymo tobulinimo klausimai. Vilnius: PMTI, 1980
61. Reardon B. A. Tolerancija – taikos pradžia. 3 dalis: vadovas vidurinėms mokykloms. Vilnius: Danielius, 2000
62. Sergiovanni T. J. Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms? Vilnius: Garnelis, 2005
63. Soros G. Demokratijos garantijos. Vilnius, 1993
64. Šalkauskis S. Rinktiniai raštai. Pedagoginės studijos. II knyga. Vilnius: Leidybos centras, 1992
65. Šiliauskas S. Demokratijos refleksija Lietuvos politinėje mintyje (1918-1940). Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002
66. Švietimo gairės: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2003 – 2012 metai: projektas. Parengė: Boruta J., Gudynas P., Jackūnas Ž. ir kt. Vilnius: „Dialogo“ redakcija, 2002
67. Talat - Kelpša L. Demokratizacijos etapai Lietuvoje // Atgimimas, 1997, Nr. 27
68. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Gimtinė, 1999

69. Tidikis R. Sociologinių mokslų tyrimo metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003
70. Toliušis Z. Demokratija ir jos priešai arba demokrato katekizmas. Vilnius: Lituanus, 1990
71. Tvarijonavičius P. (red.) Vadovo veikla kolektyve. Vilnius: Mintis, 1979
72. Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. Patvirtinta L L Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX – 1700 [žiūrėta 2007m. gegužės 08d.]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/strategija2003-2012.doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-2012.doc)
73. Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai. Patvirtinti L R švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK – 1521 [žiūrėta 2007 m. gegužės 8 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm)
74. Vasiliauskas R. Vertybių pedagogika. Įžvalgos į vertybių ugdymo teoriją ir praktiką. Vilnius: VPU leidykla, 2005
75. Večkienė N. Švietimo organizacijos vadovas // Švietimo vadybos įvadas. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 1996
76. Volanas A. Laisvę visi protingi žmonės visada labai brangino // Lietuvos filosofinė mintis. Chrestomatija. Sudarė Mikelaitis G. Vilnius: Aidai, 1996
77. Želvys R. Bendravimo psichologija. Vilnius: Valstybinis leidybos centras, 1995
78. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. Monografija. Vilnius: Garnelis, 1999
79. Žmogaus teisių albumas. Europos Taryba. Albagraf, Italy, 1995
80. Žmogaus teisių mokymo vadovas. Parengė Zaleckienė I. Vilnius: Akstis, 1999
81. Žvirdauskas D. Mokyklos vadovo lyderystės raiška. Tyrimo ataskaita, 2007 [žiūrėta 2007m. balandžio 29d.]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/Lyderystes\\_tyrimo\\_atask\\_2007\\_04\\_17.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf)
82. Žvirdauskas D., Jucevičienė P. Mokyklos vadovo lyderystės raiškos ir šios organizacijos veiklos efektyvumo priklausomybės tyrimas// Socialiniai mokslai, 2002, Nr. 5



## ANKETA MOKYKLŲ VADOVAMS APIE JŲ NUOSTATAS Į DEMOKRATINES VERTYBES

Šiuo tyrimu norime išsiaiškinti Jūsų nuostatas į demokratines vertybes, sužinoti, su kokiomis problemomis susiduriate. Taip pat mus domina Jūsų specialybė, išsilavinimas.

Į kiekvieną anketoje pateiktą klausimą prašome atsakyti pažymint vieną labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį to klausimo atsakymų variantą (jei neprašoma pažymėti kitaip) arba atsakyti į klausimą (kai prie jo palikta vietos įrašui) raštu.

Atsakykite tik taip, kaip iš tiesų galvojate. Anketa yra anoniminė. Gauti šio tyrimo rezultatai bus naudojami tik moksliniams tikslams, rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Iš anksto dėkojame už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

### 1. Bendros žinios apie respondentą:

#### 1. 1. Lytis (pažymėti x)

- vyras
- moteris

#### 1. 2. Jūsų amžius \_\_\_\_\_

#### 1. 3. Esate:

- direktorius
- pavaduotojas

---

Anketą parengė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto Edukologijos katedros magistrantūros studijų programos švietimo vadybos šakos neakivaizdinių studijų magistrantė **Vita Žiūkienė**.

Magistrinio darbo vadovė doc. **Lilija Duoblienė**

#### 1. 4. Kokio tipo mokykloje Jūs dirbate?

- pradinėje
- pagrindinėje
- vidurinėje
- gimnazijoje

#### 1. 5. Kokiai vadybinei kategorijai Jūs atestuotas?

Kvalifikacinė kategorija	Taip
I vadybinė kategorija	
II vadybinė kategorija	
III vadybinė kategorija	
Neatestuotas	

#### 1. 6. Kokio mokomojo dalyko specialistas esate?

Mokomasis dalykas	Taip
Ikimokyklinio ugdymo	
Pradinio ugdymo	
Gamtamokslinio ugdymo (fizika, biologija, chemija)	
Kalbų	
Dorinio ugdymo (etika, tikyba)	
Socialinio ugdymo (istorija, geografija, pilietiškumo pagrindai)	
Matematikos	
Meninio ugdymo	
Informacinių technologijų	
Technologijų	
Kūno kultūros	

#### 1. 7. Kokios pakopos aukštąjį mokslą esate baigęs?

- bakalauro
- magistro

#### 1. 8. Kiek metų dirbate vadovaujantį darbą mokykloje?

- iki 2 metų
- nuo 2 iki 5 metų
- nuo 5 iki 10 metų
- daugiau nei 10 metų

**2. Seminaruose, kuriuose gvildenamos demokratijos problemos lankausi:**

*1- nuolat; 2-- dažnai; 3- kartais; 4-retai; 5- nesilankau.*

1	2	3	4	5

**3. Kokias vertybes priskirtumėte demokratinėms? (pažymėkite tris)**

- darbštumas
- kritiškumas
- tautiškumas
- tolerancija
- gimtoji kalba
- atvirumas

**4. Apie būtinybę gyventi vadovaujantis demokratinėmis vertybėmis kalbu:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3-kartais; 4-retai; 5-nekalbu.*

1	2	3	4	5

**5. Žinau Lietuvos respublikos ir švietimą reglamentuojančius įstatymus:**

*1-tikrai žinau; 2-žinau pakankamai; 3- daug ko nežinau; 4- žinau mažai; 5-nežinau.*

1	2	3	4	5

**6. Su savivaldybės Švietimo skyriumi santykius palaikau:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nepalaikau.*

1	2	3	4	5

**7. Į savivaldybės Švietimo skyrių kreipiuosi su įvairiomis iniciatyvomis:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3-kartais; 4-retai; 5-niekada.*

1	2	3	4	5

**8. Iš savivaldybės Švietimo skyriaus gaunu palaikymą:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3-kartais; 4-retai; 5-niekada.*

1	2	3	4	5

**9. Mokykla bendrauja su socialiniais partneriais (seniūnija, policija, kaimo ar miesto bendruomene):**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nebendrauja.*

1	2	3	4	5

**10. Dėl mokyklos veiklos perspektyvų ir veiklos būdų su mokyklos administracija priimam bendrus sprendimus:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-sprendimus priimu pats.*

1	2	3	4	5

**11. Ar Jūsų mokykloje veikia Mokinių taryba (parlamentas)?**

- Taip
- Ne

**Jei pasirinkote pirmąjį atsakymo variantą, atsakykite į 12 klausimą.**

**12. Kokia Mokinių tarybos veikla?**

*1-reali; 2-dažnai reali; 3- kartais reali; 4-dažniau formali; 5-formali.*

1	2	3	4	5

**13. Ar Jūs pasitikite Mokyklos taryba?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nepasitikiu.*

1	2	3	4	5

**14. Mokyklos taryba sprendžia rimtas mokyklos bendruomenės problemas:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nesprendžia.*

1	2	3	4	5

**15. Kaip dažnai kontroliuojate pedagogų veiklą?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nekontroliuoju.*

1	2	3	4	5

**16. Ar bendraujate neformalioje aplinkoje su mokytojais? (pasirinkite iki trijų atsakymų)**

- Kartu švenčiame gimtadienius, daug bendraujame neformalioje aplinkoje.
- Taip, per bendras šventes, ekskursijas ir kitus mokyklos renginius
- Taip, kartai išgeriame kavos ir aptariame aktualijas
- Taip, turime bendrų kultūrinių (sportinių, kt.) interesų
- Ne, stengiuosi nebendrauti su pavaldiniais neformalioje aplinkoje

**17. Kaip galėtumėt apibūdinti savo mokyklos mokytojus?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-niekada.*

	1	2	3	4	5
Mokytojai dalijasi savo idėjomis					
Kai kurie mokytojai yra išskirtiniai, privilegijuoti					
Mokytojai drauge analizuoja ugdymo procesą					
Mokytojai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose					
Mokytojai dalyvauja nustatant draudimus, paskatinimus, baudas					
Mokytojai konfliktuoja su mokyklos administracija					
Mokytojai pastabas vieni kitiems išsako viešai					
Santykiai tarp mokytojų paprasti, draugiški					
Mokytojai diskutuoja, išsako kritines pastabas					
Mokytojai gauna išsamią mokyklos finansų panaudojimo ataskaitą					

**18. Ar mokiniai leidžia savo laikraštį, sienlaikraštį?**

- Taip
- Ne

**Jei pasirinkote pirmąjį atsakymo variantą, atsakykite į 19 klausimą.**

**19. Mokinai išsako kritines mintis savo spaudoje:**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-neišsako.*

1	2	3	4	5

**20. Ar organizuojami bendri mokytojų ir mokinių renginiai mokykloje?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-neorganizuojami.*

1	2	3	4	5

**21. Kaip Jūs manote, ar mokiniai sugeba organizuoti jiems patikėtą veiklą savarankiškai?**

*1-tikrai sugeba; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-nesugeba.*

1	2	3	4	5

**22. Kaip galėtumėt apibūdinti savo mokyklos mokinius?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-niekada.*

	1	2	3	4	5
Mokiniai dalijasi savo idėjomis					
Mokiniai ieško sutarimo su mokytojais					
Mokiniai kelia naujas iniciatyvas					
Mokiniai dalyvauja renginiuose už mokyklos ribų					
Mokiniai aktyvūs sprendžiant įvairias mokyklos problemas					
Mokiniai konfliktuoja su mokyklos administracija					
Santykiai tarp mokinių paprasti, draugiški					
Mokiniai diskutuoja, išsako kritines pastabas					

**23. Kaip vertinate bendradarbiavimą su tėvais?**

*1-jis labai stiprus; 2-dažnai bendradarbiaujame; 3- bendradarbiaujama kartais; 4-bendradarbiaujama retai; 5-jo nėra.*

1	2	3	4	5

**24. Ar priimdamas sprendimus atsižvelgiate į tėvų nuomonę?**

*1-nuolat; 2-dažnai; 3- kartais; 4- retai; 5-niekada.*

1	2	3	4	5

**25. Koks veiksnys labiausiai turi įtakos Jūsų profesinio pasitenkinimo didinimui (pasirinkite vieną) ?**

- Bendros veiklos teigiami darbo rezultatai
- Mokytojų, mokinių pagarba
- Didesnis užmokestis
- Visuomenės pagarba
- Didesnis pavaldinių pasitikėjimas

**26. Kuris teiginys geriausiai išreiškia Jūsų požiūrį?**

- Kiekvienas turi principingai laikytis savo nuomonės
- Vadovo nuomonė yra lemiamą
- Reikia stengtis savo nuomonės teisingumą argumentuotai įrodyti

**27. Kaip įsivaizduojate demokratišką, efektyviai veikiančią mokyklą?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 lentelė. Lankymasis seminaruose, kuriuose gvildenamos demokratijos problemos

N		nuolat	dažnai	kartais	retai	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	1	11	84	3	
61	Vyrai	2	8	89	2	0.553
157	Moterys	1	13	83	4	
55	30 - 40 metų		2	93	5	0.026
96	41 - 50 metų		15	81	4	
67	51 - 60 metų	3	15	82		
56	Direktorius	2	18	79	2	0.253
162	Pavadootojas	1	9	86	4	
13	Pradinė mokykla		15	85		0.000
40	Pagrindinė mokykla	5	38	45	13	
129	Vidurinė mokykla		2	98	1	
36	Gimnazija		17	81	3	
66	II vadybinė kateg.		6	94		0.000
126	III vadybinė kateg.	1	13	83	3	
25	Neatestuotas		20	68	12	
44	Gamtos mokslai			98	2	0.006
33	Kalbų		27	73		
53	Socialiniai mokslai	2	13	77	8	
64	Matematikos		6	91	3	
24	Kitų dalykų	4	21	75		
103	Bakalauras	1	17	77	5	0.027
115	Magistras	1	6	91	2	
30	iki 5 metų		17	73	10	0.149
61	5 - 10 metų		7	92	2	
127	daugiau nei 10 metų	2	13	83	2	
49	Prienai	4	43	39	14	0.000
169	Kaunas		2	98		



6 lentelė. Kalbėjimas apie būtinybę vadovautis demokratinėmis vertybėmis

N		nuolat	dažnai	kartais	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	11	38	51	
61	Vyrai	13	36	51	0.732
157	Moterys	10	39	52	
55	30 - 40 metų		33	67	0.001
96	41 - 50 metų	16	32	52	
67	51 - 60 metų	12	51	37	
56	Direktorius	11	41	48	0.849
162	Pavadootojas	10	37	52	
13	Pradinė mokykla	8	46	46	0.000
40	Pagrindinė mokykla	23	45	33	
129	Vidurinė mokykla	10	24	66	
36	Gimnazija		78	22	
66	II vadybinė kateg.	23	56	21	0.000
126	III vadybinė kateg.	6	29	64	
25	Neatestuotas		32	68	
44	Gamtos mokslų		11	89	0.000
33	Kalbų	12	52	36	
53	Socialinių mokslų	11	49	40	
64	Matematikos	11	39	50	
24	Kitų dalykų	25	42	33	
103	Bakalauras	9	31	60	0.048
115	Magistras	12	44	43	
30	iki 5 metų		37	63	0.000
61	5 - 10 metų		52	48	
127	daugiau nei 10 metų	18	31	50	
49	Prienai	22	47	31	0.001
169	Kaunas	7	36	57	

7 lentelė. Lietuvos respublikos ir švietimą reglamentuojančių įstatymų žinojimas 6 pried

N		tikrai žinau	žinau pakankamai	daug ko nežinau	žinau mažai	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	4	92	2	1	
61	Vyrai	3	95	2		0.671
157	Moterys	4	91	3	2	
55	30 - 40 metų		95		5	0.005
96	41 - 50 metų	5	90	5		
67	51 - 60 metų	6	94			
56	Direktorius	9	89	2		0.145
162	Pavaduotojas	2	93	2	2	
13	Pradinė mokykla	8	92			0.000
40	Pagrindinė mokykla	18	65	10	8	
129	Vidurinė mokykla		100			
36	Gimnazija	3	94	3		
66	II vadybinė kateg.		100			0.000
126	III vadybinė kateg.	6	91	3		
25	Neatestuotas	8	76	4	12	
44	Gamtos mokslų		95	5		0.240
33	Kalbų	6	91	3		
53	Socialinių mokslų	6	87	2	6	
64	Matematikos	3	95	2		
24	Kitų dalykų	8	92			
103	Bakalauras	8	85	4	3	0.005
115	Magistras	1	98	1		
30	iki 5 metų	7	80	3	10	0.001
61	5 - 10 metų	2	93	5		
127	daugiau nei 10 metų	5	94	1		
49	Prienai	16	67	10	6	0.000
169	Kaunas	1	99			

8 lentelė. Santykių su savivaldybės Švietimo skyriumi palaikymas  
Chi-Square

N		nuolat	dažnai	kartais	retai	Test
218	<b>Visi respondentai</b>	41	51	7	1	
61	Vyrai	38	44	15	3	0.003
157	Moterys	43	54	4		
55	30 - 40 metų	24	64	13		0.001
96	41 - 50 metų	55	36	7	1	
67	51 - 60 metų	36	61	1	1	
56	Direktorius	48	48		4	0.008
162	Pavaduotojas	39	52	9		
13	Pradinė mokykla	54	46			0.002
40	Pagrindinė mokykla	40	50	8	3	
129	Vidurinė mokykla	32	60	9		
36	Gimnazija	72	22	3	3	
66	II vadybinė kategorija	42	56		2	0.130
126	III vadybinė kategorija	43	45	11	1	
25	Neatestuotas	28	68	4		
44	Gamtos mokslų	18	82			0.000
33	Kalbų	73	21	6		
53	Socialinio ugdymo	36	60	2	2	
64	Matematikos	39	41	19	2	
24	Kitų dalykų	58	42			
103	Bakalauras	21	64	15		0.000
115	Magistras	59	39		2	
30	iki 5 metų	30	67	3		0.001
61	5 - 10 metų	33	49	18		
127	daugiau nei 10 metų	48	48	2	2	
49	Prienai	45	43	8	4	0.045
169	Kaunas	40	53	7		

9 lentelė. Iš savivaldybės švietimo skyriaus gaunamas palaikymas

N		nuolat	dažnai	kartais	retai	niekada	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	37	27	35	0	0	
61	Vyrai	34	21	41	2	2	0.123
157	Moterys	38	29	32			
55	30 - 40 metų	29	31	40			0.006
96	41 - 50 metų	28	34	36	1		
67	51 - 60 metų	57	13	28		1	
56	Direktorius	39	20	38	2	2	0.109
162	Pavduotojas	36	30	34			
13	Pradinė mokykla	38	23	38			0.000
40	Pagrindinė mokykla	53	30	15		3	
129	Vidurinė mokykla	24	29	47			
36	Gimnazija	67	17	14	3		
66	II vadybinė kategorija	53	23	23		2	0.001
126	III vadybinė kateg.	33	22	44	1		
25	Neatestuotas	12	64	24			
44	Gamtos mokslų	9	32	59			0.000
33	Kalbų	39	21	39			
53	Socialinių mokslų	53	36	9		2	
64	Matematikos	44	13	42	2		
24	Kitų dalykų	33	46	21			
103	Bakalauras	35	23	42			0.221
115	Magistras	39	30	29	1	1	
30	iki 5 metų	17	57	27			0.002
61	5 - 10 metų	48	30	23			
127	daugiau nei 10 metų	37	19	43	1	1	
49	Prienai	51	31	14	2	2	0.001
169	Kaunas	33	26	41			

10 lentelė. Mokyklos bendravimas su socialiniais partneriais (seniūnija, policija, bendruomene)

N		nuolat	dažnai	kartais	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	23	73	4	
61	Vyrai	15	79	7	0.094
157	Moterys	26	71	3	
55	30 - 40 metų	18	82		0.195
96	41 - 50 metų	22	72	6	
67	51 - 60 metų	28	69	3	
56	Direktorius	29	64	7	0.112
162	Pavadootojas	21	77	2	
13	Pradinė mokykla	15	85		0.000
40	Pagrindinė mokykla	55	35	10	
129	Vidurinė mokykla	2	98		
36	Gimnazija	67	22	11	
66	II vadybinė kategorija	24	74	2	0.370
126	III vadybinė kateg.	21	75	4	
25	Neatestuotas	28	64	8	
44	Gamtos mokslų	9	91		0.006
33	Kalbų	42	55	3	
53	Socialinių mokslų	34	60	6	
64	Matematikos	16	80	5	
24	Kitų dalykų	17	79	4	
103	Bakalauras	22	73	5	0.675
115	Magistras	23	74	3	
30	iki 5 metų	23	70	7	0.739
61	5 - 10 metų	26	72	2	
127	daugiau nei 10 metų	21	75	4	
49	Prienai	53	31	16	0.000
169	Kaunas	14	86		

11 lentelė. Bendri sprendimai su mokyklos administracija dėl veiklos būdų ir perspektyvų  
Chi-Square

N		nuolat	dažnai	kartais	retai	Test
218	<b>Visi respondentai</b>	85	11	2	2	
61	Vyrai	90	8	2		0.419
157	Moterys	83	11	3	3	
55	30 - 40 metų	75	20		5	0.006
96	41 - 50 metų	84	8	5	2	
67	51 - 60 metų	94	6			
56	Direktorius	91	7	2		0.394
162	Pavaduotojas	83	12	2	3	
13	Pradinė mokykla	92	8			0.000
40	Pagrindinė mokykla	65	13	10	13	
129	Vidurinė mokykla	91	9			
36	Gimnazija	81	17	3		
66	II vadybinė kategorija	97	2	2		0.000
126	III vadybinė kategorija	90	6	2	2	
25	Neatestuotas	28	56	4	12	
44	Gamtos mokslai	98		2		0.000
33	Kalbų	88	3	9		
53	Socialinio ugdymo	66	26		8	
64	Matematikos	91	6	2	2	
24	Kitų dalykų	83	17			
103	Bakalauras	75	19	2	4	0.000
115	Magistras	94	3	3	1	
30	iki 5 metų	40	47	3	10	0.000
61	5 - 10 metų	90	2	7	2	
127	daugiau nei 10 metų	93	6		1	
49	Prienai	55	24	10	10	0.000
169	Kaunas	93	7			

12 lentelė. Mokinių tarybos veikla

N		Kartais			Chi-Square Test
		Reali	reali	Formali	
218	<b>Visi respondentai</b>	92	4	4	
61	Vyrai	95	2	3	0.555
157	Moterys	91	4	4	
55	30 - 40 metų	95	4	2	0.232
96	41 - 50 metų	90	6	4	
67	51 - 60 metų	94		6	
56	Direktorius	91	4	5	0.866
162	Pavduotojas	93	4	4	
13	Pradinė mokykla	54	23	23	0.000
40	Pagrindinė mokykla	80	5	15	
129	Vidurinė mokykla	98	2		
36	Gimnazija	97	3		
66	II vadybinė kategorija	98		2	0.000
126	III vadybinė kateg.	89	6	6	
25	Neatestuotas	96	4		
44	Gamtos mokslų	95	5		0.000
33	Kalbų	88	3	9	
53	Socialinių mokslų	100			
64	Matematikos	95	3	2	
24	Kitų dalykų	67	13	21	
103	Bakalauras	92	4	4	0.974
115	Magistras	92	3	4	
30	iki 5 metų	97	3		0.619
61	5 - 10 metų	89	5	7	
127	daugiau nei 10 metų	93	3	4	
49	Prienai	78	10	12	0.000
169	Kaunas	96	2	2	

13 lentelė. Pasitikėjimas Mokyklos taryba

N		Pasitiki	Iš dalies pasitiki	Chi-Square Test
218	<b>Visi respondentai</b>	93	7	
61	Vyrai	97	3	0.152
157	Moterys	91	9	
55	30 - 40 metų	91	9	0.019
96	41 - 50 metų	89	11	
67	51 - 60 metų	100		
56	Direktorius	89	11	0.261
162	Pavadootojas	94	6	
13	Pradinė mokykla	85	15	0.000
40	Pagrindinė mokykla	83	18	
129	Vidurinė mokykla	99	1	
36	Gimnazija	83	17	
66	II vadybinė kategorija	100		0.001
126	III vadybinė kateg.	92	8	
25	Neatestuotas	76	24	
44	Gamtos mokslų	98	2	0.007
33	Kalbų	85	15	
53	Socialinių mokslų	92	8	
64	Matematikos	98	2	
24	Kitų dalykų	79	21	
103	Bakalauras	91	9	0.454
115	Magistras	94	6	
30	iki 5 metų	80	20	0.004
61	5 - 10 metų	90	10	
127	daugiau nei 10 metų	97	3	
49	Prienai	73	27	0.000
169	Kaunas	98	2	



14 lentelė. Demokratiškos, efektyviai veikiančios mokyklos bruožai

<b>BRUOŽAI, NUKREIPTI Į</b>	<b>SAVYBĖS</b>		<b>IŠ VISO</b>
BENDRADARBIAVIMĄ	Bendradarbiavimas	19	43
	Bendri tikslai, strategija, sprendimai	14	
	Pagalba vieni kitiems	7	
	Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, institucijomis	1	
	Diskusijos	2	
DAUGUMĄ	<b>Svarbi daugumos nuomonė</b>	1	3
	<b>Visų poreikių tenkinimas</b>	1	
	<b>Lygios mokytojų galimybės</b>	1	
KOMFORTABILUMĄ	Saugumas	4	21
	Jaukumas, patrauklumas	2	
	Materialinis apsirūpinimas	3	
	Draugiški santykiai	4	
	Sveikas gyvenimo būdas	2	
	Puikus įvaizdis	3	
	Pramogos	1	
	Teigiamai kalbama apie kolegas	1	
	Skiriamos darbo ir asmens problemos	1	
UGDYMO KOKYBĘ	Nuolatinis mokymasis	4	21
	Mokinių kompetencijų ir gebėjimų ugdymas	3	
	Naujovių diegimas	4	
	Mokyklos plėtra	4	
	Tobulinimas	3	
	Vystymasis	3	
SAVIVALDĄ	Stipri savivalda	1	3
	Mokinių savivalda	1	
	Efektyvi profsąjungos veikla	1	
ASMENS VERTYBES	<b>Pagarba</b>	5	24
	Rūpestis kitais	1	
	Užuojauta	1	
	<b>Atvirumas</b>	2	
	Pasitikėjimas	5	
	<b>Tolerancija</b>	3	
	Atsakingumas	1	
	Pareigingumas	1	
	Atvirumas naujovėms	2	
	<b>Kritiškumas</b>	3	
ASMENYBĖS KAITĄ			1
KRAŠTO KULTŪROS PUOSELĖJIMĄ			1