

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Sandra TARGONSKYTĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ ORGANIZACIJOS**  
**VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Sandra TARGONSKYTĖ**

**PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ ORGANIZACIJOS  
VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:  
lekt. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

Teigiū, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

---

(Studento parašas)

Šiauliai, 2017

## SANTRAUKA

Targonskytė, S., Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė lekt. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 85 p. (105 p.).

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos kokybės valdymo prielaida.

Darbo *tikslas* – nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*: aptarti lyderystės sampratą ir ypatumus švietimo kontekste; nustatyti pagrindinius pasidalytosios lyderystės raiškos aspektus; apibendrinti, kokie pasidalytosios lyderystės elementai turi didžiausią poveikį mokyklos veiklos kokybės valdymui.

*Darbo objektas*: pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos kokybės valdymo prielaida.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Pateikiama 11 priedų. Darbe panaudota 120 šaltinių, iš kurių 67 užsienio kalba.

*Teorinėje dalyje* atskleidžiama pasidalytosios lyderystės samprata, raiškos sąlygos, kryptys ir dimensijos. Taip pat analizuojami vadovų lyderių ir mokytojų lyderių bruožai, jų įtaką bendruomenės nariams. Teorinėje darbo dalyje aptariama mokyklos veiklos kokybės sąvoka, analizuojamos švietimo kokybės sritys, aptariama Geros mokyklos koncepcija ir mokyklų įsivertinimo metodika. Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, išvedama, kad pasidalytoji lyderystė turi įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui. Siekiant mokyklos užsibrėžtų tikslų bei norint užtikrinti mokyklos veiklos kokybę, pasidalytoji lyderystė į šį procesą turi įtraukti kiekvieną mokyklos bendruomenės narį.

*Metodologinėje* darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: metodinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Tyrimo tikslas – nustatyti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas Klaipėdos miesto gimnazijoje. Šiam tikslui pasiekti pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos ir tyrimo etika.

*Empirinėje* darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės, pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu ir gimnazijos mokytojais turinio analizės rezultatai.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės nariai lyderiai dirbdami komandose ir siekdami bendro tikslo formuoja pokyčiams palankią atmosferą. Tokia

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

aplinka sąlygoja savaiminės pasidalytosios lyderystės raišką ir formuoja prielaidas mokyklos veiklos kokybės tobulinimui. Mokytojų lyderystės raiška teigiamai veikia ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip skatinti pasidalytosios lyderystės raišką gimnazijoje, kad ji padėtų tobulinti mokyklos veiklos kokybę. Siūloma į mokyklos valdymo procesus įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių. Tai paskatintų atsiskleisti bendruomenės narių lyderystės savybėms ir prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos kokybę.

**Raktiniai žodžiai:** mokytojų lyderystė, pasidalytoji lyderystė, mokyklos veiklos kokybė.

## SUMMARY

Targonskytė, S. Shared Leadership Activities In The Organization Quality Management. Thesis of Management study programme. Research advisor – lect. Dr. J. Valuckienė. Šiauliai University. Department of Management, 85 pages (105 p.).

The master's thesis analyzes the shared leadership as school's quality management assumption.

The aim of the master's thesis is to identify the connection between the expression of the shared leadership and the quality of school performance. To achieve this goal the following objects are designed: to discuss the concept of leadership and its characteristics in the context of education; to identify the main conditions for the expression of shared leadership; to investigate which elements of shared leadership can have the most impact on the quality of school performance.

The object of this work: shared leadership as school's quality management assumption.

The master's thesis consists of the following parts: theoretical, methodological and empirical, conclusions and recommendations. Eleven annexes are included in the paper. The total number of references used are 120 and 57 of them are in a foreign language.

The theoretical part reveals the concept of shared leadership, its expression conditions, directions and dimensions. In this part of the work the features of the head of school and the features of teachers, as leaders, have been analyzed, also their impact on the community members. The theoretical part of the work discusses the concept of the quality of school performance, analyzes the areas of educational quality, and discusses Good school concept and school's self-evaluation methodology. According to the results of the analysis of the scientific literature it is stated that shared leadership influences the quality of school performance. In order to achieve the objectives of the school and in order to ensure the quality of school performance, shared leadership should involve every member of the school community in this process.

The second part of this paper is devoted to the methodology of research: methodological guidelines, research strategy and the measurement instruments have been introduced. The aim of the empirical research – empirically determine the linkage between the shared leadership and the quality of school performance in Klaipėda city gymnasium. In order to achieve this aim qualitative research method has been chosen. The research field, sample characteristics and the ethics are described in the second part of the paper as well.

The empirical part of the master's paper is devoted to the qualitative research data analysis. In this part the results of document analysis are presented, the data of a partly structured in-depth qualitative interview with the school principal and teachers are analyzed.

The investigation revealed that the community members leaders in Klaipeda city Gymnasium activity working in teams and towards a common goal forms a favorable atmosphere the changes. Such an environment leads to self-expression of shared leadership and create conditions for improvement of the quality of school performance. Teacher's leadership positively positively affects the educational and operational quality improvement processes.

At the end of the paper conclusions and recommendations are presented in order to reveal how to promote shared leadership's expression in the gymnasium, in order to help to improve the quality of school performance.

It is proposed to involve more members of the community in school management processes. This would encourage community members to unfold their leadership characteristics and assume the responsibility for the quality of school performance.

**Key words:** teacher leadership, shared leadership, the quality of school performance.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	9
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	10
ĮVADAS .....	11
1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMO SĄSAJŲ ASPEKTAI.....	14
1.1. Lyderystės samprata .....	14
1.2. Lyderystės koncepcijos ir teorijų raida.....	15
1.3. Lyderystės raiška švietime.....	18
1.4. Pasidalytosios lyderystės švietime charakteristikos .....	23
1.5. Švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymas .....	33
1.6. Pasidalytosios lyderystės ir švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo sąsajos .....	35
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	40
2.1. Tyrimo metodologija .....	40
2.2. Tyrimo imtis .....	44
2.3. Interviu tyrimo instrumentų pagrindimas .....	46
3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS, KAIP MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMO PRIELAIDOS, TYRIMO REZULTATAI .....	49
3.1. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai .....	49
3.2. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės valdymo charakteristikos: interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai .....	59
3.3. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės valdymo charakteristikos: interviu su mokyklos administracijos darbuotojais turinio analizės rezultatai.....	64
IŠVADOS .....	75
REKOMENDACIJOS .....	77
LITERATŪRA .....	78
PRIEDAI .....	86
1 priedas. Geros mokyklos modelio schema .....	87
2 priedas. Klaipėdos miesto gimnazijos organizacinė valdymo struktūra.....	88
3 priedas. Strateginio valdymo temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimas.....	89
4 priedas. Mokyklos lyderystės ir vadybos temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimai.....	90
5 priedas. Pusiaus struktūrizuotas interviu su mokyklos vadovu.....	92
6 priedas. Pusiaus struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM1) .....	94

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

7 priedas. Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM2) .....	96
8 priedas. Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM3) .....	98
9 priedas. Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM4) .....	100
10 priedas. Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM5) .....	102
11 priedas. Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM6) .....	104



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1.1 lentelė.</b> Mokyklos vadovo lyderio charakteristikos.....	20
<b>1.2 lentelė.</b> Mokytojų lyderystės apibrėžimai .....	21
<b>1.3 lentelė.</b> Mokytojo lyderio veiklos požymiai .....	22
<b>1.4 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės apibrėžimai .....	24
<b>1.5 lentelė.</b> Klasikinės ir pasidalytosios lyderystės mokykloje raiškos palyginimas.....	26
<b>1.6 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės elementai .....	27
<b>1.7 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės formos.....	28
<b>1.8 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės lygmenys .....	30
<b>1.9 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės kryptys .....	31
<b>1.10 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijos .....	32
<b>1.11 lentelė.</b> Gimnazijoje dirbančių mokytojų imties charakteristikos.....	44
<b>1.12 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipa į tikslą.....	45
<b>1.13 lentelė.</b> Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos vadovui .....	46
<b>1.14 lentelė.</b> Interviu klausimai gimnazijoje dirbantiems mokytojams .....	47
<b>1.15 lentelė.</b> Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygiai.....	49
<b>1.16 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipa į tikslą.....	51
<b>1.17 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipta į asmenį.....	54
<b>1.18 lentelė.</b> Mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai.....	56
<b>1.19 lentelė.</b> Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu rezultatai.....	59
<b>1.20 lentelė.</b> Pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai: lyderystė nukreipa į tikslą .....	64
<b>1.21 lentelė.</b> Pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai: lyderystė nukreipa į asmenį.....	68
<b>1.22 lentelė.</b> Mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai .....	71

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1.1 pav.</b> Lyderystės teorijų raida .....	16
<b>1.2 pav.</b> Harris pasidalytosios lyderystės modelis .....	29
<b>1.3 pav.</b> Leithwood lyderystės modelis .....	30
<b>1.4 pav.</b> Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio schema .....	35
<b>1.5 pav.</b> Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis .....	37
<b>1.6 pav.</b> Pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų Klaipėdos miesto gimnazijoje tyrimo dizainas .....	41
<b>1.7 pav.</b> Empirinio tyrimo etapai ir metodai .....	42
<b>1.8 pav.</b> Mokyklos įsivertinimo modelių kaita.....	50

## ĮVADAS

**Tyrimo aktualumas ir naujumas.** Nūdienos šalies ir pasaulio gyventojų gyvenimo tendencijos reikalauja pastovios mokyklų veiklos kaitos, kuri grindžiama mokslo pažanga bei žmogaus poreikiu gauti naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius kokybiškus ir vis besikeičiančius darbo rinkos poreikius. Tokiame kontekste švietimo organizacijos vadovo paskirtis suprantama kitaip – jie skatinami užtikrinti ne tik teikiamų paslaugų kokybę, bet ir pačios organizacijos veiklos efektyvumą (Hanson, 2014). Ši veikla neatsiejama nuo efektyvaus vadovavimo, kuris mokslinėje literatūroje tapatinamas su problemų sprendimu. Organizacijos vadovas efektyvaus vadovavimo procese turi padėti ir kitiems. Šių dienų organizacijų vadovai turi būti ne tik nepaprastai įžvalgūs, priimti didelius įsipareigojimus ir gerai išmanyti vadovavimo stilius, bet ir tapti lyderiais.

Pagrindinis švietimo politikos tikslas – efektyvus švietimo kokybės gerinimas (Cetin, Keser, 2015). Efektyviam švietimo organizacijos funkcionavimui ypatingai svarbus yra valdymo procesas, kuris nulemia organizacijos veiklos rezultatus. Švietimo organizacijos veiklos kokybė suvokiama kaip pasiekti rezultatai ir pažanga, palankus klimatas ir taupus išteklių naudojimas (Kontautienė, 2010). Marzano (2012), pabrėžia pastovumo ir tęstinumo elementų kaitos procesuose svarbą. Veiklos kokybė priklauso nuo efektyvaus valdymo, kuriam įtakos turi pačio vadovaujančio asmens savybės ir kompetencijos. Nuolat kintančioje aplinkoje svarbiais mokyklos išlikimo aspektais tampa veiklos efektyvinimas ir pokyčių valdymas (Nedzinskaitė, 2013). Dėl šios priežasties lyderių vaidmuo ir iniciatyva tampa ypač svarbūs.

Kokybiškas ir efektyvus švietimo organizacijos valdymas neatsiejamas ir nuo pedagogų darbo ir jo efektyvumo. Lankstesniam valdymo funkcijų atlikimui padeda pasidalinimas atsakomybe (Schafen, Grundl, 2013). Mokslinėje literatūroje aprašytais tyrimais (Marzano ir kt, 2011, Harris, 2010, Pont ir kt., 2008) įrodyta, kad lyderystė turi itin didelę įtaką mokinių mokymosi rezultatams. Tačiau svarbu pabrėžti, kad nuo vadovo ir jo valdymo pobūdžio priklauso ir visų organizacijos narių motyvacija, tarpusavio santykiai, tobulėjimo siekiai ir kt. (Shaffer, 2015). Čia svarbi tampa lyderystė, kurios dėka organizacijos nariai suvienijami, o jų veikla nukreipiama bendro tikslo siekimui. Todėl, analizuojant lyderystę kaip švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo prielaidą, svarbu atsižvelgti ir į psichologinius, emocinius bei socialinius lyderystės aspektus švietimo organizacijos valdymo atžvilgiu.

Lyderystės ir vadovavimo tematika tyrinėjama jau ilgą laiką, atlikta daugybė tyrimų, tačiau skirtingi tyrėjai pateikia skirtingas teorijas ir išvadas, tad vieninga nuomonė iki šiol nėra suformuota. Iki šiol nėra sutariama, koks turi būti mokyklos vadovas – lyderis, kad įstaigos veikla būtų kuo efektyvesnė ir pasiektų geriausius rezultatus. Tyrimų lyderystės tematika gausu tiek

užsienio šalyse, tiek Lietuvoje. Tačiau pastebėta, kad Lietuvoje, remiantis pasidalytosios lyderystės teorija, buvo vykdoma tik keletas empirinių tyrimų, o apie pasidalytosios lyderystės ir organizacijos veiklos kokybės valdymo sąsajas iki šiol nebuvo atlikta, ši sritis nėra pakankamai ištirta, taigi nėra prieita bendrų išvadų. Todėl šis tyrimas yra ne tik aktualus, tačiau ir naudingas mokyklų veiklos kokybės valdymo efektyvinimui. Todėl šiuo tyrimu bus siekiama nustatyti, kokią įtaką pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos veiklos kokybei ir jos valdymui.

Socialiniuose moksluose lyderystės tematika nagrinėjama jau ilgą laiką. Lyderystę ir jos raišką švietime tyrinėjo tokie užsienio literatūros mokslininkai kaip Stogdill, R. M. (1974); Groon, P. (2003); Spillane, J. P. (2006); Hargreaves, E.; Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D. (2007); Harris, A. (2010); Senge, P. (2010); Marzano, R. (2012); Hanson, W. R. (2014); Cetin, M., Keser, S. (2015); ir kt. Nors Lietuvoje lyderystės reiškinys pradėtas tyrinėti kur kas vėliau, tačiau šiuo metu – tai vienas aktualiausių tyrimų objektų. Šį fenomeną tyrinėjo tokie lietuvių mokslininkai kaip Valiuškevičiūtė, A., Mikutavičienė, I. (2006); Žvirdauskas, D. (2006, 2007); Mečkauskienė, R. (2008); Mikoliūnienė, V. (2009); Kontautienė, R. (2010); Šilingienė, V. (2012); Nedzinskaitė, R. (2013) ir kt. Tačiau pastebimas lyderystės, tuo pačiu ir pasidalytosios lyderystės, raiškos įtakos švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymui tyrimų Lietuvoje trūkumas.

**Tyrimo mokslinė problema.** Mokslinė tyrimo problema išreiškiama šiais probleminiais klausimais:

- Kokios yra pasidalytosios lyderystės projekcijos švietime?
- Kokie mokyklos veiklos kokybės veiksniai skatina pasidalytąją lyderystę?
- Kaip pasidalytoji lyderystė veikia mokyklos veiklos kokybę ir jos valdymą?

**Tyrimo objektas.** Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos kokybės valdymo prielaida.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas.

#### **Uždaviniai:**

1. Aptarti lyderystės sampratą ir ypatumus švietimo kontekste.
2. Nustatyti pagrindinius pasidalytosios lyderystės raiškos aspektus.
3. Apibendrinti, kokie pasidalytosios lyderystės elementai turi didžiausią poveikį mokyklos veiklos kokybės valdymui.

#### **Metodai:**

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

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

Šiame magistro darbe panaudota 120 literatūros šaltinių, iš jų 67 užsienio kalba.

**Mokslinis ir praktinis reikšmingumas.** Šiame darbe siekiama atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką bei nustatyti, kokią įtaką pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos veiklos kokybei. Kadangi šiuo aspektu pasidalytoji lyderystė dar mažai ištirta, tyrimas gali praplėsti šio koncepto analizės lauką. Taip pat, tyrimo rezultatai gali būti naudingi švietimo organizacijoms, siekiančioms būti konkurencingomis ir tobulinti savo veiklą. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus, bus galima inicijuoti tyrime dalyvavusios švietimo organizacijos kaitos projektus, skatinančius pasidalytąją lyderystę.

# 1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMO SĄSAJŲ ASPEKTAI

## 1.1. Lyderystės samprata

Lyderystei ir įvairiems jos aspektams tirti šiuo metu skiriama ypač daug dėmesio. Vis plačiau visuomenėje akcentuojama, jog lyderiai daro didelę įtaką žmonėms ir jų grupėms, organizacijoms ir visai visuomenei (Paravinskaitė, Bartaševičius, 2011). Tačiau daugumą socialinių reiškinių, taip pat ir lyderystę, sunku apibrėžti. Albrechto (1995) teigimu, lyderiavimas – tai menas, talentas ir meistriškumas, todėl jo negalima įsprausti į kokius nors formalius rėmus. Dėl lyderystės, kaip reiškinių, kompleksiskumo ir problemiskumo vis dar nėra suformuluoto visuotinai pripažįstamo lyderystės apibrėžimo.

Lyderystė – tai plačiai mokslininkų nagrinėjama tema, o sisteminiai lyderystės tyrimai atliekami jau nuo XX a. vidurio (Yukl, 2012). Moksliniuose šaltiniuose pateikiami įvairūs lyderystės apibrėžimai, o skirtingų mokslinių tyrimų rezultatai parodo, kad skirtinguose kontekstuose lyderystės raiška vis kitokia. Tačiau Northouse (2009) akcentuoja, kad nepaisant šių skirtumų, lyderystė, visada apibrėžiama kaip procesas ar tam tikra įtaka, kuri keičia individų ar jų grupių elgseną.

Anot Stongdill (1974), skirtingų lyderystės apibrėžimų yra beveik tiek pat daug, kiek ir žmonių, tyrusių šį reiškinį. DuBrin (1995) pabrėžia, jog lyderystė – tai reiškinys, nusakomas asmens dinamine jėga, kuria organizacijos nariai motyvuojami ir koordinuojami siekti nustatytų tos organizacijos tikslų. Knox (1911) pateikia kitokią nuomonę – lyderis turi būti sunkiai dirbantis žmogus, pasižymintis įžvalgumu, aukšta morale, optimizmu ir jausmingumu. Kitaip tariant, lyderystė gali būti suprantama kaip reiškinys, kurio metu atsiskleidžia konkretaus ir emociškai tvirto asmens gebėjimas įgyti žinių, pasitikėjimo ir sulaukti kitų organizacijos narių paramos, kas reikalinga organizacijos tikslų siekimui.

O Rahim ir Maverech (2012) lyderystę visu pirma apibūdina kaip reiškinį, kurio metu tam tikru būdu (pvz., elgesiu, asmeninėmis savybėmis, sprendimais ir pan.) paveikiama žmonių grupė ar pavieniai asmenys. Autoriams pritaria ir Schyns ir kt. (2011), kurių nuomone lyderystė – tai procesas, kurio metu asmuo siekdamas bendro tikslo daro tam tikrą poveikį asmenų grupei. Remiantis šiais apibrėžimais lyderystę galima apibūdinti kaip reiškinį, kuris gali vyrauti bet kokioje aplinkoje ar organizacijoje, todėl galima teigti, kad lyderystė nepriklauso nuo organizacijos hierarchijos ir galima įvairioje terpėje.

Aukščiau minėtų autorių mintis patvirtina ir Pont ir kt. (2008), kurių teigimu lyderystė yra platesnė sąvoka, kurios pagrindinė mintis ta, jog vadovauti gali ne vienas asmuo – ši užduotis gali

būti skirstoma ir patikėta įvairiems asmenims, dirbantiems organizacijoje ir už jos ribų. Lyderystė organizacijoje gali apimti kelis skirtingas funkcijas atliekančius asmenis, pvz., vadovai, jų pavaduotojai, lyderių grupės ir pan. (Schuh, et. al., 2012). Todėl galima teigti, kad šios sampratos lyderystę apibūdina kaip įvairiose plotmėse egzistuojantį reiškinių, kuris turi įtakos socialinei aplinkai ir jos kaitai.

Zaleznikas (1977) išskiria dvi lyderystės sampratos kryptis: **kaip procesą** ir **kaip savybę**. Autoriaus teigimu, lyderystė kaip procesas apibūdinamas kaip tikslo siekimas, naudojant asmens įtaką koordinuoti ir bandant nukreipti tam tikros grupės narių veiklą atitinkamo tikslo linkme. Lyderystę kaip savybę aukščiau minėtas autorius apibūdina kaip įtaką turinčio asmens tam tikrų charakteristikų rinkinys (Shaffer, 2015). B. M. Bass taip pat siūlo išskirti dvi lyderystės sampratos apibrėžimų grupes (Northouse, 2009):

- *Lyderystė kaip dėmesio sutelkimas į grupinius procesus*, o pats lyderis – tos grupės centras;
- *Lyderystė kaip žmogaus savybių ar ypatingų bruožų derinys*, kuriuo skatinama kitus paklusti ir vykdyti užduotis.

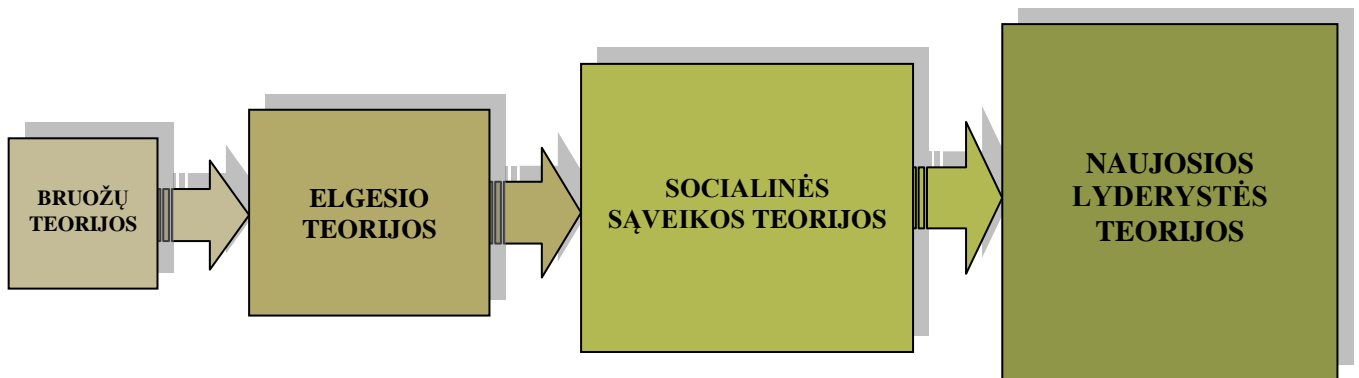
Remiantis skirtingų autorių pateiktais apibrėžimais galima išskirti, kad daugelyje lyderystės apibrėžimų minimi tie patys komponentai: *grupė, įtaka* ir *tikslas*. Todėl galima teigti, kad lyderystė neįmanoma be pasekėjų ir pasireiškia tam tikros grupės, kurią vienija bendri tikslai ar vertybės, veikloje. Grupės lyderis jaučia atsakomybę jos nariams, o patys nariai yra pavaldūs lyderiui, todėl pats lyderis gali nukreipti grupės veiksmus konkreitiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant visų autorių išsakytas mintis, galima prieiti prie bendros išvados, kad ***lyderystė dažniausiai apibrėžiama kaip procesas, kurio metu daromas poveikis ar įtaka kitiems***. Šis reiškinytas taip pat grindžiama bendradarbiavimu bendro siekiant bendro tikslo, įgyvendinant pokyčius ir tobulianant organizacijos veiklos procesą.

## 1.2. Lyderystės koncepcijos ir teorijų raida

Lyderystės reiškinytas platus ir sudėtingas, analizuojamas įvairiais požiūriais, o jam paaiškinti sukurta daug sąvokų, modelių ir teorijų. Skirtingoms teorijoms būdingas skirtingas lyderystės suvokimas, o šių teorijų kaita atspindi lyderystės sampratos raidą.

Anot Senge (2010), lyderystės teorijos prasidėjo nuo vienvaldžio asmens ir jo įtakos analizės, tačiau laikui bėgant dėmesys sutelktas ne vien į asmenybę, tačiau buvo pradėti nagrinėti ir tarpasmeniniai santykiai bei jų sąveika. Laikui bėgant požiūris į lyderystę pasikeitė – nuo išskirtinės asmenybės įtakos ir reikšmės įvykių eigai iki šiuolaikinių, socialinės sąveikos idėjomis grįstų teorijų (Marzano, 2012). Remiantis Senge (2010), Marzano (2012), Northouse (2009) ir kt. mokslininkais, galima išskirti šias lyderystės teorijų grupes (žr. 1.1 pav.).



**1.1 pav.** Lyderystės teorijų raida

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Senge (2010), Marzano (2012), Northouse (2009) ir kt.

Socialinės sąveikos teorijos pabrėžė lyderio ir jo pasekėjų santykių įtaką valdymui ir vadovavimui (Robertson, 2008). Dėl to iškilo transformacinės lyderystės, kurios akcentavo pokyčių ir nuolatinio tobulėjimo svarbą organizacijoje (Lambert, 2011). Diržytės ir kt. (2012) teigimu, naujausios lyderystės teorijos paremtos „naujosios paradigmos“ arba „naujojo amžiaus“ lyderystės paradigma, kurios esmė – lyderystės kaip nuolatinio mokymosi ir pokyčių proceso suvokimas. Taigi, naujosios lyderystės teorijos gali būti suprantamos kaip „patobulinta“ transformacinės lyderystės koncepcija.

**Bruožų teorijos**, dar vadinama „didžiojo žmogaus“ teorija. Šios teorijos atstovų (Stogdill, 1974; Kirkpatrick, Locke, 1991; Mumford, Silins, 2003) teigimu, kai kurie žmonės gimsta turėdami ypatingų savybių, todėl lyderystė apibūdinama kaip įgimtas reiškinys. Šios teorijos autoriai lyderius apibūdina kaip tam tikrus herojus, kuriems buvo lemta būti pirmiems (Valuckienė, et. al., 2015).

Northouse (2009) akcentuoja šiuos esminius lyderio bruožus:

- intelektas;
- pasitikėjimas savimi (*savivertė, tikėjimas savo galia*);
- ryžtingumas (*iniciatyvumas, atkaklumas, dominavimas, veržlumas*);
- garbingumas (*sąžiningumas, patikimumas*);
- socialumas (*bendravimas, taktiškumas, mandagumas*).

Tačiau bruožų teorijos plačiai kritikuojamos, kadangi apsiriboja lyderio savybių nustatymu ir neatsižvelgia į asmens mąstymą ir motyvaciją, socialinius įgūdžius, patirtį bei vertybes (Cibulskas, Žydzūnaitė, 2012). Kitaip tariant, šios teorijos atstovai remiasi tik konkrečiomis asmens savybėmis, tačiau neatsižvelgia į pokyčius bei aplinkybes, bruožų įtaką lyderystės raiškos rezultatams.



**Elgesio teorijos.** Šios teorijos atstovai (Likert, 1967; Bowers, Seashore, 1966; Fiedler, 1993; Hersey, Blanchard, Johnson, 2007) akcentuoja lyderio elgesio svarbą, pabrėžiant lyderių kompetenciją. Elgesio teorija teigia, jog neegzistuoja konkretus lyderio profilis, kadangi skirtingose situacijose pasireiškia skirtingos žmonių savybės ir elgsena.

Čia iškeliami ir kontingencijos teorija, kuria remiantis tiriama skirtingų situacijų įtaka lyderio elgesiui ir vadovavimo stiliui (Fiedler, 1993). Remiantis šia teorija galima teigti, kad skirtingoms situacijoms taikomi skirtingi lyderystės stiliai, o lyderio sėkmei įtaką daro daug kintamųjų: lyderystės stilius, pasekėjų charakteristikos bei situacijų skirtumai. Taigi, ši teorija paremta nuostata, jog lyderiais ne gimstama, o tampama, todėl lyderystės gebėjimai yra ugdomi ir lavinami. Efektyvi lyderystė priklauso nuo pagrindinių asmeninių įgūdžių grupių: techninių, bendravimo, koncepcinių.

**Socialinės sąveikos teorijos** atstovai (Goleman, 2000; Spillane, 2006; Daft, 2007; Harris, 2010 ir kt.) akcentuoja lyderio ir jo pasekėjų santykių svarbą, kurie nulemia lyderystės sėkmę ir organizacijos veiklos kokybę. Socialinės sąveikos teorijos mokslinėje literatūroje dar vadinamos „naująja lyderyste“, kurioje išryškėja socialinių lyderio gebėjimų prioritetas. Pasak Griffin (2011), didžiausią reikšmę „naujam lyderystei“ turi transakcinė ir transformacinė lyderystės teorijos.

**Transakcinė lyderystės teorija.** Teorijos šalininkai (Blake, Mouton, 1985; Gardner, Stough, 2002 ir kt.), išskiria esminį lyderystės principą – mainai tarp lyderio ir jo sekėjų, kurie naudingi abiem pusėms, t. y. atitinkamas atlygis už darbą. Tačiau Leithwood ir Riecht (2003) pabrėžia, jog šie lyderio ir jo pasekėjų santykiai pagrįsti lyderio galia, kontrole, įtaka ir naudos gavimu. Nors šio stiliaus lyderiai susitelkia į tikslo siekimą ir rezultatus, tačiau dažnai tokios formos vadovavimas įtakoja kūrybiškumo, gerų tarpusavio santykių tarp organizacijos narių, pasitikėjimo ir tobulėjimo slopinimą. Taigi, galima išskirti, kad transakcinė lyderystė nereikalauja pasekėjų iniciatyvos ir atsakomybės, o tarpusavio santykiai paremti aiškiomis taisyklėmis, bausmių ir apdovanojimų sistema.

**Transformacinės lyderystės teorijos,** mokslinėje literatūroje dar vadinama „pokyčių lyderyste“, kurios autoriai (Bennis, Nanus, 1985; Bryman, 1996; Bass, Riggio, 2006; Bass, Bass, 2008 ir kt.) nagrinėja lyderių gebėjimą įkvėpti jo pasekėjus. Transformacinė lyderystė apibūdinama kaip procesas, reikšmingai pakeičiantis žmones, kuriuo skatinamas ugdymasis ir motyvacija, kad sekėjai maksimaliai išnaudotų savo gebėjimus siekiant bendrų tikslų organizacijoje (Bass ir Riggio, 2006). Dėl šios priežasties pasekėjai dažnai patys tampa lyderiais.

Transformacinės lyderystės šalininkams svarbi pasekėjų vienybė siekiant bendrų tikslų, kuri stiprinama motyvacijos ir socialiniais veiksniais (Bass, Bass, 2008). Svarbu pažymėti, kad transformacinis lyderis dažnai vertinamas pagal jo pasekėjų pasitenkinimo lyderio sugebėjimais motyvuoti ir įtraukti į pokyčius lygį (Pont ir kt.). Taigi, galima apibendrinti, kad tai į pokyčius

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

orientuota lyderystės teorija, kuri perteikia naujovių, individualių poreikių, tobulėjimo bei bendro tikslo siekimo svarbą.

Naujausiuose mokslininkų darbuose ir toliau ieškoma naujų lyderystės raiškos charakteristikų, bruožų (Liuisas, Merfis, 2008). Autoriai pateikia ir naujausias lyderystės teorijas: autentiškoji, tvarioji, tarnaujančioji, dvasinė, emocinė, pasidalytoji ir kt. lyderystės teorijos. Šios teorijos papildo jau suformuotas lyderystės sampratas filosofiniais, psichologiniais, socialiniais, emociniais ir kt. veiksniais, daugiau dėmesio skiriama pokyčiams, vertybėms (Diržytė, et. al., 2012).

***Pasidalytoji lyderystė*** vis dažniau plačiau analizuojama moksliniuose lyderystės darbuose. Lyderystės terminą pirmą kartą pavartojo Gibb (1954), kuri bandė nustatyti kaip veikia ir keičiasi procesai, turintys įtakos formalių ir neformalių grupių darbui. XX a. 7-e dešimtmetyje pradėta kalbėti ir apie pasidalytosios lyderystės idėją. Šios lyderystės formos pradininkas Thompson (1967) teigė, jog lyderystė reiškiasi visoje organizacijoje – keičia lygmenis bei pasireiškia visuose jos sluoksniuose. Šios teorijos autoriai (Pearce, Conger, 2003, Day ir kt., 2004; Spillane, 2006 ir kt.) akcentuoja lyderystės pasidalijimą tarp organizacijos narių – lyderystės raiškai įtakos turi visi organizacijos nariai, nepaisant formalių ir neformalių apibrėžtumų. Kitaip tariant – pasidalytosios lyderystės raiška organizacijoje įtakoja kelių lyderių, nebūtinai vadovų, atsiradimą. Pasak Spillane (2006), lyderiu gali būti bet kuris organizacijos narys, pasirengęs inicijuoti pokyčius bei organizacijos tobulėjimo procesą, priimti atsakomybę ir spręsti iškilusias problemas. Taigi, pasidalytoji lyderystė skatina vengti vieno asmens dominavimo – ši lyderystės forma skatina užduotis vykdyti tarpusavyje bendradarbiaujant keliems lyderiams. Todėl galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina daugiau dėmesio skirti ne veiksmams, o organizacijos narių tarpusavio sąveikai, bendradarbiavimo procesui.

Apibendrinant naujausias lyderystės teorijas verta pabrėžti, kad šiuolaikinė lyderystė suprantama kaip tęstinis procesas, kurio pagrindas – socialumas bei įtaka pasekėjams. Mokslininkų teigimu, lyderis turi pasižymėti tokiomis savybėmis kaip pasitikėjimas savimi, dvasingumas ir atsakomybė, turėti vertybines nuostatas. Galima daryti išvadą, jog lyderio, kaip organizacijos vadovo, veikla turi skatinti organizacijos narių bendradarbiavimą, įkvepiant juos įgyvendinti naujas idėjas bei neformaliais būdais palenkti į savo pusę. Pokyčiai, naujos vertybės, tobulėjimas ir geri tarpusavio santykiai yra prielaidos, sąlygojančios organizacijos veiklos kokybę ir efektyvų valdymą.

### **1.3. Lyderystės raiška švietime**

Švietimas – tai pačios visuomenės sukurta sistema, kurios užduotis – parengti savo narius ateičiai, nuo kurių priklauso ir visos visuomenės ateitis (Valuckienė, et. al., 2015). Mokykla – tai švietimo sistemos pagrindas. Tačiau šiuolaikiniame, nuolat besikeičiančiame ir informacijos

pertekusiame pasaulyje vien patvirtinimo apie bendrojo išsilavinimo įgijimą nebeužtenka – vertybėmis, ir netgi siekiamybėmis, tampa socialumas ir iniciatyva, greita reakcija ir lankstumas prisitaikyti prie aplinkos, kūrybinis, kritinis bei analitinis mąstymas (Sendjaya, Pekerti, 2010). Taigi, sparčiai besikeičiant aplinkai ir visuomenės poreikiams, kinta ir reikalavimai ugdymo kokybei.

Lyderystė ilgą laiką buvo suprantama kaip reikšmingiausias sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys, tačiau pastaruoju metu vis labiau pabrėžiamas jos vaidmuo švietimo organizacijose, konkrečiu atveju – mokyklose (Hargreaves, et. al., 2007). Nors lyderystė fenomenas pirmiausia imtas taikyti verslo sektoriuje ir aukščiau analizuojamos lyderystės teorijos suformuluotos daugiausiai remiantis į verslo organizacijas, tačiau akcentuojama ir vis dažniau pabrėžiama lyderystės reikšmė švietimo sektoriuje.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2008) pabrėžia, kad švietimo politikos prioritetas – tai švietimo lyderystė, kurios svarba akcentuojama tarptautiniu mastu. Darydama didelę įtaką mokinių motyvacijai ir sugebėjimams, lyderystė ne tik gerina mokymosi rezultatus, bet ir pačios švietimo organizacijos veiklos kokybę (Cetin, Keser, 2015). Galima daryti išvadą, kad šiuolaikinėmis švietimo sistemos reformomis siekiama, kad mokyklos taptų labiau savarankiškos, o lyderystės raiška mokyklose neapsiribotų tik vadovu lyderiu – įsitraukti skatinama visa įstaigos bendruomenė.

Lyderystė – tai vienas svarbiausių priemonių, lemiančių sėkmę daugumoje švietimo organizacijos sričių (Pont, et. al., 2011). Tam pritaria ir daugelis mokslininkų, tiriančių šį fenomeną, bei politikų, pastaruoju metu vis dažniau akcentuojant, kad mokyklose, kurios yra švietimo sistemos pagrindas, lyderystės raiška tampa vis reikšmingesnė, kadangi daro įtaką ne tik efektyviam mokymuisi, bet ir pačios organizacijos veiklos kokybei. Hargreaves ir Fink (2009) nuomone, aukščiausias lyderystės pašaukimas – asmenybės ugdymas, o siekiant aukštesnės švietimo organizacijos veiklos kokybės lyderystė joje tampa būtina. Atsižvelgiant į tokias nuostatas, galima prieiti išvados, jog lyderius savo pavyzdžiu gali ugdyti tik lyderiai, todėl lyderystė yra pagrindinė priemonė į pokyčius ir veiklos kokybę.

Visu pirma, reikėtų pabrėžti, kad mokyklos, skirtingai nei verslo organizacijos, tikslai yra orientuoti į visuomenės keliamus reikalavimus asmens brandai, mokymuisi ir išsilavinimo kokybei (Fullan, 2001). Švietimo organizacijos veiklos kokybės vertinimas priklauso nuo mokinio asmenybės ugdymo ir mokymo rezultatų (Lambert, 2011). Taigi, švietimo organizacijos veiklos sėkmė ir kokybė matuojama ne pelno ar kitais materialiais matais, todėl tokios organizacijos vadovo veikla traktuojama kaip specifinė.

Shaffer (2015) pabrėžia, kad švietimo organizacijos pagrindas – tai lyderio suvokimas apie jo paties atliekamas funkcijas. Autorė akcentuoja, kad toks suvokimas yra tikrasis lyderystės

suvokimo ir raiškos rezultatas. Tačiau Fullan (2016) pažymi, kad toks funkcijų realizavimas organizacijos valdyme gali būti suprantamas kaip kūrybinis procesas, kuriuo priimami ir įgyvendinami su organizacijos valdymu susiję sprendimai. Čia galime išvelgti ir sąsajas su pačios lyderystės samprata – lyderystė – tai raidos ir plėtros procesų visuma, kuri yra būdinga lyderių veiklai bei pažangai įvairiose srityse, orientuotose į kūrybinius prioritetus (Marzano, 2012). Tai, kad kūryba lyderystės raiškai yra itin svarbi pabrėžia ir Gopee bei Galloway (2014) – autorių teigimu kūryba – tai inovacijų pagrindas, tuo pačiu ir viena svarbiausių lyderio savybių, kurių dėka užtikrinami organizacijos pokyčiai ir pažanga. Taigi, galima teigti, jog kūrybinis procesas yra neatsiejamas nuo lyderio, kaip švietimo organizacijos vadovo, veiklos.

Mokyklos vadovo lyderio veikla yra neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų (Kontautienė, 2010). Kadangi švietimo organizacijos tikslas nėra pelnas, todėl ir mokyklos vadovo veikla šiuo aspektu tampa specifine (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė

**Mokyklos vadovo lyderio charakteristikos**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Mokyklos vadovui lyderiui būdingos savybės</b>
Žvidrauskas (2007)	Telkia mokyklos bendruomenę bendram tikslui ir inicijuoja pokyčius, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos kokybę
Masiulis, Sudnickas (2007)	Vadovo asmeninių savybių, vertybių, požiūrių bei mokyklos bendruomenės ir atitinkamos situacijos sąveika
Mečkauskienė (2008)	Kuria sveiką ir tvarų mokyklos darbuotojų kolektyvą, kurio nariai būtų skatinami tobulėti tiek profesinė, tiek asmenine prasme bei turėtų asmeninės saviraiškos galimybes

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Žvidrauskas (2007), Masiulis, Sudnickas (2007), Mečkauskienė (2008)

Taigi, vadovas, kaip lyderis, vienas negali užtikrinti efektyvaus organizacijos valdymo – tam užtikrinti turi būti „pajungiamą“ visa organizacijos bendruomenė. Tačiau pabrėžiama, kad ne ką mažiau dėmesio turėtų būti skiriama ir šios mokyklos bendruomenės psichologiniam mikroklimatui. Taigi galima teigti, jog **lyderystės raiška švietimo organizacijoje reikalauja ne tik lyderio vadovo vaidmens, bet ir visos organizacijos bendruomenės įsitraukimo.** *Lyderis įkvepia organizacijos narius dirbti kokybiškai ir valdo kokybę savo sprendimais, už juos prisiimdamas atsakomybę ir ja dalindamasis.*

Harris (2010) nuomone, tik kolektyvinė sąveika užtikrins sėkmingą lyderystės procesą švietimo organizacijoje, todėl ne tik vadovo, bet ir visos bendruomenės narių gebėjimai turi būti ugdomi. Tam pritaria ir kiti autoriai. Senge (2008), teigia, jog tokia kolektyvinė sąveika užtikrina lyderystės tvarumą, perimamumą bei produktyvų ir veiksmingą tarpusavio bendradarbiavimą. Hargreaves ir Fink (2009) akcentuoja, jog ši sąveika suteikia lyderystės galimybes visiems bendruomenės nariams bei ypatingai išskiria mokytojus, kurių darbo specifika tiesiogiai siejama su lyderyste ir klasės valdymu. Taigi, galima teigti, jog organizacijos mikroklimatą kuria visa

mokyklos bendruomenė, o efektyvus darbas, taip pat ir visos organizacijos veiklos kokybė, gali būti užtikrinamas tik gerai sutariančiame kolektyve.

Pagrindinės švietimo organizacijos, t. y. mokyklos, stiprybės – tai žmogiškieji ištekliai, pagalba mokiniams, mokyklos valdymo ir ugdymo proceso kokybė (Dambrauskienė, 2016). Šios stiprybės švietimo organizacijos sukuria prielaidas ieškoti naujų galimybių jas plėtoti ir kitose švietimo organizacijos veiklos srityse (Nedzinskaitė, 2013). Kitaip tariant, šiuolaikiška ir moderni švietimo organizacija neapsiriboja tik vadovo lyderyste. Į švietimo organizacijos tobulinimo procesą, kūrybiškų, savarankiškai mąstančių ir iššūkiams pasirengusių mokinių ugdymą, reikėtų įtraukti kuo daugiau mokyklos bendruomenės narių: mokytojų, mokinių, tėvų. Tačiau Harris (2010) pabrėžia, jog būtini ir politiniai sprendimai, kurie švietimo organizacijose paskatintų struktūrų kaitą ir kliūčių, trukdančių organizacijos nariams dalyvauti lyderystės veikloje, šalinimą.

Mokyklos vadovas traktuojamas kaip mokyklos lyderis, kurio esminis uždavinys – padėti mokyklos bendruomenės nariams suvienodinti požiūrį į mokyklą ir apsispręsti dėl mokyklos veiklos tikslų, uždavinių ir vizijos (Leithwood, et. al., 2007). Tačiau Lambert (2011) pabrėžia, jog mokyklos vadovo lyderystė – tai tarp lyderio ir jo pasekėjų pasidalyta veika, kuri apima tarpusavio bendradarbiavimą ir yra priklausoma nuo situacijos. Taigi, *lyderystė mokykloje apima daugumos organizacijos narių veiklą, kuomet tarpusavyje bendradarbiaujant keliems lyderiams yra sprendžiamos problemos, vykdomos užduotys ir įgyvendinami pokyčiai*. Todėl galima teigti, kad šiuo aspektu neatsiejama tampa *mokytojų lyderystė*.

Kontautienės (2010) teigimu, mokytojų lyderystė sąlygoja visos mokyklos veiklos sėkmę. Liuisas ir Merfis (2008) pabrėžia, jog yra stiprus tarpusavio ryšys tarp mokytojų lyderių ir mokinių mokymosi rezultatų – mokytojai lyderiai ne tik kuria mokymui(si) palankias aplinkas, bet ir skatina mokinius imtis iniciatyvų, atsiskleisti kūrybiška bei motyvuoja mokymuisi.

***Mokytojų lyderystė*** mokslinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai (žr. 1.2 lentelę):

1.2 lentelė

**Mokytojų lyderystės apibrėžimai**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Everard, Morris (1997)	Abipusis ir tikslingas mokymasis mokyklos bendruomenėje
Copland (2003)	Tai mokytojų gebėjimų, kuriais daroma įtaka mokiniams už klasės ribų, visuma
Hargreaves ir kt. (2007)	Tai mokytojų veiksmai už klasės ribų, kurie yra atsakingi bei daro įtaką visai mokyklos bendruomenei ir jos narių tobulėjimo procesui
Senge (2010)	Tai tam tikri įsipareigojimai atsakingai veikti už klasės ribų
Schyns ir kt. (2011)	Tai tokie lyderiai, kurie daro stiprią įtaką kitiems organizacijos nariams, inicijuoja pokyčius ir skatina savo sekėjus tobulėti
Nedzinskaitė (2013)	Tai lyderiai, kurie vadovauja mokymuisi, pasitelkdami naujausius mokymo metodus. Jie supranta inovatyvaus švietimo reikšmę, todėl mokymo procese pasitelkia naująsias technologijas. Šie lyderiai taip pat išskiria mokytojų ir mokinių, taip pat ir jų šeimų, santykių svarbą

lentelės tęsinys kitame puslapyje

1.2 lentelės tęsinys

Autorius, metai	Apibrėžimas
Cetin, Keser (2015)	Tai lyderiai, kurie dalijasi asmenine ir profesine patirtimi, žiniomis, skatina bendradarbiavimą. Šie asmenys rūpinasi mokinių gerove ir stengiasi pateisinti mokyklos misiją vykdomais veiksmais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Everard, Morris (1997), Copland (2003), Hargreaves ir kt. (2007), Senge (2010), Schyns ir kt. (2011), Nedzinskaitė (2013), Cetin, Keser (2015)

Iš lentelėje pateiktų skirtingų autorių apibrėžimų matyti, jog mokslininkai akcentuoja įvairius mokytojų lyderių veiklos aspektus: charakterio savybes, gebėjimus ir įgūdžius. Lambert (2011) akcentuoja, jog mokytojų lyderystė yra grįsta pastangomis *bendradarbiauti*. Hargreaves ir kt. (2007) taip pat pabrėžia bendradarbiavimo svarbą, tačiau akcentuoja, kad šis procesas stiprina ne tik mokinių, bet ir pačių mokytojų *mokymąsi*. Tačiau Schedlitzki ir Edwards (2014) mokytojų lyderystės raišką grindžia didesniu mokytojų įsitraukimu į *sprendimų priėmimo* bei *mokyklos pažangos procesus*. Vis dėlto, dažniausiai mokslininkai išskiria mokytojų lyderių *įtaką mokyklos bendruomenės nariams (mokiniam, bendradarbiams, tėvams) mokykloje ir už jos ribų*.

Hargreaves ir kt. (2007) charakterizuodami mokytojus lyderius, pateikia tokias, jiems būdingas veiklos ypatybes:

- indėlis į mokyklos bei veiklos klasėse tobulinimą;
- bendradarbiavimo tarp mokyklos narių bei tarp pačių mokyklų skatinimas;
- sprendimų priėmimo procesų gerinimas;
- mokytojų darbo efektyvumo didinimas;
- lyderystės, kaip grupinės iniciatyvos, palaikymas;
- mokinių pasiekimų ir mokymosi rezultatų gerinimas.

Tačiau reikėtų pažymėti Lambert (2011) atskleidžiamus mokytojo lyderio veiklos požymius (žr. 1.3 lentelę).

1.3 lentelė

**Mokytojo lyderio veiklos požymiai**

Veikla	Charakteristika
<b>Pavyzdžio rodymas</b>	Lyderio pavyzdžio rodymas kitiems
<b>Ugdomasis konsultavimas</b>	Pagalba kitiems planuojant savo veiklą
<b>Parama</b>	Suteikia galimybę kitiems asmenims analizuoti ir tinkamai atlikti užduotis, pateikdami užuominas, tinkamus klausimus
<b>Minčių reiškimas</b>	Atvirai atskleidžia savo mintis mokyklos bendruomenės nariams
<b>Refleksija</b>	Analizuoja savo veiklą, numatydami teigiamus ir neigiamus jos padarinius, tobulintinas sritis
<b>Tyrinėjimas</b>	Rodo mokiniams atsakomybės prisiėmimo pavyzdį, padedant jiems suprasti neapibrėžtumo kiekvienoje mokymosi veikloje esmę

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lambert (2011)

Lambert (2011) atskleidžiami mokytojo lyderio veiklos požymiai parodo, kad mokytojo lyderio tikslai – bendruomeniniai, o siekiant jų dalijamasi žiniomis bei idėjomis, atsižvelgiama į kitų nuomones, mokomasi varдан tikslingo ir efektyvaus organizacijos tikslų siekimo. Tokia lyderystė gali ne tik pakeisti mokytojų ir mokinių bendravimą bei pačios mokyklos kultūrą, bet ir paskatinti mokinių mokymosi rezultatų gerėjimą. Todėl galima daryti išvadą, jog *mokytojų lyderystė – tai reiškinys, kuriame atsiranda mokytojo įtaka mokyklos bendruomenės ir kitų švietimo sistemos dalyviu atžvilgiu, tuo pačiu skatinantis iniciatyvą imtis veiklos, kuria siekiami bendri mokyklos tikslai bei ugdymo kokybės augimas.*

Apibendrinant, galima teigti, kad lyderystė sutelkia organizacijos bendruomenę kryptingam tikslų siekimui. Lyderystė, ne tik vadovo, bet ir kitų mokyklos bendruomenės narių atžvilgiu, sudaro sąlygas efektyviam mokyklos veiklos valdymui. Taigi, lyderystės raiška tampa viena iš efektyvaus mokyklos valdymo prielaidų, kadangi efektyvus švietimo organizacijos valdymas neįmanomas be lyderystės ir jos įtakos. Tačiau lyderystę plačiai skleisti ir plėtoti mokykloje reikalingos atitinkamos prielaidos: požiūris, jog lyderiais gali būti visi; lyderystės skatinimo ir lyderių ugdymo priemonės; dalijimasis patirtimi; kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimas; bendradarbiavimo ir komandinio darbo kultūra; iniciatyvų ir atsakomybės skatinimas; gebėjimas daryti įtaką bei palankus vadovų požiūris (ŠMM, 2014). Todėl lyderių pareiga – savo patirties skleidimas, tarpusavio bendradarbiavimas vardan visos organizacijos veiklos efektyvumo. Būtent *mokytojai lyderiai gali daryti įtaką mokinių mokymuisi ir mokymosi rezultatams, skatinti mokyklos kultūros kaitą bei pokyčių įgyvendinimą, o kartu ir didinti mokyklos veiklos kokybę.* Kai mokyklos vadovas yra pasiruošęs skatinti mokytojų lyderių vykdomą veiklą ir iniciatyvas, mokyklose susiformuoja palankios sąlygos pasidalytosios lyderystės raiškai.

#### **1.4. Pasidalytosios lyderystės švietime charakteristikos**

Dabartinė švietimo sistema reikalauja radikalesnių ir kūrybiškesnių sprendimų lyderystės taikymui mokyklose. Švietimo sistema yra sudėtinga ir reikalauja nuolatinių pokyčių, todėl lyderystės raiškia šioje srityje turėtų suteikti lankstumo, greitos reakcijos ir prisitaikymo prie nuolatinių pokyčių (Harris, 2010). Senge (2010) pritaria, kad efektyviam švietimo organizacijos valdymui lyderystės forma neturi priklausyti nuo oficialaus posto ir į jį paskirto asmens.

Mokslinėje literatūroje randama įvairių pasidalytosios lyderystės apibrėžimų (žr. 1.4 lentelę):

**Pasidalytosios lyderystės apibrėžimai**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Avolio ir kt (2001, 2003)	Visi organizacijos nariai prisideda prie organizacijos efektyvumo gerinimo bendradarbiaujant. Kiekvienas atsakingas už savo indėlį į kolektyvini darbą bei jo rezultatus
Spillane (2006)	Tai formalių ir neformalių lyderių tarpusavio sąveika, grįsta atsakomybės prisiėmimu
Leithwood ir kt. (2007)	Tai veikla, kuria dalijasi lyderiai su savo pasekėjais. Ši veikla dažniausiai apima kelių grupių veiklą ir yra susijusi su konkrečia situacija. Užduotys vykdomos bendradarbiaujant keliems lyderiams
Hargreaves ir kt. (2007)	Tai lyderystė, kuria formuojamas bendradarbiaujančių asmenų ar jų grupių tinklas
Harris (2010)	Lyderystės pasidalijimas tarp organizacijos narių, t. y. prireikus ar susiklosčius tam tikroms situacijoms, visi organizacijos nariai turi potencialą imtis lyderio darbo ir atsakomybės
Lambert (2011)	Galimybė kurti prasmę ir žinias, dirbant kartu ir bendradarbiaujant
Marzano (2012)	Tai tam tikras lyderių ir jo šalininkų tinklas, kuriame vyrauja galimybė keistis vaidmenimis, priklausomai nuo susidariusios situacijos
Šilingienė (2012)	Organizacijos narių tobulėjimo procesas, įgalinantis pačią organizaciją spręsti iškilusias problemas
Bruzgelevičienė, Pusčienė (2013)	Tai organizacijos aplinka, kurioje visi jos nariai gali kurti, inicijuoti pokyčius ir naujų idėjų sklaidą bei prisiima su tuo susijusią atsakomybę
Dukynaitė (2015)	Tai tokia lyderystės forma, kuri kuriamas formalių ir neformalių lyderių tarpusavio bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje pateiktų apibrėžimų autoriais

Iš lentelėje pateiktų skirtingų autorių apibrėžimų matyti, jog pasidalytoji lyderystė yra ne tik užduočių pasidalijimas, bet apima pačio lyderio vaidmenį – prireikus pasekėjai gali užimti lyderio poziciją. Tokiam dalijimuisi tampa svarbu, kaip yra skirstomasi funkcijomis, todėl Spillane (2006) išskiria 3 dalijimosi funkcijomis būdus:

1. **Pasidalijimas bendradarbiaujant** – kuomet vieno lyderio veiksmai remiami kito lyderio veiksmais;
2. **Bendras pasidalijimas** – kuomet lyderiai siekia bendro tikslo, veikdami individualiai;
3. **Koordinuotas pasidalijimas** – kuomet skirtingi organizacijos nariai atlieka užduotis nuosekliai, t. y. vieną po kitos.

Apibendrinat mokslininkų pateiktas pasidalytosios lyderystės sampratas galima išskirti šiame magistro darbe priimtinausią pasidalytosios lyderystės sampratą: „*pasidalytoji lyderystė – tai lyderystės pasidalijimas tarp organizacijos narių, t. y. prireikus ar susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, bet kuri organizacijos narys turi galimybę imtis lyderio vaidmens ir atsakomybės*“. Šis apibrėžimas reikšmingas ir svarbus tuo, jog lyderis nebijo dalintis savo vaidmeniu, o jo pasekėjai nebijo prisiimti šios atsakomybės, todėl organizacijoje kuriama pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosfera.



Daugumoje naujausių mokslinių tyrimų išskiria pasidalytosios lyderystės formą, kuri labiausiai turi didžiausios įtakos mokymosi rezultatų bei pačios mokyklos veiklos kokybei. Anglijoje atliktame nepriklausomame lyderystės tyrime rekomenduojama pasidalyti lyderystę remiantis atsakomybės pasidalijimu (Dfes, 2007). Šio tyrimo rezultatai parodė, jog patys švietimo organizacijos darbuotojai jaučia būtinybę lyderystę pasidalyti ir taip siekti lyderių ir visų darbuotojų ugdymo. Taip pat galima išskirti ir mokykloms nuolat didinamus reikalavimus didinti mokyklos efektyvumą. Šis procesas yra sudėtingas, todėl mokyklai lyderystė yra būtina. Nepaisant to, mokyklos veiklos kokybės gerinimas ir lyderystės plėtra reikalauja atsakomybės pasidalijimo, t. y. pasidalytosios lyderystės (Hanson, 2014). Taigi **pasidalytoji lyderystė švietimo organizacijose – būdas pagerinti mokymosi kokybę, pokyčių valdymą bei pačios mokyklos veiklos kokybę.**

Pasidalytoji lyderystė – tai tokia lyderystės forma, kuria siekiama lyderystę plačiai pasidalinti tarp organizacijos narių (Schedlitzki, Edwards, 2014). Ši lyderystės forma nėra skirta tik formaliesiems lyderiams – ji apima visos organizacijos bendruomenės ir jos narių veiklą. Kitaip tariant, pasidalytosios lyderystės raiška užtikrina, kad lyderiais gali būti švietimo organizacijos bendruomenės nariai: mokytojai ir kiti darbuotojai, mokiniai bei jų tėvai. Pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip bet kurio bendruomenės nario gebėjimas prirėkus tapti lyderiu ir prisiimti su tuo susijusią atsakomybę (Senge, 2010). Kaip teigia Navickaitė (2012), pasidalytoji lyderystė – tai veikla, kuri gali būti pasidalijama ir vykdoma bet kurio bendruomenės nario. Todėl galima teigti, jog pasidalytoji lyderystė skatina pamatyti lyderį kiekviename asmenyje.

Dažniausiai pasidalytoji lyderystė mokyklose apibūdinama kaip savybių, funkcijų ir atsakomybės tarp mokyklos bendruomenės narių pasidalijimas (Hargreaves, et. al., 2007). Copland (2003) teigimu, toks lyderystės pasidalijimas mokyklos bendruomenės narius įpareigoja lyderystę, jos procesus ir gebėjimus kurti ir skleisti plačiai. Tačiau Harris (2010) nuomone, ši lyderystės forma naudinga dėl dviejų priežasčių: gali pakeisti dabartines griežtas mokyklų lyderystės struktūras bei lengvesnis lyderystės ir mokymosi sąsajų derinimas. Anot Pont ir kt. (2011), pasidalytoji lyderystė įtraukia didelę dalį mokyklos bendruomenės narių, kurie daro įtaką ne tik vieni kitiems, bet ir mokymosi rezultatams, pačios mokyklos veiklai ir jos kokybei.

Simonaitienė ir kt. (2004) pabrėžia, kad pažangių idėjų ir nuolatinio tobulėjimo ilgalaikiam reiškiniui mokykloje ir jos bendruomenėje sukūrimui ir įtvirtinimui būtinas visų bendruomenės narių įsitraukimas. Tokiu būdu sukuriama prielaidos pasidalytosios lyderystės realizavimui. Marzano (2012) pabrėžia, jog organizacijos veiklos valdymo efektyvumą padeda pasiekti lyderystės prieinamumas ir lyderių kaita. Taigi galima prieiti išvados, jog pasidalytoji lyderystė gali būti vienas iš būdų, padedantis didinti mokyklos veiklos efektyvumą, stiprinti ir efektyvinti mokyklos valdymą, gerinti mokymo(si) rezultatus.

Lyderystės raiškai mokykloje neužtenka vieno asmens. Fullan (2016) tvirtinimu, šveitimo organizacija negali veikti efektyviai vien aukščiausio vadovo veiklos dėka – mokykloms reikalingi keli įvairaus lygmens lyderiai. Tačiau Leithwood ir Riehl (2003) pabrėžia, jog siekiant pasidalytosios lyderystės vystymosi mokykloje, reikšmingas mokyklos vadovo požiūris. Labai svarbu, kad mokyklos vadovas palankiai žiūrėtų į tai, kad lyderiais mokykloje gali būti visi, priklausomai nuo situacijos. **Apibendrinant, lyderystės pasidalijimas prasideda nuo mokyklos vadovo – būtent vadovas padalija lyderystę ir kuria tokią mokyklos kultūrą, kuri leidžia atsirasti ir veikti neformaliems lyderiams, kurie ir turi didžiausios įtakos pasidalytosios lyderystės raiškai** (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

#### Klasikinės ir pasidalytosios lyderystės mokykloje raiškos palyginimas

Klasikinės lyderystės raiškos bruožai	Pasidalytosios lyderystės raiškos bruožai
Vyrauja hierarchinija, stabilus funkcijų paskirstymas	Vyrauja bendradarbiavimas ir dinamiškas funkcijų pasiskirstymas tarp organizacijos narių ir už jos ribų
Svarbiausia skirtas vaidmuo, pareigos ir sprendimų galios	Svarbiausia gebėjimai, pasirengimas, talentas
Lyderis apsiriboja savo mokykla	Daug ryšių su kitomis mokyklomis
Daug dėmesio skiriama kontrolei	Savikontrolės ir atsakomybės vyravimas
Veiksmingumą didinančių priemonių diegimas	Veiksmingumas, kaip bendradarbiavimo rezultatas
Sutelkta į struktūros stiprinimą ir efektyvų funkcijų paskirstymą	Sutelkta į struktūros dinamiką, pritaikant ją iškylančių uždavinių sprendimui
Motyvacija glaudžiai siejasi su atlygiu	Motyvacija siejasi su saviraiška ir profesiniu tobulėjimu
Ryškūs lyderių ir pasekėjų skirtumai: charakteris, kompetencijos ir kt.	Žmonės tarpusavyje susiję, jie visi yra lyderystės proceso dalyviai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Leithwood, Riehl (2003), Harris (2010), Jackson ir kt. (2010)

Iš lentelėje pateiktų klasikinės ir pasidalytosios lyderystės raiškos mokykloje bruožų palyginimo matyti, jog pasidalytoji lyderystė akcentuoja bendradarbiavimą, funkcijų pasidalijimą, tobulėjimą, veiklos efektyvinimą, rezultatų gerinimą. Šie principai glaudžiai susiję su švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo charakteristikomis.

Pasidalytosios lyderystės raiška mokykloje leidžia vadovui kitiems darbuotojams bei mokytojams suteikti daugiau vadovavimo galios ar patikėti kai kurias savo funkcijas (Jackson, et. al., 2010). Tokiu būdu išvengiama vieno asmens, kaip lyderio, dominavimo visos bendruomenės atžvilgiu. Dalijantis lyderystę, vis kitas organizacijos bendruomenės narys gali tapti lyderiu, priklausomai nuo situacijos, įgūdžių, kompetencijos (Sallis, 2002). Tačiau Carson ir kt. (2007) akcentuoja, jog lyderystės pasidalijimas nesuteikia galios visiems vadovauti – pasidalijimas lyderyste užtikrina, kad prireikus bet kuris organizacijos narys galės atlikti lyderio vaidmenį ir prisiimti su tuo susijusią atsakomybę. Autoriui pritaria Silns ir Mulford (2002) pabrėždami, kad

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

pasidalytoji lyderystė įtakoja ne tik galios, įtakos ir funkcijų pasidalijimą tarp organizacijos narių, bet ir atsakomybės pasidalijimą. Todėl, plėtojant šią lyderystės formą mokykloje mokytojai turėtų būti pasirengę prireikus imtis ne tik lyderio darbo, bet ir atsakomybės. Galima daryti išvadą, kad pasidalytoji lyderystė stiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę, didina kompetencijas, o kartu ir užtikrina efektyvesnę veiklos kokybės valdymą.

Harris (2010) išskiria šiuos pagrindinius pasidalytosios lyderystės elementus (žr. 1.6 lentelę):

1.6 lentelė

#### Pasidalytosios lyderystės elementai

Elementai	Charakteristika
<b>Vizija – vienijanti jėga</b>	Aiškiai suformuota vizija, kurią vienodai palaiko visi bendruomenės nariai – tai vienijanti jėga. Tokia vizija užtikrina pažangos ir tikslo siekimo nuoseklumą
<b>Įgaliojimai lyderiams, kaip specialistams, ne kaip vadovams</b>	Lyderystė kinta pagal poreikį, o lyderis toks asmuo, kuris išmano užduotį, yra tam tikros veiklos specialistas
<b>Kolektyvinių grupių sudarymas</b>	Grupės sudėtis nepastovi, nuolat kinta. Kolektyvinės grupės suburiamos trumpam laikui, t. y. konkrečios užduoties atlikimui
<b>Praktikų bendruomenės</b>	Tai į praktinių klausimų sprendimą orientuotos grupės, kurios išlieka ilgesnį laiką, t. y. ir po užduoties atlikimo palaikomi tarpusavio ryšiai siekiant aptarti ateities poreikius bei kolektyvinius derinius
<b>Asmuo – tai suinteresuotoji šalis</b>	Prireikus, kiekvienas organizacijos narys gali užimti lyderio poziciją
<b>Organizacijos tikslų skaidymas</b>	Užduotis galima išskaidyti ir padalyti grupėms atsižvelgiant į kompetencijas ir jose esančius specialistus. Tai padeda efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus
<b>Funkcijų ir užduočių pasidalijimas</b>	Jos gali būti vykdomos skirtingose vietose, skirtingu laiku, skirtingomis sąlygomis
<b>Pokyčiai</b>	Tai reikšmingiausias organizacijos atsinaujinimo ir naujovių diegimo elementas. Galutinis pasidalytosios lyderystės tikslas – žinių kūrimas ir organizacijos tobulinimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Harris (2010), p. 98

Iš lentelėje pateiktų charakteristikų matyti, kad šios ypatybės atskleidžia pasidalytą lyderystę, kaip organizacijos pokyčių ir veiklos kokybės gerinimo iniciatyvą. Šie Harris (2010) išskirti elementai patvirtina kitų mokslininkų teiginius, jog pasidalytoji lyderystė – tai svarbiausias mokyklos veiksmingumą lemiantis veiksnys. Pasidalytoji lyderystė yra svarbi, nes skatina tvarų mokyklos tobulėjimą, pokyčių įgyvendinimą, gerina mokinių mokymosi rezultatus, tobulina ir efektyvina bendrą visos mokyklos veiklą (Lambert, 2011). Teiginiui pritaria ir Carson ir kt. (2007), akcentuodamas pasidalytą lyderystę kaip esminę organizacijos nuosavybę, kuri turi didžiausios įtakos veiklos efektyvumui ir tikslų siekimui. Taigi, pasidalytoji lyderystė padeda sparčiau įgyvendinti būtinus pokyčius, o tai yra labai svarbu kiekvienai šiuolaikinei mokyklai, siekiančiai veiklos kokybės gerinimo.

Pasidalytoji lyderystė – tai ir būdas keisti mokyklos valdymą, orientuojantis į efektyvesnę veiklos kokybės valdymą ir mokinių pasiekimų gerinimą (Valuckienė, et. al., 2015). Dalinantis

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

lyderystę svarbiausia yra kurti palankias aplinkybes geram organizacijos narių darbui (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Gronn (2003) numato tris pasidalytosios lyderystės formas (žr. 1.7 lentelę):

1.7 lentelė

#### Pasidalytosios lyderystės formos

Forma	Charakteristika
Spontaniškas bendradarbiavimas	Konkrečiai užduočiai atlikti suburiamos grupės, kuriose suvienijami skirtingų įgūdžių ir skirtingų organizacijos lygių asmenys, suteikiant jiems galimybes keistis patirtimi ir tokiu būdu dirbti efektyviau
Intuityvūs darbo santykiai	Pasidalytoji lyderystė reiškiasi sukuriant glaudžius ir pasitikėjimu grįstus dviejų ar daugiau asmenų santykius
Institucionalizuota praktika	Įvairių formalių darinių (asmenų grupių, komitetų) atsiradimas tikslingai tai planuojant arba leidžiant jiems atsirasti savaime

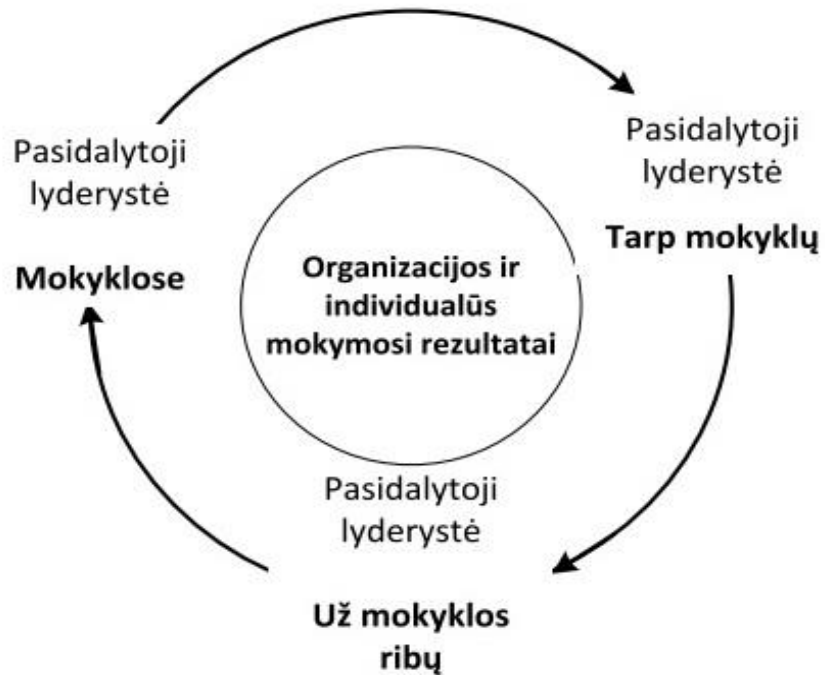
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gronn (2003)

Tačiau dažniausiai lyderystės pasidalijimas nevyksta chaotiškai. Leithwood ir kt. (2007) patobulinę ir papildę Gronn teorinius teiginius, akcentuoja, kad vieni lyderystės pasidalijimo būdai yra veiksmingesni už kitus, o pasidalytosios lyderystės rezultatas ir poveikis organizacijai priklauso nuo lyderystės pasidalijimo modelio. Leithwood ir kt. (2007) išskiria tris pasidalytosios lyderystės modelius:

- *Planuota pasidalytoji lyderystė.* Organizacijos nariai ne tik pasiskirsto funkcijas bei atsakomybę, bet ir inicijuoja bei priima sprendimus, jų vykdymui atstovauja kitose grupėse;
- *Savaiminė pasidalytoji lyderystė.* Atsiradus būtinybei spręsti tam tikras problemas, savaime susiburia neformalios grupės;
- *Išsireikalauta pasidalytoji lyderystė.* Vadovo priimtiems sprendimams neatitikus veiklos būtinybės, susikuria iniciatyvinė grupė, kuri išsireikalauja sprendimų priėmimo ir vykdymo teisių.

Tačiau universalus pasidalytosios lyderystės modelio nėra (Valuckienė, et. al., 2015). Vienoms mokykloms gali būti veiksmingas vienas modelis, kitoms – kitas, o koks pasidalytosios lyderystės modelis pasirenkamas konkrečioje mokykloje, priklauso nuo aplinkybių. Taigi, tik konkrečios mokyklos situacija ir jai pasirinktas lyderystės pasidalijimo būdas gali lemti veiksmų sėkmę ir efektyvumą.

Pasidalytoji lyderystė gali būti traktuojama ir kaip organizacinė grandinė, užtikrinanti greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą (Kontautienė, 2010). Mokykla, kaip švietimo sistemos pagrindas, yra apsupta tam tikros aplinkos ir pasidalyti lyderyste gali ir plačiau – ir už mokyklos ribų (Valuckienė, et. al., 2015). Taigi, mokykloje ir už jos ribų atsiveriant vis daugiau lyderystės raiškos galimybių, didėja pokyčių ir tobulėjimo potencialas. Harris (2010) atlikusi išsamius empirinius tyrimus, išgrynina tokį pasidalytosios lyderystės modelį (žr. 1.2 pav.):



1.2 pav. Harris pasidalytosios lyderystės modelis

Šaltinis: Valuckienė ir kt. (2015), p. 38

Remiantis šiuo modeliu pasidalytoji lyderystė skirstoma į tris tipus (Harris, 2010):

- **Lyderystė mokyklose:** pasireiškia funkcijų ir pareigų restruktūrizavimu, naujų grupių sudarymu, naujų pareigų prisiėmimu bei mokytoju ir mokinių lyderystės raiška.
- **Lyderystė tarp mokyklų:** pasireiškia tarpusavyje bendradarbiaujant, susivienijant, veikiant tinkle.
- **Lyderystė už mokyklos ribų:** pasireiškia bendradarbiaujant su įvairiomis organizacijomis, vietos bendruomene. Ji reiškiasi popamokinių veiklų organizavimu, partnerystėmis, kuriant bendrus projektus ar vykdant socialinę veiklą.

Pateiktas modelis atskleidžia galimas pasidalytosios lyderystės taikymo variacijas, tačiau reikėtų pabrėžti, kad pasidalijimo tipo ar tipų pasirinkimą lemia bendrojo ugdymo mokyklos kultūra, bendri susitarimai ir pan. Kadangi pasidalytoji lyderystė nėra varžoma jokiais organizaciniais, struktūriniais ar kt. apribojimais, galima visų trijų pasidalijimo modelių derinių raiška (Gopee, Galloway, 2014). Valuckienė ir kt. (2015) akcentuoja, jog būtent dėl laisvės derinant šiuo modelius ir taikant jų derinius mokykla gali turėti daugiausia naudos – plėtojamas bendradarbiavimas, skatinama saviraiška bei didėja veiklos efektyvumas ir kokybė.

Pasak Leithwood ir kt. (2007), pasidalytos lyderystės raškai svarbūs du aspektai:

- Lyderystės procesas – lyderystės raiška organizacijoje;
- Lyderių veikla – žmonių veiksmai siekiant plėtoti ir tobulinti lyderystę ir jos raišką.

Todėl Hargreaves ir Fink (2009) išskiria tris pasidalytosios lyderystės lygmenis (žr. 1.8 lentelę).

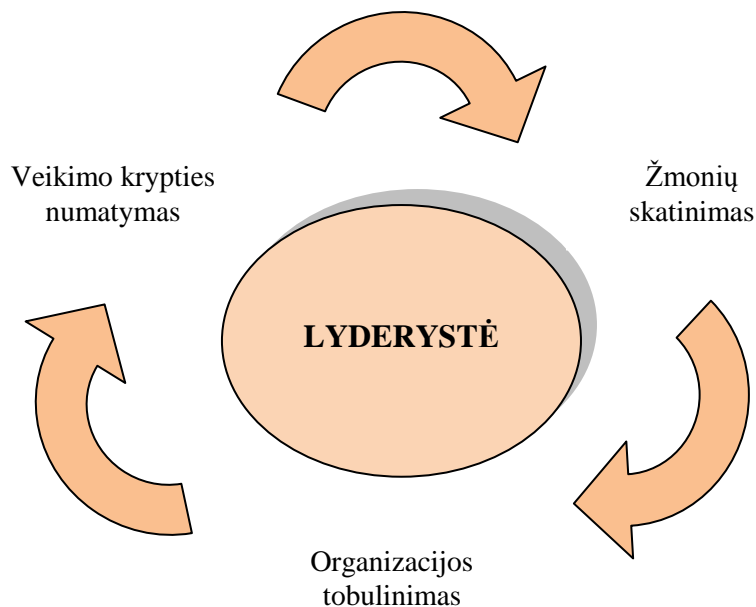
1.8 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės lygmenys**

Lygmuo	Charakteristika
Paviršinis lygmuo	Esminis principas – delegavimas. Sprendimus priima formalūs lyderiai, užduotis deleguoja pavaldiniams, tačiau neskatina jokių iniciatyvų bei asmeninės atsakomybės jausmo
Vidurinis lygmuo	Esminis principas – naujų vaidmenų ir komandų kūrimas, naujų atsakomybės sričių atsiradimas. Tai paskatina mokyklos mokytojus imtis užduočių, kurios atitinka jų kompetencijas, tuo pačiu skatinamas profesinis tobulėjimas. Jiems suteikiamas galimybės iniciatyvai, pateikti pasiūlymus bei pareikšti savo nuomonę
Giluminis lygmuo	Kitaip vadinamas kultūrinis lygmeniu, kadangi esminis principas – darbo kultūra. Organizacijos narių veikla remiasi bendradarbiavimu, pasitikėjimu, tapatumu. Mokyklos viziją ir vertybes formuoja pati bendruomenė. Taip pat jie įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, gali dalintis patirtimi ir žiniomis. Šiame lygmenyje pasidalytoji lyderystė apibūdinama kaip veikla ir žinių kūrimo procesas, pokyčių iniciatyva

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hargreaves, Fink (2009)

Remiantis šia koncepcija, didžiausias dėmesys sutelkiamas būtent į lyderių sąveiką su kitais, skatinat ir palaikant sėkmingą organizacijos veiklą. Tačiau Townsend (2007) pažymi, kad šiam tikslui būtina pasirinkti darbuotojus, nuolat juos ugdyti ir tobulinti lyderystės gebėjimus. Panašios nuomonės laikosi ir Sharma (2010) teigdamas, kad bet kurios organizacijos sėkmės pagrindas – nuolatinis visų komandos narių lyderystės potencialo vystymas. Todėl galima išskirti Leithwood ir kt. (2007) pasidalytosios lyderystės modelį (žr. 1.3 pav.).



**1.3 pav. Leithwood lyderystės modelis**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Leithwood ir kt. (2007)

Šiame modelyje matyti, kad pasidalinimas lyderyste vyksta trimis dimensijomis:

- **Veikimo krypties numatymas.** Formuluojamasis tikslas, planuojamos priemonės ir veiksmai jam pasiekti.

- **Žmonių skatinimas.** Lyderis stiprina komandinį darbą ir jo dvasią, kuria pasitikėjimu grįstą atmosferą. Žmonių skatinimas apima galios jiems suteikimą, gebėjimų ugdymą, stiprybių panaudojimą.

- **Organizacijos tobulinimas.** Čia akcentuojami pokyčiai ir jų svarba – būtina pakeisti organizacijos ypatybes, trukdančias efektyviai dirbti ir tobulėti, slopinančias motyvaciją. Leithwood (2007) pabrėžia, jog siekiant organizacijos veiklos kokybės ir ją tobulinant, reikia stiprinti bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą.

Taigi apibendrinat galima teigti, jog *pasidalytoji lyderystė mokykloje gali būti nukreipta dviem kryptimis* (žr. 1.9 lentelę):

1.9 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės kryptys**

Kryptis	Charakteristika
<i>Nukreipta į asmenį</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tvirtų tarpusavio santykių kūrimas ir palaikymas</li><li>• Tarpusavio pagalba ir parama</li><li>• Darbuotojų skatinimas ir skatinimo sistemos kūrimas</li><li>• Grupės narių įtaka vieni kitiems</li></ul>
<i>Nukreipta į tikslą</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprendimų priėmimo paskirstymas</li><li>• Didelis dėmesys veiklos tobulinimui</li><li>• Grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti</li><li>• Mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas</li><li>• Funkcijų pasidalijimas</li></ul>

**Į asmenis**, t. y. visus organizacijos narius (tiek vidinius, tiek išorinius), kuomet kuriama organizacijos kultūra, orientuota į pokyčius. Taip pat šiuo aspektu siekiama kurti ir palaikyti bendradarbiavimu grįstus tarpusavio santykius tarp organizacijos narių, skatinti pagarbą ir supratimą, didinti grupės narių įtaką vieni kitiems bei motyvuoti žvelgti pozityviai į pokyčius ir siekti bendrų tikslų, vardan veiklos kokybės tobulinimo.

**Į tikslus.** Šiuo atveju pagrindiniais tikslais tampa veiklos kokybės gerinimas ir vartotojų poreikių tenkinimas. Tačiau šių tikslų siekimas neatsiejamas nuo funkcijų pasidalijimo, sprendimų priėmimo proceso užtikrinimo įvairiuose lygmenyse bei komandų formavimo atitinkamoms užduotims atlikti. Taip pat labai svarbu mokytojus ir kitus organizacijos narius skatinti mokytis ir tobulėti ne tik profesinių kompetencijų ribose, bet ir asmeniniu aspektu.

Apibendrinant reikėtų pažymėti, kad pasidalytoji lyderystė apima pagrindinius mokyklos veiklos procesus: susijusius su organizacijos nariais ir užtikrinimu, kad jie jaustųsi reikalingi ir svarbūs; susijusius su organizacijos tikslais ir jų siekimu, kurių pagrindinis ir reikšmingiausias –

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

mokyklos veiklos kokybės siekimas. Tačiau kalbant apie pasidalijimą lyderyste ir jos įtaką veiklos kokybei reikėtų trumpai paminėti pasidalytosios lyderystės raiškos esminius principus.

Hargreaves ir Fink (2009) išskiria pasidalytosios lyderystės kontinuumą, kuriuo akcentuojama, jog padalytosios lyderystės raiška prasideda nuo autokratijos, toliau reiškiasi per komitetus, formalias grupes, procedūras, vėliau – papildoma raiška per komunikaciją, grupės narių santykius ir galiausiai veda prie anarchijos (žr. 1.10 lentelę):

1.10 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijos**

<b>Dimensijos</b>	<b>Charakteristika</b>
Autokratija	Visi sprendimai priimami aukščiausiam lygmenyje – mokyklos vadovo. Į šį procesą kiti organizacijos nariai neįtraukiami, jų lyderystė neskatinama, galimybės teikti iniciatyvas ir dalyvauti sprendimų priėmimo procese nesuteikiama
Tradicinis delegavimas	Konkrečios užduotys deleguojamos konkretiems bendruomenės nariams. Šioms užduotims atlikti gali būti sudaromi komitetai, grupės, kurioms nurodoma ką reikia daryti bei priskiriami su visa su tuo susijusi atsakomybė. Kiti organizacijos nariai šiame procese neįtraukiami
Pažangus delegavimas	Užduotys skiriamos formalioms komandoms, o pokyčius inicijuoja ir tinkama linkme nukreipia formalus lyderis. Tačiau kiti organizacijos nariai šiuos pokyčius remia ir palaiko, nors jų įsitraukimas nėra itin aktyvus
Nukreipiantis padalijimas	Į veiklą įtraukiami visi organizacijos nariai, aktyviai dirbama grupėse. Vizija, misija, tikslai ir uždaviniai kuriami bendrai, tačiau pasidalijimą nukreipia vadovas, t. y. formalus lyderis savo pavaldiniams. Šiuo pasidalijimo principu skatinamas stiprių profesinių bendruomenių, pasiryžusių mokytis dėl tikslo, kūrimasis
Savaiminis padalijimas	Lyderystė pasireiškia per asmenų grupes, kurios pasižymi iniciatyvumu, įkvepia kitus veikti ir daro jiems įtaką, skatina naujoves. Tokia lyderystės raiška nuo formalaus vadovo nepriklauso, tačiau jis palaiko šias iniciatyvas
Drąsus padalijimas	Vadovo sprendimai, priimti nesilaikant vizijos ir prieštaraujant pažangai, gali būti drąsiai ginčijami kitų organizacijos narių. Lyderyste drąsiai ir plačiai dalijamasi, skatinamas bendruomenės narių aktyvumas siekiant užsibrėžtų tikslų. Mokytojai tampa pokyčių iniciatoriais ir vykdytojais
Anarchija	Vadovai silpni ir vengiantys atsakomybės. Jie neturi aiškios vizijos, vienijančio ir aiškaus tikslo

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hargreaves ir Fink (2009)

Hargreaves ir Fink (2009) pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijos patvirtina, jog pasidalytoji lyderystė gali pasireikšti įvairiomis formomis. Tačiau Lindsay ir kt. (2011) pabrėžia, jog šios formos nėra pranašesnės viena už kitą, kadangi kiekviena mokykla yra savita ir veikia atitinkamoje aplinkoje. Dėl šios priežasties skirtingos mokyklos gali pritaikyti skirtingas pasidalytosios lyderystės raiškos formas.

Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė švietimo organizacijoje – tai sudėtingas socialinis procesas, kuriuo siekiama paskatinti organizacijos narių asmeninį tobulėjimą, bendradarbiavimą, iniciatyvą bei atsakomybę. Remiantis aukščiau analizuota mokslinė literatūra galima daryti išvadą, kad pasidalytoji lyderystė mokyklose labai reikšminga, kadangi didina mokyklos efektyvumą, stiprina jos valdymą bei gerina mokymo(si) rezultatus. Pasidalytosios lyderystės raiška mokykloje suteikia galimybę kiekvienam organizacijos nariui tapti lyderiu



atitinkamoje situacijoje, tuo pačiu stiprina narių pasitikėjimą, atsakomybę bei bendrumo jausmą. Formalus vadovas nebijo dalytis lyderio funkcijomis, skatina iniciatyvas ir tobulėjimą, pokyčių įgyvendinimą, kas turi didelės įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui. Todėl sekančiame skyriuje analizuojamos švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo charakteristikos ir išskiriami esminiai šio proceso elementai.

### **1.5. Švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymas**

Pastaruoju metu vis daugėja duomenų apie teigiamą pasidalintos lyderystės poveikį švietimo organizacijos veiklos kokybei. Pavyzdžiui, pasidalytosios lyderystės raišką mokyklose tyrę autoriai (Hargreaves, Fink, 2009; Harris, 2010; Lambert, 2011; Leithwood, 2007; ir kt.) pastebėjo, kad ši lyderystė padėjo sustiprinti bendruomenės narių tarpusavio ryšius ir pasitikėjimą, paskatino darbuotojus įsitraukti į bendrą veiklą, inicijuoti pokyčius ir gerinti veiklos kokybę bei mokymo(si) rezultatus. Anot Sallis (2002), dalijantis lyderyste jaučiama atsakomybė ne tik už savo, bet ir už kolegų darbą, kas paskatina geresnių rezultatų ir pažangos siekimą, greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą. Taigi ši lyderystės forma turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybei.

Mokyklos, kaip švietimo organizacijos, padėtis įpareigoja ir kitokį kokybės suvokimą – kitaip suprantami subjektai, objektai ir pan. nei eilinėje verslo organizacijoje (Mečkauskienė, 2008). Pasak Mikoliūnienės (2009), dažniausiai mokyklos veiklos kokybę vertinama pagal pagal iš anksto numatytas dimensijas, kriterijus ir standartus. Tačiau Laužackas ir kt. (2008) pažymi, kad kiekviena mokykla veiklos kokybę ir jos rezultatus gali interpretuoti savitai – skirtingose organizacijose kokybė gali būti suvokiama skirtingai. Autoriams pritaria Ališauskas ir Dukynaitė (2005) akcentuodami, jog pokyčiai visuomenėje turi reikšmingos įtakos švietimo vertinimui ir jo prioritetų kaitai. Taigi, galima teigti, kad kiekviena mokykla gali individualiai apsibrėžti veiklos kokybę ir jos įvertinimo aspektus, o vertinimas yra svarbi švietimo valdymo dalis, remiantis gautais rezultatais leidžianti siekti didesnio valdymo efektyvumo.

Verslo organizacijų atžvilgiu kokybės apibrėžimas svarstomas jau senai, tačiau švietimo kontekste pradėtas nagrinėti tik nuo XX a. (Senge, 2010). Švietimo organizacija, kaip paslaugas teikianti organizacija, daro įtaką ir pačios kokybės sampratai – kitaip, nei verslo organizacijoje, suprantami joje veikiantys objektai bei vykstantys procesai. Serafinas (2011) pažymi, jog paslaugos kokybę išmatuoti sunkiau, kadangi pati paslauga neturi bendro, konkretaus apibrėžimo. Paslaugos kokybė dažniausiai apibrėžiama kaip vartotojo pasitenkinimo gamino arba paslaugos ypatybėmis lygis (Townsend, 2007). Todėl galima daryti išvadą, kad švietimas – tai paslauga, todėl ir čia pasireiškia žinių apie sukurtus „produktus“ ir jų kokybę trūkumas, norint įvertinti švietimo kokybę.

Tačiau reikėtų akcentuoti, kad čia itin svarbi tampa kliento ir paslaugos teikėjo sąveika, kadangi kliento jausmai paslaugos teikimo metu jam gali būti svarbesni už patį rezultatą.

Želvys (2003), apibūdindamas švietimo kokybę, išskiria penkias svarbias jos sritis:

- *Pradinių sąlygų kokybė.* Ji apima mokymo aplinkos, mokymo priemonių (įskaitant knygų ir pan.), techninės įrangos ir kt. kokybę.
- *Ugdymo proceso kokybė.* Tai mokymo proceso, užklasinės veiklos, mokyklos bendruomenės narių tarpusavio santykių, organizacinės kultūros bei klimato ir kt. kokybė.
- *Rezultatų kokybė.* Ji apima egzaminų rezultatus, pasiekimus olimpiadose, įv. tyrimų rezultatus.
- *Pasekmių kokybė.* Ji apima visuomenės kultūros lygį, nedarbo mažėjimą, gyventojų konkurencingumą darbo rinkoje, jų pajamų didėjimą ir pan. socialines sritis.
- *Pridėtinė vertė.* Tai mokyklos indėlio svarbą lyginant su kitais veiksniais: mokinių gabumais, jų tėvų ar korepetitorių pastangomis ir pagalba, kt.

Autorius, pateikdamas kokybės švietime matavimo kategorijas, iškelia kokybės aspektą – kokybė kaip susitarimas. Taigi, kalbant Lietuvos atžvilgiu, švietimo kokybės susitarimu galėtumėme laikyti *Geros mokyklos koncepciją*, kurioje apibrėžiama kokybiškos, t. y. *geros mokyklos samprata*.

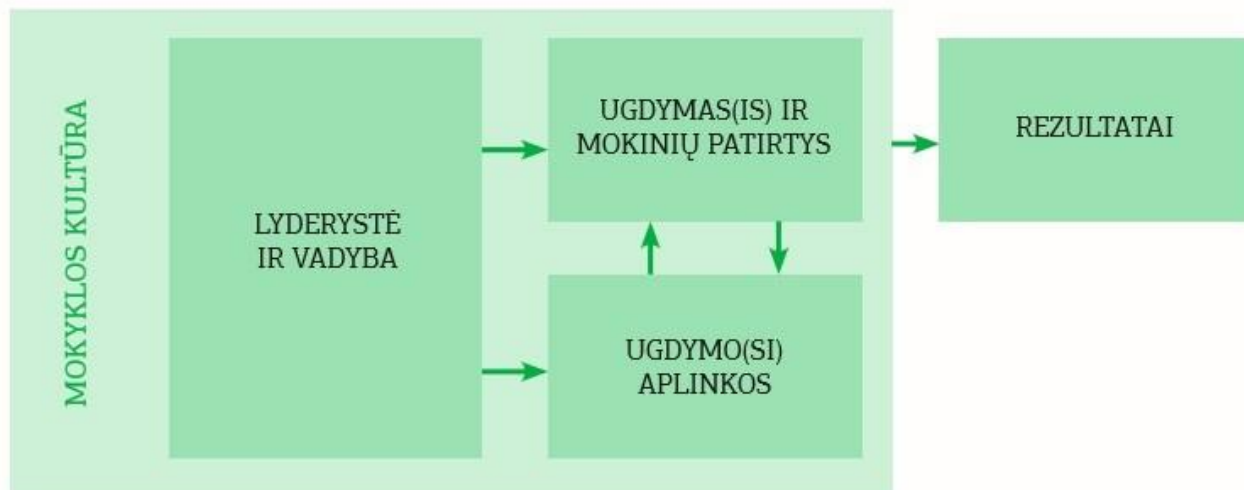
*Geros mokyklos modelyje* (žr. 1 priedą), išskiriami pagrindiniai mokyklos veiklos aspektai, kurie atspindi mokyklos misiją, misijos įgyvendinimą lemiančius veiksnius ir mokyklos gyvavimo prielaidas. Kaip svarbiausias sėkmingos mokyklos veikos požymis laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas – geri ugdymo(si) rezultatai bei prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Koncepcijoje išskiriami mokyklos misijos įgyvendinimą lemiantys veiksniai: ugdymo ir ugdymosi aplinka, ugdymas (mokymas), mokyklos darbuotojai, mokyklos bendruomenė ir jos mokymasis, **lyderystė ir vadyba**. Tačiau pažymima, jog svarbu atsižvelgti ir į rezultatų pasiekimo būdą, kadangi abu aspektai (rezultatai ir jų pasiekimo būdas) laikomi lygiaverčiais. Taigi, *vertinant mokyklų veiklos kokybę reikėtų atsižvelgti į geros mokyklos koncepciją bei joje išskirtų aspektų svarbą*.

Pagrindinė Koncepcijos įgyvendinimo prielaida yra visuomenės pritarimas jos idėjoms ir mokyklų bendruomenių noras pačioms skatinti, inicijuoti pokyčius, keisti mokyklą (ŠMM, 2015). Koncepcija turėtų būti naudojama kaip konceptualus pagrindas ir orientyras mokyklos veiklai tobulinti, o geros mokyklos modelis turėtų būti tarsi nuoroda, padedantis siekti geresnės, kokybiškesnės mokyklos pozicijos (Urbanovič, 2011). Kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė pačiai pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia, t. y. susidėlioti mokyklos tobulinimo kelią, paremtą įsivertinimu, mokyklos bendruomenės poreikiais ir susitarimu. Atsižvelgiant į Koncepcijos nuostatas, vykdomas **mokyklų veiklos kokybės įsivertinimas** ir

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

išorinis vertinimas, padedantis nustatyti, ar mokykla kryptingai juda geros mokyklos link, kokia pažanga yra daroma bei kuriose veiklos srityse reikalingas didžiausias postūmis, pagalba.

Atnaujintame mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo modelyje pabrėžiamos keturios įsivertinimo sritys: *rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, aplinkos, vadyba ir lyderystė* (žr. 1.4 pav.).



**1.4 pav.** Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio schema

Šaltinis: Švietimo ir mokslo ministerija (2016), p. 45

Pasidalytosios lyderystės įtaka mokyklos veiklos kokybės valdymui dar nėra plačiai ištyrinėta. Tyrėjai daugiausiai dėmesio skiria mokyklos vadovo lyderystės bei mokyklos valdymo sąsajoms. Tačiau galima būtų teigti, jog pasidalytoji lyderystė gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybei, todėl toliau bus analizuojamos pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajos.

## **1.6. Pasidalytosios lyderystės ir švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo sąsajos**

Mokyklos veiklos kokybę lemia daug veiksnių: mokymo(si) aplinkos, patirtys, mokyklos darbuotojų bei mokyklos bendruomenės santykiai ir kt. Visi šie veiksniai turi įtakos mokyklos veiklos valdymo ir ugdymo proceso kokybės užriktinimui. Tačiau kad ir veikiama šių veiksnių, *kiekviena mokykla veiklos kokybę ir jos rezultatus gali interpretuoti savitai. Žvirdausko (2006) teigimu, organizacijos veiklos kokybę priklauso nuo efektyvaus valdymo, kurį daro įtaką vadovaujančių asmenų kompetencijos, įgūdžiai ir asmeninės savybės valdymo srityje.* Tačiau, Marzano ir kt. (2011) pažymi, jog *lyderystės raiškos tendencija laikoma vienu reikšmingiausių ir didžiausios įtakos organizacijos veiklos kokybei turinčių veiksnių.* Autoriui pritaria Gopee ir Galloway (2014), kurie akcentuoja, jog *norint pagerinti mokyklos veiklos kokybę reikia plėtoti ir*

*skatinti lyderystę. Šios sąlygos sudaro palankias galimybes pasidalytosios lyderystės raiškai mokykloje.*

Pasidalytosios lyderystės ir švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo teorinė analizė suformavo naują požiūrį – pasidalytoji lyderystė organizacijos valdyme, siekiant aukštesnės kokybės, gali būti nukreipta dviem kryptimis:

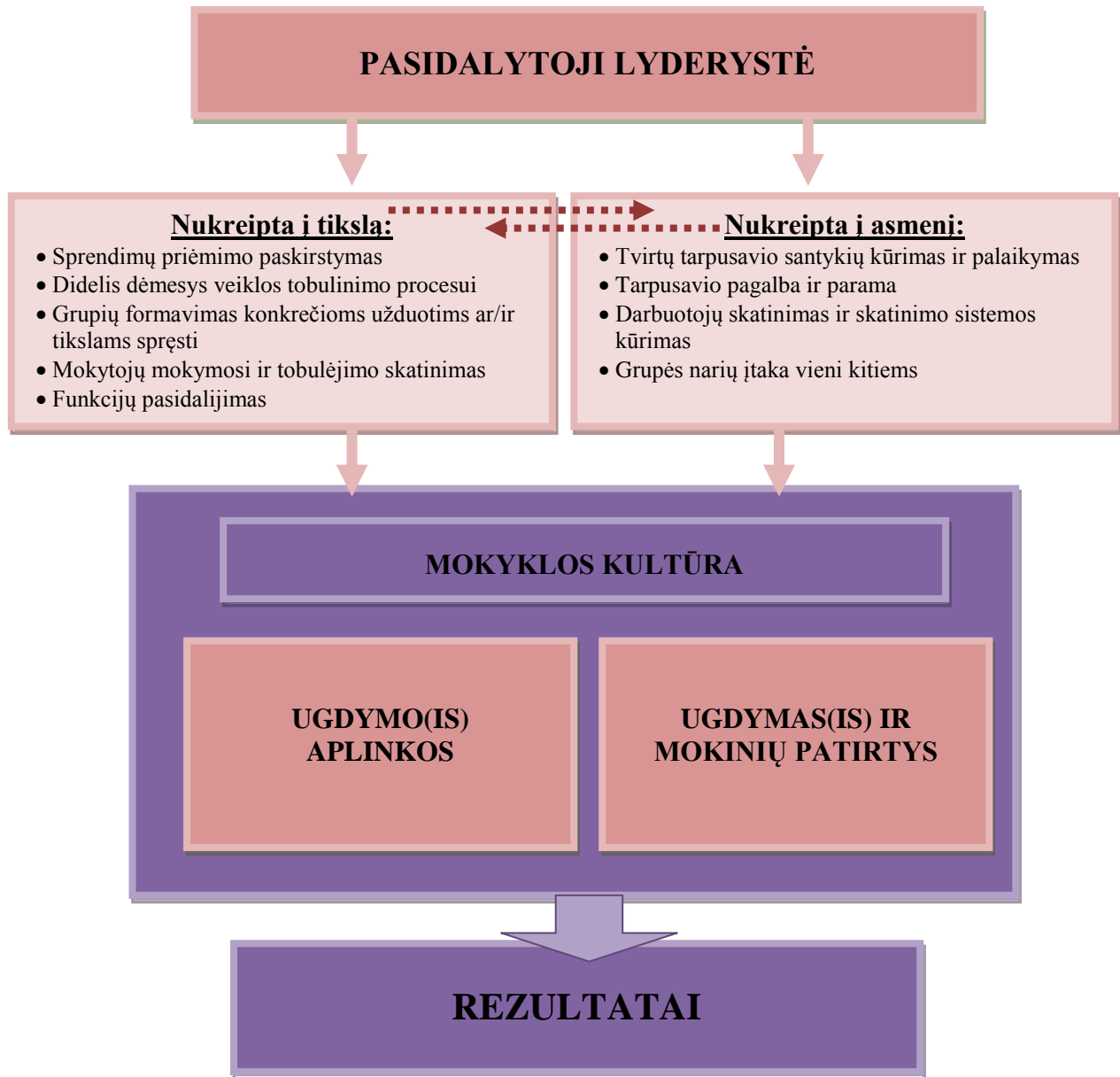
- **I asmenis**, t. y. visus organizacijos narius (tiek vidinius, tiek išorinius), kuomet kuriama organizacijos kultūra, orientuota į pokyčius. Taip pat šiuo aspektu siekiama kurti ir palaikyti bendradarbiavimu grįstus tarpusavio santykius tarp organizacijos narių, skatinti pagarbą ir supratimą, didinti grupės narių įtaką vieni kitiems bei motyvuoti žvelgti pozityviai į pokyčius ir siekti bendrų tikslų, vardan veiklos kokybės tobulinimo.

- **I tikslus**. Šiuo atveju pagrindiniais tikslais tampa veiklos kokybės gerinimas ir vartotojų poreikių tenkinimas. Tačiau šių tikslų siekimas neatsiejamas nuo funkcijų pasidalijimo, sprendimų priėmimo proceso užtikrinimo įvairiuose lygmenyse bei komandų formavimo atitinkamoms užduotims atlikti. Taip pat labai svarbu mokytojus ir kitus organizacijos narius skatinti mokytis ir tobulėti ne tik profesinių kompetencijų ribose, bet ir asmeniniu aspektu.

Želvys (2003), apibūdindamas švietimo kokybės matavimo kategorijas, kokybės aspektą išskiria kaip susitarimą. Lietuvos atžvilgiu, švietimo kokybės susitarimu galima laikyti *Geros mokyklos koncepciją*, kurioje apibrėžiama kokybiškos, t. y. *geros mokyklos samprata*. **Geros mokyklos modelyje** (žr. 1 priedą), sėkmingos mokyklos veikos požymi geri ugdymo(si) rezultatai bei prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirtys. Šioje koncepcijoje mokyklos veiklos kokybė užrikinama šiais veiksniais: ugdymo ir ugdymosi aplinka, ugdymas (mokymas), mokyklos darbuotojai, mokyklos bendruomenė ir jos mokymasis, **lyderystė ir vadyba**.

Tačiau kiekviena mokykla gali pati pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia. Atsižvelgiant į Geros mokyklos koncepcijos nuostatas, suformuota **mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodika**, kuri padeda nustatyti, ar mokykla kryptingai juda geros mokyklos link, kokia pažanga yra daroma bei kuriose veiklos srityse reikalingas didžiausias postūmis, pagalba. **Veiklos kokybės įsivertinimo modelyje** pabrėžiamos keturios įsivertinimo sritys: **rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, aplinkos, vadyba ir lyderystė**.

Apibendrinant pasidalytosios lyderystės ir švietimo organizacijos veiklos kokybės valdymo teorinės analizės rezultatus galima susieti pasidalytosios lyderystės kryptis su Geros mokyklos koncepcijos pagrindu atnaujintu mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modeliu (žr. 1.5 pav.)



1.5 pav. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis

Pateiktas modelis parodo, kaip pasidalytoji lyderystė, nukreipta dvejomis kryptimis, veikia mokyklos veiklos kokybę. Pasidalytoji lyderystė šiame modelyje apima pagrindinius mokyklos veiklos kokybės valdymo procesus:

- *Susijusius su organizacijos nariais* – užtikrinama, kad jie jaustųsi reikalingi ir svarbūs; dirbdami komandose atskleistų savo individualius gebėjimus; suteikiama sprendimų priėmimo ir funkcijų pasidalijimo laisvė; skatinamas tobulėjimas, tiek profesinis, tiek asmeninis. Tokiu būdu kuriama į pokyčius ir veiklos kokybės siekį orientuota organizacinė kultūra, palanki psichologinė atmosfera, o darbuotojai skatinami tapti lyderiais atitinkamose situacijose.

Šis pasidalytosios lyderystės nukreipimas į organizacijos narius teigiamai veiktų ugdymo(si) ir mokinių patirtis bei ugdymo(si) aplinkas, kadangi abu procesai priklauso nuo mokyklos bendruomenės narių ir jų tarpusavio sąveikos. Kokybiškos veiklos pagrindas šiuo aspektu –

organizacijos narių įtraukimas į sprendimo priėmimo procesą, funkcijų paskirstymas pagal kompetencijas, komandų sudarymas atitinkamoms užduotims atlikti, mokymosi ir tobulėjimo skatinimas bei galimybių šiems procesams sudarymas. Lyderis stiprina komandinį darbą ir jo dvasią, kuria pasitikėjimu grįstą atmosferą, tuo pačiu kurdamas pokyčiams palankią mokyklos kultūrą. Žmonių skatinimas apima galios jiems suteikimą, gebėjimų ugdymą, stiprybių panaudojimą.

Reikėtų akcentuoti ir šių sričių kokybės svarbą mokyklos veiklos rezultatams:

- Ugdymas(is) ir mokinių patirtys lemia ugdymo rezultatus dviem ugdymo proceso aspektais: formaliuoju ugdymu ir visu mokykliniu gyvenimu, visomis mokykloje ar mokyklai organizuojant įgyjamomis mokinių patirtimis, įskaitant mokyklos kultūros poveikį;

- Ugdymo(si) aplinkos – akcentuoja fizinių ir virtualių mokymosi aplinkų reikšmę ugdymui.

Pasidalytoji lyderystė, nukreipta į asmenį, skatina visos organizacijos narių tobulėjimą, bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų, kas paskatina veiklos kokybės užtikrinimą ir tobulinimą. Taigi daroma išvada, kad kokybiška veikla neatsiejama nuo organizacijos narių savijautos darbo vietoje – kiekvienas turi jaustis reikalingas, saugus, motyvuotas, kad galėtų kurti palankias aplinkas ugdymo(si) procesams ir mokinių patirtims įgyti.

- ***Susijusių su organizacijos tikslais*** ir jų siekimu, kurių pagrindinis ir reikšmingiausias – mokyklos veiklos kokybės siekimas. Svarbiausias mokyklos veiklos kokybės požymis – ugdymo rezultatai. Todėl ši tikslo siekimo kryptis parodo teigiamą pasidalytosios lyderystės įtaką ugdymo bei mokyklos veiklos rezultatams.

Rezultatai yra svarbiausias mokyklos veiklos kokybės požymis, parodantis kas pasiekama ugdant kiekvieną mokinį ir kokie yra apibendrinti mokyklos veiklos rezultatai. Lyderystės nukreipimas į tikslą taip pat paskatintų mokinio ir pačios mokyklos pažangą. Taip pat čia akcentuojami pokyčiai ir jų svarba – būtina pakeisti organizacijos ypatybes, trukdančias efektyviai dirbti ir tobulėti, slopinančias motyvaciją. Siekiant organizacijos veiklos kokybės ir ją tobulinant, reikia stiprinti bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą. Todėl čia pažymėtinas ir pasidalytosios lyderystės nukreiptos į tikslą bei nukreiptos į asmenis priežastinis ryšys. Taigi galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė, nukreipta į tikslą, yra pagrindinis rodiklis, vedantis veiklos kokybės ir gerų ugdymo rezultatų link.

Apibendrinant galima teigti, jog pateiktas teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis atspindi pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui, orientuojantis į organizacijos narius ir palankios aplinkos jiems kūrimą bei į tikslą – siekiant paskatinti pokyčius vardan mokyklos veiklos kokybės, mokymo kokybės gerinimo, visuomenės poreikių tenkinimo bei ugdymo rezultatų augimo. Pasidalytosios lyderystės kryptys papildo mokyklos kultūrą, todėl kokybė siekiama per visos organizacijos bendruomenės narių

pastangas kurti pokyčiams palankią atmosferą ir bendrą darbą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo. Taigi pasidalytoji lyderystė turi įtraukti kiekvieną mokyklos bendruomenės narį, norint užtikrinti mokyklos veikos kokybę.

*Apibendrinant teorinę šio darbo dalį galima teigti:*

- *Lyderystė – procesas, kurio metu daromas poveikis ar įtaka kitiems. Šis reiškinys grindžiamas bendradarbiavimu bendro tikslo siekimo, pokyčių įgyvendinimo bei organizacijos veiklos tobulinimo procesuose.*

- *Lyderystės teorijų analizė parodė, jog šiuolaikinė lyderystė suprantama kaip tęstinis procesas, kurio pagrindas – socialumas bei įtaka pasekėjams. Lyderis turi pasižymėti tokiomis savybėmis kaip pasitikėjimas savimi, dvasingumas ir atsakomybė, turėti vertybines nuostatas, o jo veikla turi skatinti organizacijos narių bendradarbiavimą, įkvepiant juos įgyvendinti naujas idėjas bei neformaliais būdais palenkti į savo pusę.*

- *Dabartinė švietimo sistema reikalauja radikalesnių ir kūrybiškesnių sprendimų lyderystės taikymui mokyklose, todėl pasidalytosios lyderystės forma, išskiriama kaip turinti didžiausios įtakos mokymosi rezultatų bei pačios mokyklos veiklos kokybei.*

- *Pasidalytoji lyderystė – tai veikla, kuri gali būti pasidalijama ir vykdoma bet kurio bendruomenės nario – pasidalytoji lyderystė skatina pamatyti lyderį kiekviename. Todėl pasidalytoji lyderystė mokykloje gali būti nukreipta dviem kryptimis: į asmenį bei į tikslą.*

- *Kokybė – daugelį aspektų apimanti sąvoka, todėl jos suvokimas ir interpretavimas galimas remiantis skirtingais požiūriais. Norint įvertinti švietimo arba mokyklos veiklos kokybę remiamasi geros mokyklos koncepcija, kurios pagrindu atnaujinta Lietuvos mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika. Įsivertinimo procesas – tai visos mokyklos bendruomenės mokymosi ir tobulėjimo sąlyga, suteikianti laisvės pačiai mokyklai kontroliuoti kokybės valdymo procesus.*

- *Teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis atspindi pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui, orientuojantis į organizacijos narius ir palankios aplinkos jiems kūrimą bei į tikslą, t. y. ugdymo ir mokyklos veiklos rezultatus. Siekiant mokyklos užsibrėžtų tikslų bei norint užtikrinti mokyklos veikos kokybę, pasidalytoji lyderystė į šį procesą turi įtraukti kiekvieną mokyklos bendruomenės narį.*

## 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

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

### 2.1. Tyrimo metodologija

Atliekant empirinį tyrimą siekiama nustatyti, kokią įtaką pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos veiklos kokybei, jos kaitai ir pačiam valdymui. Tyrimas atliekamas Klaipėdos miesto gimnazijoje, kurios tikslus pavadinimas, gimnazijos prašymu, dėl konfidencialumo nenurodomas.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas Klaipėdos miesto gimnazijoje. Šiam tikslui pasiekti suformuluoti šie tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų analizei.
2. Nustatyti pasidalytosios lyderystės raišką Klaipėdos miesto gimnazijoje.
3. Empiriškai įvertinti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas.

Empiriniame tyrime pasidalytoji lyderystė traktuojama kaip mokyklos bendruomenės tarpusavio sąveika – mokyklos vadovas sudaro tokias sąlygas, kuriose mokytojai lyderiai gali mokytis tobulindami savo kompetencijas, tuo pačiu daro teigiamą įtaką kitiems bendruomenės nariams. Taip pat tokie mokytojai lyderiai aktyviai įsitraukia į mokyklos tobulinimo procesus, imasi iniciatyvos, tokiu pavyzdžiu paskatina kitus narius įsitraukti į atitinkamas veiklas. Dalijantis lyderyste ir ją skatinant sudaromos palankios sąlygos mokyklos veiklos kokybės gerinimui.

**Tyrimo strategija.** Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta *atvejo tyrimo* strategija. Atvejo analizės metodas pagrindinis privalumas tas, kad šiuo metodu analizuojamos realios situacijos, konkrečios tikrovės atvejai, kurie vėliau gali būti paverčiami elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais (Bitinas, et. al., 2008). Pasak Kardelio (2002), šis metodas leidžia tyrėjui dirbti su realiomis problemomis, pažiūrėti ir į jas objektyviai, gilintis į organizacijos bei jos narių elgsenos ir veiklos subtilumus, analizuoti tarpusavio santykius, įvairių veiksmų raišką.

Baigiamajame darbe tiriamas vienos mokyklos atvejis, kadangi siekiama kuo giliau ir išsamiau išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui. Tyrime taikoma imčių ir metodų trianguliacija: iš skirtingų šaltinių skirtingais metodais gauta informacija padeda visapusiškai atskleisti ir analizuoti tyrimo objektą – pasidalytąją lyderystę kaip mokyklos veiklos kokybės valdymo prielaidą.



Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas *kokybinio tyrimo metodas*. Žydžiūnaitės (2008) teigimu, kokybiniai tyrimai atskleidžia ne tik gerai matomus ir racionalius įvairių vertinimų aspektus, tačiau ir giliau slypinčius motyvus, įsitikinimus, požiūrius bei bertybes. Kokybiniai tyrimai leidžia tikslingiau modeliuoti tiriamųjų veiksmus situacijoje, prognozuoti ateities poreikius bei numatyti efektyviausius būdus jiems patenkinti (Kardelis, 2002). Bitinas ir kt. (2008) pažymi, jog kokybiniuose tyrimuose duomenys renkami žodine forma, reiškiami teiginiais bei jų kategorijomis, vertinami subjektyviai. Šis tyrimo metodas leidžia interpretuoti duomenis, o ataskaitose pateikiami autentiški tiriamųjų pasisakymai, o jam atlikti dažniausiai reikalinga mažesnė, bet tiksli imtis. Kokybinį tyrimą tikslinga atlikti tuomet, kai siekiama apibūdinti teorinį modelį, atskleisti jo komponentų sąveikas bei pateikti socialinio objekto duomenų apibendrinimus.

Tiriant lyderystės raišką ir jos įtaką mokyklos veiklos kokybei, kokybinis tyrimas sudaro sąlygas gauti išsamius duomenis – tiriamieji nėra ribojami griežtų, iš anksto numatytų atsakymo variantų pasirinkimo, gali atskleisti savo asmenines patirtis lyderystės plėtojimo mokykloje ir lyderių galimybes jos veiklos kokybės gerinimo aspektais (žr. 1.6 pav.).



**1.6 pav.** Pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų Klaipėdos miesto gimnazijoje tyrimo dizainas

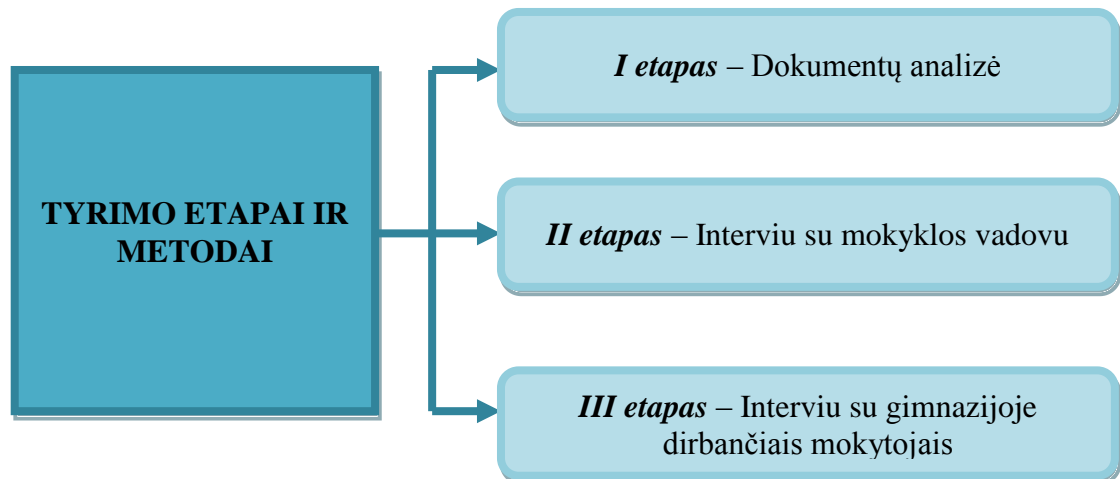
**Tyrimo lauko charakteristikos – Klaipėdos miesto gimnazijos situacija.** Tai dieninė, savarankiško mokymosi bendrojo lavinimo mokykla Klaipėdoje, vykdanči pradinio, pagrindinio,

vidurinio ir papildomo ugdymo programos. 2017 m. kovo 1 d. duomenimis Klaipėdos miesto gimnazijoje mokosi 626 mokiniai.

Gimnazijoje dirba 42 mokytojai, švietimo pagalbą teikiantys specialistai (socialinės pedagogės, psichologė, neformaliojo ugdymo organizatorė) ir 17 nepedagoginių darbuotojų.

Gimnazija vadovaujasi Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. V-1308 patvirtinta *geros mokyklos koncepcija*, bendrosiomis programomis, Valstybės nustatytu išsilavinimo standartu. Gimnazijoje veikia savivaldos institucijos: *gimnazijos taryba* – aukščiausia savivaldos institucija, jungianti mokinių, jų tėvų (globėjų ar rūpintojų) ir pedagogų atstovus svarbiausių mokyklos veiklos uždavinių sprendimui; *tėvų komitetas* – nuolat veikianti klasių tėvų atstovų savivalda, turinti savo nuostatus. Gimnazijos organizacinė valdymo struktūra pateikiama 2 priede (žr. 2 priedą).

**Tyrimo etapai ir duomenų rinkimo metodai.** Prieš pradėdant tyrimą, visu pirma, buvo parengtas tyrimo planas ir numatyti tyrimo instrumentai. Klaipėdos miesto gimnazijos atveju analizę sudaro trys tyrimo etapai (žr. 1.7 pav.):



1.7 pav. Empirinio tyrimo etapai ir metodai

**I etapas – dokumentų analizė.** Tai pirminis socialinės informacijos gavimo būdas, kadangi vienas pagrindinių informacijos šaltinių yra organizacijos dokumentai, kuriuose atsispindi reali organizacijos socialinė situacija (Bitinas, et. al., 2008). Anot Žydžiūnaitės (2008), moksliniuose tyrimuose naudojami tekstiniai dokumentai gali suteikti labai vertingų ir naudingų žinių apie organizaciją, jos darbuotojus, tiriamųjų nuostatus ir vertybes. Šis metodas reikalauja mažiau materialių investicijų, kadangi dažnai dokumentai būna viešai skelbiami ir laisvai prieinami. Taigi, organizacijos dokumentų analizė tyrėjui padeda nustatyti organizacijos ir tiriamųjų nuostatus, interesus, vertybes bei pokyčius.

Šio metodo pagalba nustatytos realios pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajos Klaipėdos miesto gimnazijoje. Pagrindiniais dokumentais, kaip objektyvios

informacijos šaltiniais, pasirinkti: Klaipėdos miesto gimnazijos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros išorinio vertinimo ataskaita (toliau – AIVA) bei mokyklos veiklos įsivertinimo ataskaitos (toliau – MVIA).

Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau – NMVA) gimnazijos veiklos kokybę vertino 2016 m. pradžioje. NMVA vertino visas mokyklos veiklos sritis: *mokyklos kultūrą, ugdymą ir mokymąsi, pasiekimus, pagalbą mokiniui bei strateginį valdymą*. Atliekant empirinį tyrimą, analizuojamos tos mokyklos veiklos įsivertinimo bei išorės vertinimo ataskaitų dalys, kurios yra skirtos *lyderystės bei mokyklos veiklos kokybės valdymo aspektams*.

**II ir III etapai:** *interview su mokyklos vadovu bei interview su gimnazijoje dirbančiais mokytojais*. Siekiant sužinoti individualius informantų atsakymus ir norint gauti objektyvius duomenis apie Klaipėdos miesto gimnazijos lyderystės raiškos ir veiklos kokybės valdymo sąsajas pasirinktas *individualus pusiau struktūrizuoto interview* metodas. Interview vykdytas su mokyklos direktoriumi ir pedagogais. Pasak Dikčiaus (2005), individualus interview yra asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą, todėl pokalbiui su vienu informantu skirta 1,5 valandos. Šis metodas naudojamas tam, kad būtų gauta daugiau ir geresnės kokybės idėjų iš informanto, ko įprastai nepavyksta pasiekti grupės interview metu. Pagrindinis metodo privalumas – tiesioginis bendravimas su pašnekovu pagal iš anksto parengtą interview planą. Tačiau reikia pažymėti, jog šis metodas apima ir stebėjimą – tyrėjas atsižvelgia ne tik į informanto žodžius, bet ir pačią kalbą bei elgesį (Bitinas, et. al., 2008). Taigi, interview metodas tyrėjui suteikia plačias galimybes suvokti tiriamųjų patirtis, nuomones, vertinimus bei įsitikinimus.

Šiame tyrime taikytas pusiau struktūrizuotas interview – iš anksto apgalvoti esminiai klausimai, atskleisiantys tyrimo objektą. Tačiau Kardelis (2002) pažymi, jog šis tyrimo metodas tyrėjui suteikia šiek tiek laisvės – atsižvelgiant į informanto atsakymus galima keisti klausimų tvarką bei pateikti papildomų klausimų. Bitinas ir kt. (2008) išskiria šiuos interview metodo privalumus:

- *Lankstumas*. Kuo mažiau struktūrizuotas interview, tuo daugiau lankstumo, užduodant interview klausimus. Tai leidžia paaiškinti kai kuriuos apibrėžimus, patikslinti klausimus, kontroliuoti atsakymų tvarką (eiliškumą), gauti papildomos informacijos ir smulkmenų.
- *Situacijos kontroliavimas* užtikrina, kad klausimai bus atsakyti tam tikra tvarka. Kontroliuoja ir pati aplinka: interview vyksta akis į akį, be pašalinių, todėl respondentai negali konsultuotis, jaučiasi laisvi. Galima fiksuoti interview vietą ir laiką, kai kada tai turi reikšmės interpretuojant duomenis.
- *Aukštas atsakymų procentas*. Tai labai svarbu apklausiant neraštingus, senus, žmones, ligonius, nežinančius kalbos ar nenorinčius rašyti.

- *Papildomos informacijos gavimas.* Gaunama daugiau informacijos apie asmenines respondentų savybes, jų socialinę aplinką. Klausimai iššaukia spontanišką reakciją, o tai taip pat suteikia papildomos informacijos.

Galima teigti, jog šis metodas yra vienas tinkamiausių kokybiniam tyrimui atlikti, kadangi pokalbio forma užtikrina išsamios ir sistemingos informacijos gavimą.

## 2.2. Tyrimo imtis

Iš viso tyrimo metu buvo apklausti 7 Klaipėdos miesto gimnazijos nariai: 6 mokyklos administracijos darbuotojai bei mokytojai ir vienas vadovas – gimnazijos direktorė.

**Pusiau struktūrizuoto interviu imtis.** Pusiau struktūrizuoto interviu informantai:

- Klaipėdos miesto gimnazijos direktorė. Mokyklos vadovė patenka į 51 – 60 m. amžiaus grupę. Jos vadovaujamo darbo stažas šioje mokykloje – 18 m., bendras pedagoginio darbo stažas – 40 m. Direktorei suteikta I kvalifikacinė kategorija. Gimnazijos direktorė veda istorijos ir filosofijos pamokas.

- 6 Klaipėdos miesto gimnazijos pedagogai – anglų k. (IM1), lietuvių k. (IM5), matematikos (IM3), chemijos (IM6), dailės (IM4) ir fizikos (IM2) mokytojai, iš kurių 2 vyrai ir 4 moterys. Detalesnė tyrime dalyvavusių mokytojų charakteristika pateikta 1.11 lentelėje. Siekiant išsaugoti informantų konfidencialumą, jie pažymėti kodais (pvz., IM1, IM2 ir pan.). Šie mokytojai pasirinkti todėl, kad dirba tik šioje gimnazijoje ir turi daugiausia pamokų bei mielai sutiko dalyvauti tyrime. Pagal amžių informantai pasiskirsto taip: viena patenka į 31 – 40 m. amžiaus grupę (IM1), du mokytojai patenka į 41 – 50 m. amžiaus grupę (IM4, IM6) ir trys mokytojai priklauso 51 – 60 m. amžiaus grupei (IM2, IM3, IM5). Viena mokytoja turi 16 – 20 m. darbo stažą (IM1), trys mokytojai – 21 – 26 m. pedagoginio darbo stažą (IM3, IM4, IM6), du informantų pedagoginio darbo stažas yra didesnis negu 27 m. (IM2, IM5).

1.11 lentelė

**Gimnazijoje dirbančių mokytojų imties charakteristikos**

Požymis	Informantų charakteristikos		
Lytis	Moteris	4	IM1, IM3, IM4, IM5
	Vyras	2	IM2, IM6
Amžiaus grupė	31 – 40 m.	1	IM1
	41 – 50 m.	2	IM4, IM6
	51 – 60 m.	3	IM2, IM3, IM5
Pedagoginio darbo stažas	16 – 20 m.	1	IM1
	21 – 26 m.	3	IM3, IM4, IM6
	27 ir daugiau m.	2	IM2, IM5
Dėstomas dalykas	Kalbos (lietuvių k., anglų k.)	2	IM1, IM5
	Tikslieji mokslai (matematika, fizika, chemija)	3	IM2, IM3, IM6
	Menai (dailė)	1	IM4

Informantų mokytojų demografinių duomenų analizė atskleidė, jog tyrime dalyvavo didelę darbo patirtį turintys mokytojai, kurių pedagoginio darbo stažas gana ilgas.

**Tyrimo duomenų analizės metodas.** Surinktų tyrimo duomenų analizei taikomas turinio (angl. *content*) analizės metodas. Pasak Žydžiūnaitės (2008), šis metodas skirtas reziumuoti reikšmingus kiekybinius duomenis iš kokybinių duomenų, kurie susiję su bendravimo aspektu. Taikant turinio analizės metodą sistemingai nagrinėjamas rašytinis tekstas, daromos išvados, apibendrinimai. Kardelio (2007) teigimu, turinio analizė leidžia objektyviai ir sistemingai nagrinėti teksto turinį bei pateikti patikimas išvadas. Pasitelkiant šį metodą tyrimui reikšmingi teiginiai sudaromi pagal suplanuotas kategorijas.

**Dokumentų analizės matrica.** Tyrimo metu analizuotos Klaipėdos miesto gimnazijos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros išorinio vertinimo ataskaita (toliau – AIVA) bei mokyklos veiklos įsivertinimo ataskaitos (toliau – MVIA). Šiuose dokumentuose analizuoti tie skyriai, kurie skirti lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo aspektams.

**Dokumentų analizei naudota matrica** (žr. 1.12 lentelę).

1.12 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipa į tikslą**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
<b>Mokyklos veiklos kokybė</b>	Sprendimų priėmimo paskirstymas	<i>(...) kuriant mokyklos strategiją aktyviausiai dalyvauja mokyklos vadovai ir dalis mokytojų, o mokiniai ir jų tėvai dažniausiai yra tik supažindinami (...). (AIVA)</i>
	Didelis dėmesys veiklos tobulinimo procesui	<i>Visi mokytojai turi reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją (...) (MVIA) Kvalifikacijos kryptys ir tobulinimo poreikiai nustatomi iš dalies atsižvelgiant į strateginius mokyklos veiklos tikslus, veiklos kokybės įsivertinimo išvadas, individualius mokytojų poreikius. (AIVA)</i>
	Grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti	<i>Įvairiai mokyklos veiklai planuoti sudaromos tikslingos darbo grupės, dažniausiai iš mokytojų, tačiau į grupių veiklą nepakankamai įtraukiami kiti bendruomenės nariai. (AIVA)</i>
	Mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas	<i>Mokytojai nuolat dalyvauja įvairiuose mokymuose, vyksta į stažuotes. (AIVA) Kiekvienas mokytojas stengiasi kelti savo kvalifikaciją, tobulinti kompetencijas. (MVIA)</i>
	Funkcijų pasidalijimas	<i>(...) didžiąją atsakomybės dalį dėl įvairių mokyklos veiklos aspektų prisiima vadovai, tačiau esant atitinkamai situacijai – šių funkcijų nebijo prisiimti ir mokytojai. (MVIA)</i>

Sudaryta autorės (2017)

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

### 2.3. Interviu tyrimo instrumentų pagrindimas

**Interviu klausimai mokyklos vadovui.** Pusiau struktūrizuoto interviu klausimais buvo siekiama išsiaiškinti Klaipėdos miesto gimnazijos direktoriaus požiūrį į pasidalytą lyderystę, pasidalytosios lyderystės formas bei lyderių ir jų veiklos poveikį mokyklos veiklos kokybės valdymui. Klausimai formuluoti remiantis teorine magistro darbo dalimi: pasidalytosios lyderystės charakteristikomis, teorinės analizės pagrindu sudarytu pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo modeliu (žr. 1.5 pav.). 1.13 lentelėje pateikiami pusiau struktūrizuoto interviu klausimų pagrindimas:

1.13 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos vadovui**

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos
1.	Kaip skatinate ir palaikote mokytojų ir kitų bendruomenės narių tobulėjimą? Kaip manote, kaip tai veikia mokyklos veiklos kokybę?	Klausimu siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.3, 1.4, 1.5 skyrius)
2.	Kaip Jūsų mokykloje priimami svarbūs sprendimai, mokyklos valdymo ir ugdymo organizavimo klausimais? Kas už juos atsakingas? Kas dalyvauja sprendimų priėmimo procese? Kodėl?	Klausimais siekiama nustatyti, kas priima mokyklai svarbius sprendimus ir kas už juos atsako (žr. 1.3, 1.4 skyrius) bei kaip mokytojų veikla veikia mokyklos kokybės valdymą (žr. 1.5 skyrių).
3.	Kaip mokyklos bendruomenės nariai prisideda prie mokyklos veiklos planavimo ir mokyklos valdymo? Kokią įtaką šie bendruomenės nariai ir jų veikla daro mokyklos veiklos kokybei?	
4.	Kaip skatinamas mokyklos bendruomenės narių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesus? Kaip šis įsitraukimas veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą?	
5.	Kokiose su mokyklos valdymu bei atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus susijusiose veiklos srityse labiausiai atsiskleidžia bendruomenės narių indėlis? Kaip?	
6.	Kaip Jūs, kaip vadovas, skatinate bendruomenės narius tobulėti, naudotis savo kūrybingumu, bendradarbiauti? Kokios tai turi įtakos mokyklos veiklos kokybei?	Klausimu siekiama nustatyti pasidalytosios lyderystės raiškos sąlygas bei lyderių galimybes tobulinti mokyklos veiklą (žr. 1.3, 1.4 skyrius).
7.	Kokie bendruomenės nariai yra mokyklos lyderiai? Kokias veiklas jie inicijuoja? Ko jie padeda pasiekti gerinant mokyklos veiklos kokybę?	Klausimu siekiama nustatyti, kaip reiškiasi mokytojų lyderystė, kaip ji veikia mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.3, 1.4, 1.5 skyrius).
8.	Kas, Jūsų nuomone, skatintų mokytojus imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už bendrą mokyklos veiklą?	Klausimu siekiama nustatyti pasidalytosios lyderystės sąlygas (žr. 1.3 ir 1.4 skyrius).
9.	Kaip manote, kas skatina mokytojus atskleisti savo kūrybiškumą? Kokiais būdais? Kaip tai veikia mokyklos veiklos kokybę?	Klausimais siekiama nustatyti, kas ir kaip galėtų tobulinti mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.5 skyrių).
10.	Kaip, Jūsų manymu, galima būtų įtraukti daugiau bendruomenės narių formuoti norimą mokyklos veiklą?	
12.	Kas labiausiai skatina mokykloje diegti pokyčius ir naujoves? Kas dažniausiai tai siūlo? Kaip į juos reaguoja bendruomenė?	Klausimu siekiama nustatyti mokyklos veiklos tobulinimo prielaidas (žr. 1.5, 1.6 skyrius).
13.	Kaip mokytojų bendradarbiavimas veikia mokyklos veiklos kokybę, bendruomenės narių atsivėmimą darbui?	Klausimu siekiama išsiaiškinti mokykloje susiformavusią bendradarbiavimo patirtį ir praktiką bei jos įtaką veiklos kokybei (žr. 1.4, 1.5, 1.6 skyrius).

lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 1.13 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos
14.	Kaip manote, kiek svarbus mokytojų bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, institucijomis? Kaip toks bendradarbiavimas veikia mokyklos veiklos kokybę?	Klausimu siekiama išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės veikimo būdus bei jų reikšmę mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.4 ir 1.5 skyrius).
15.	Demografiniai duomenys: amžius, lytis, vadovaujamo darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas.	Šie klausimai padės sudaryti mokyklos vadovo portretą.

Sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį (2017)

Lentelėje pateiktais pusiau struktūrizuoto interviu klausimais siekiama atskleisti mokyklos vadovo požiūrį į pasidalytą lyderystę, jos bruožus ir raiškos aspektus, siekiant nustatyti kurie pasidalytosios lyderystės elementai turi didžiausios įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.

**Inteviu klausimai gimnazijoje dirbantiems mokytojams.** Mokytojams pateikti klausimai orientuoti į pasidalytosios lyderystės charakteristikų bei mokyklos veiklos kokybės valdymo veiksmų atskleidimą. Šie klausimai sugrupuoti į du blokus: *pasidalytosios lyderystės raiškos ir jos sąsajos su mokyklos veiklos kokybės valdymu* (žr. 1.14 lentelę).

## 1.14 lentelė

**Inteviu klausimai gimnazijoje dirbantiems mokytojams**

Tema	Tema atskleidžiantys teiginiai	Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos? Ar niekieno neraginami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti? Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą? Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikia svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?	Klausimais siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.3, 1.4, 1.5 skyrius)
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudoti mokyklos veiklai? Kokie tai darbai? Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus? Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?	Klausimais siekiama nustatyti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.3, 1.4, 1.5 skyrius)
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus? Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą? Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose? Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę. Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?	Klausimais siekiama nustatyti mokytojų indėlį sprendimų priėmimo procese bei veikimo krypties numatymą (žr. 1.4, 1.5 skyrius).

lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 1.14 lentelės tęsinys

Tema	Temą atskleidžiantys teiginiai	Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai? Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje? Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus? Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?	Klausimais siekiama nustatyti, kas priima mokyklai svarbius sprendimus ir kas už juos atsako (žr. 1.3, 1.4 skyrius) bei kaip mokytojų veikla veikia mokyklos kokybės valdymą (žr. 1.5 skyrių).
<b>Bendradarbiavimas</b>	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?	Klausimais siekiama nustatyti mokyklos bendradarbiavimo praktiką ir jos įtaką veiklos kokybei (žr. 1.3, 1.4, 1.5, 1.6 skyrius).
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?	Klausimais siekiama nustatyti lyderystės raiškos būdus bei jų įtaką mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.4, 1.5, 1.6 skyrius). Taip pat siekiama išsiaiškinti kas ir kaip galėtų tobulinti mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.5, 1.6 skyrių).
<b>Demografiniai duomenys</b>	<i>Lytis, amžius, pedagoginio darbo staža, dėstomas dalykas</i>	Šie klausimai padės atskleisti demografines informantų charakteristikas.

Sudaryta autorės pagal teorinę darbo dalį (2017)

**Tyrimo etika.** Tyrimas buvo atliktas laikantis bendrųjų socialinių tyrimų etikos reikalavimų: *tyrimo teisėtumo, tyrimo tikslų aiškumo ir atskleidimo dalyviams, dalyvavimo savanoriškumo, respondentų privatumo ir konfidencialumo išsaugojimo* (Žydzūnaitė, 2011). Tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo laisva valia ir nepatyrė jokio spaudimo. Prieš atliekant tyrimą visi dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslais, uždaviniais bei procedūromis. Tyrimo duomenys panaudoti tik tyrimo tikslams pasiekti – jie neplatunami ir neviešinami su moksliniais tyrimais nesusijusiose erdvėse. Konfidencialumui užtikrinti informantų vardai ir pavardės nėra nurodomi. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis taip pat laikomasi *mokslinio sąžiningumo principo*. Tyrimo rezultatai pristatyti tirtos mokyklos bendruomenei susirinkimo metu.



### 3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS, KAIP MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMO PRIELAIDOS, TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai

Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų tyrimas buvo atliekamas dviem etapais:

1. Pasidalytosios lyderystės raiškos Klaipėdos miesto gimnazijoje analizė;
2. Pasidalytosios lyderystės įtakos Klaipėdos miesto gimnazijos veiklos kokybės valdymui analizė.

Pirmasis tyrimo etapas – dokumentų analizė. Tyrimui reikalingi duomenys gauti iš NMVA išorinio vertinimo ataskaitos (2016) ir Klaipėdos miesto gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaitos (2015).

**Dokumentų pagrindas.** Išorinis mokyklos vertinimas buvo atliekamas, vadovaujantis Švietimo ir mokslo Ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ĮSAK-608 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Mokyklos veiklos vidaus įsivertinimas buvo atliktas vadovaujantis mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2015). Išorinis vertinimas buvo atliekami vertinant penkias pagrindines mokyklos veiklos sritis: *mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagarba mokiniui, mokyklos strateginis valdymas*. Mokyklos įsivertinimui taikyta naujausia metodika ir vertintos keturios sritys: *rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, ugdymo aplinkos, lyderystė ir vadyba*. Kiekviena sritis turi keletą temų, kurių turinys vertinamas atitinkamais rodikliais.

Mokyklos veiklos sritys vertintos remiantis penkių veiklos kokybės vertinimo lygių skale (žr. 1.15 lentelę):

1.15 lentelė

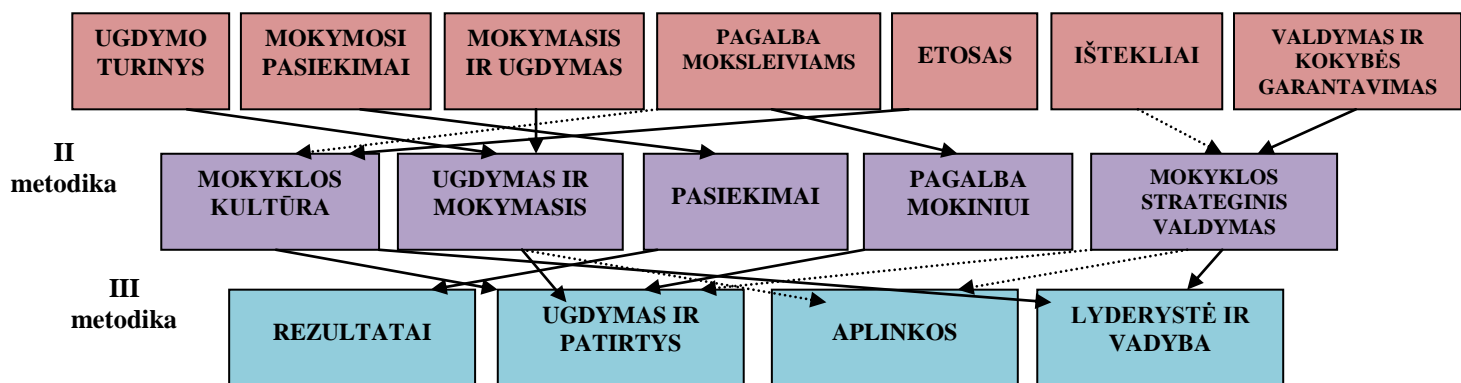
#### Bendrojo ugdymo mokyklos veiklos kokybės vertinimo lygiai

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

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

Svarbu pažymėti, kad išoriniam vertinimui ir mokyklos veiklos kokybės įsivertinimui naudojama skirtinga metodika. Išorinis mokyklos vertinimas atliktas vadovaujamosi Švietimo ir mokslo Ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymu Nr. ĮSAK-608 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas atliktas vadovaujantis naujausia metodika – Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2015). Reikia pabrėžti, kad abiejų vertinimų atveju gauti duomenys yra objektyvūs ir atskleidžiantys mokyklos veiklos kokybę. Tačiau šiuose dokumentuose vertinamos mokyklos veiklos sritys yra skirtingos. 1.8 paveiksle pateikiama schema, parodanti senų vertinimo metoduose pateiktų sričių atitikimą naujoms.

### I mokyklų vertinimo rodiklių metodika



1.8 pav. Mokyklos įsivertinimo modelių kaita

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijomis (2010); Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2015)

Remiantis 1.14 lentelėje pateikta skale vertintos penkios **mokyklos strateginio valdymo** temos: *mokyklos strategija, mokyklos įsivertinimas (vidaus auditas), vadovavimo stilius, personalo valdymas, materialinių išteklių valdymas*; bei trys **lyderystės ir vadybos** temos: *veiklos planavimas ir organizavimas, mokymasis ir veikimas komandomis ir asmeninis maistriškumas*. Šių temų turinys aprašomas rodikliai, kurių paaiškinimai pateikti 3 ir 4 prieduose. Remiantis 1.8 pav. pateikta schema, tiek mokyklos veiklos kokybės įsivertinimas, tiek išorinis vertinimas šiame darbe pagal pateiktas temas analizuojamas bendrai.

Empirinio tyrimo metu analizuotos tik tos mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo bei išorės vertinimo ataskaitų dalys, kurios yra skirtos **lyderystės bei mokyklos veiklos kokybės aspektams**. Atliekant analizę atsiribojama nuo kitų mokyklos veiklos temų ir jų rodiklių: vadovavimo mokymuisi, ugdymo(si) ir mokinių patirčių bei pan. Dokumentų analizė atlikta naudojant matricą (žr. 2.2. skyrių). Temos analizuotos remiantis teorinės analizės pagrindu sudarytu pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo modeliu (žr. 1.5 pav.). Toliau šiame magistro darbe pateikiami ataskaitų turinio analizės rezultatai (žr. 1.16 lentelę).

## Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipa į tikslą

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Mokyklos veiklos kokybė	Sprendimų priėmimo paskirstymas	(...) kuriant mokyklos strategiją aktyviausiai dalyvauja mokyklos vadovai ir dalis mokytojų, o mokiniai ir jų tėvai dažniausiai yra tik supažindinami (...). (AIVA) (...) į veiklos planavimą aktyviausiai įtraukiami mokytojai, kurie aktyviai bendradarbiauja metodinėse grupėse. (AIVA) Pedagogai skatinami aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklos planavimą ir sprendimų priėmimo procesą. (MVIA)
	Didelis dėmesys veiklos tobulinimo procesui	Visi mokytojai turi reikiamą išsilavinimą ir kvalifikaciją (...) (MVIA) Kvalifikacijos kryptys ir tobulinimo poreikiai nustatomi iš dalies atsižvelgiant į strateginius mokyklos veiklos tikslus, veiklos kokybės įsivertinimo išvadas, individualius mokytojų poreikius. (AIVA) Mokytojai nuolat tobulina savo kvalifikaciją, ugdymo tikslams pasiekti pasitelkia inovatyvius metodus, tarpusavyje dalinasi patirtimi. (AIVA) Mokytojų tarybos posėdžiuose mokinių pasiekimai aptariami kiekvieno trimestro, pusmečio pabaigoje, lyginama su ankstesnių metų pasiekimais. (AIVA) (...) mokytojų taryboje aptariam, kokių priemonių reikia imtis, kad situacija pagerėtų. (MVIA)
	Grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti	Įvairiai mokyklos veiklai planuoti sudaromos tikslingos darbo grupės, dažniausiai iš mokytojų, tačiau į grupių veiklą nepakankamai įtraukiami kiti bendruomenės nariai. (AIVA) Mokykloje veikia ilgalaikės komandos – Metodinė taryba, dalykų metodinės grupės, Vaiko gerovės komisija, Veiklos kokybės įsivertinimo grupė ir kitos. (MVIA) Mokyklos vadovai kaip veiklos stiprybę ir sėkmę išskiria komandinį darbą. (AIVA) (...) komandų, grupių gimnazijos bendruomenėje sutelkimas bendriems susitarimams priimti ir jiems įgyvendinti sustiprins įvairių tikslinių grupių ir komandų atsakomybę už gimnazijos veiklos įsivertinimą, duomenų analizę bei ugdymo proceso kokybę. (AIVA)
	Mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas	Mokytojai nuolat dalyvauja įvairiuose mokymuose, vyksta į stažuotes. (AIVA) Kiekvienas mokytojas stengiasi kelti savo kvalifikaciją, tobulinti kompetencijas. (MVIA) Mokytojai turi reikiamą kvalifikaciją, nuolat tarpusavyje dalijasi patirtimi. (MVIA) Gimnazija turi efektyvią kvalifikacijos kėlimo strategiją (MVIA) Gimnazijoje dažnai organizuojami mokymai ir seminarai mokytojams. (MIVA) Mokytojams sudarytos palankios sąlygos tobulinti savo kvalifikaciją, įgyti reikalingų žinių, įgūdžių. Mokytojai aktyviai skatinami tobulinti savo kvalifikaciją. (MVIA) Mokytojams, siekiantiems įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją, pritariama Metodinėje taryboje. (MVIA) (...) vadovai dažniausiai (...) pakankamai apgalvotai ir kryptingai organizuoja pedagogų mokymą. (AIVA)
Funkcijų pasidalijimas	(...) didžiąją atsakomybės dalį dėl įvairių mokyklos veiklos aspektų prisiima vadovai, tačiau esant atitinkamai situacijai – šių funkcijų nebijo prisiimti ir mokytojai. (MVIA) Bendruomenės narių iniciatyvos yra labai vertinamos. Skatinamas atsakomybės prisiėmimas. (MVIA)	

Mokyklos **veiklos kokybė** yra pagrindinis švietimo organizacijos veiklos tikslas. Analizuojant Klaipėdos miesto gimnazijos išorinio vertinimo (AIVA) bei gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo (MVIA) ataskaitas išskiriamos šios mokyklos veiklos kokybės kategorijos subkategorijos: *sprendimų priėmimo paskirstymas, didelis dėmesys veiklos tobulinimo procesui,*

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

*grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti, mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas, funkcijų pasidalijimas.* Tyrimo rezultatai parodė, jog Klaipėdos miesto gimnazijos esminis tikslas – mokyklos veiklos kokybės tobulinimas.

Dokumentų turinio analizė atskleidė, jog pedagogai yra skatinami aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklos planavimą ir sprendimų priėmimo procesą. Tai patvirtina teorinės darbo dalies teiginius, jog vadovas, kaip lyderis, vienas negali užtikrinti efektyvaus organizacijos valdymo – tam užtikrinti turi būti „pajungiamą“ visa organizacijos bendruomenė (žr. 1.3. skyrių). Harris (2010), Marzano (2012) teigimu, *lyderystės raiška šveitimo organizacijoje reikalauja ne tik lyderio vadovo vaidmens, bet ir visos organizacijos bendruomenės įsitraukimo.* Taigi galima teigti, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje yra palankios sąlygos lyderystės raiškai.

Gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo bei išorės vertinimo ataskaitų analizė atskleidė, kad gimnazijoje didelis dėmesys yra skiriamas veiklos tobulinimo procesui. Tai parodo *didelį bendruomenės narių dėmesį mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui.* Remiantis tyrimo rezultatais, Klaipėdos miesto gimnazijos pedagogai analizuoja trimestrų, pusmečių, metinės pažangos ir pasiekimų rezultatus. Toks principas skatina ieškoti naujų veiklos metodų, formų siekiant tobulinti veiklos kokybę. Taigi, *mokytojų lyderystė yra nukreipa į pokyčių ir veiklos kokybės tobulinimo procesą.* Šis aspektas lyderystę leidžia apibrėžti kaip procesą, tam tikrą veiklą. Anot Lambert (2011) ir Harris (2010), veiklos analizė ir refleksija – vienas svarbiausių lyderystės bruožų, kadangi padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses, tuo pačiu surasti problemų priežastis bei jų pašalinimo būdus (žr. 1.3. skyrių).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įvairiai mokyklos veiklai planuoti sudaromos tikslingos darbo grupės. Išorinio vertinimo ataskaitoje konstatuojama, kad gerai sukomplektuotas personalas neabejotinai daro įtaką bendrajai mokinių ugdymo (-si) kokybei ir tai yra vienas iš stipriųjų mokyklos veiklos aspektų. Dambrauskienės (2016) teigimu, viena pagrindinių mokyklos stiprybių – žmogiškieji išteklių. Komandinis darbas yra neatsiejamas nuo veiklos kokybės tobulinimo proceso. Pasidalytoji lyderystė yra suvokiama kaip lyderių ir jo pasekėjų sąveika (žr. 1.4. skyrių), todėl *komandinis darbas ir tarpusavio bendradarbiavimas laikomi šios lyderystės formos pamatu.* Galima teigti, kad Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės nariai, kaip lyderiai, suvokia komandinio darbo svarbą, todėl šioje mokykloje kuriama bendradarbiavimo kultūra. *Tokia aplinka sąlygoja pasidalytosios lyderystės raišką ir formuoja prielaidas mokyklos veiklos kokybės tobulinimui. Bendruomenės nariai lyderiai dirbdami komandose ir siekdami bendro tikslo formuoja pokyčiams palankią atmosferą.*

Dokumentų analizės rezultatai parodo, jog mokyklos vadovas dažnai organizuoja mokymus ir seminarus mokytojams. Tai parodo, jog Klaipėdos miesto gimnazijos vadovas yra pasiruošęs

dalintis lyderyste, kadangi jam svarbu skatinti ir palaikyti mokytojų asmeninį bei profesinį tobulėjimą, kvalifikacijos kėlimą.

Mokykloje dirbantys pedagogai kursus, mokymus ir seminarus gali rinktis patys, pagal individualius poreikius. *Asmeninio tobulėjimo siekis paskatina mokytojų lyderystę – ne tik tobulinti profesinę kompetenciją, bet ir dalintis patirtimi su kitais bendruomenės nariais.* Šiuos pedagogus galima įvardinti kaip potencialius lyderius, kurie rodo iniciatyvą kvalifikacijos kėlimui dalyvaudami įvairiuose kursuose, mokymuose, seminaruose, stažuotėse ir kt. mokymuisi skirtuose renginiuose. Tokie tobulėjimo siekiai patvirtina mokslininkų (Harris, 2010; Marzano, 2012; Nedzinskaitė, 2013; Cetin, Keser, 2015; ir kt.) teiginius, kuriais mokymasis išskiriamas, kaip vienas esminių lyderystės sampratos bruožų. Minėti autoriai akcentuoja, jog organizacijos bendruomenės narių mokymasis ir tobulėjimas gali turėti reikšmingos įtakos veiklos kokybei.

Išorės vertintojai konstatavo, kad mokytojų pedagoginė kvalifikacija daro įtaką ugdymo kokybei. Bendruomenės narių dalyvavimas mokymuose ir kvalifikacijos kėlimo veikloje padeda jiems tobulėti, ieškoti naujų mokymo(si) metodų, veiklos formų bei į šias veiklas įtraukti kolegas. *Pedagogų įsitraukimas į šias veiklas suteikia galimybę jiems perimti dalį vadovo funkcijų ir prisiimti su tuo susijusių atsakomybę – ieškoti naujų veiklos formų, efektyvių sprendimų, burti bendruomenę bendrai veiklai. Tokia veikla turi įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui, kadangi mokytojai lyderiai gali daryti įtaką mokinių mokymuisi ir mokymosi rezultatams, skatinti mokyklos kultūros kaitą bei pokyčių įgyvendinimą, o kartu ir didinti mokyklos veiklos kokybę.*

Remiantis analizės rezultatais galima teigti, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje yra palankios sąlygos reikštis savaiminei pasidalytajai lyderystei, kadangi kiekvienas bendruomenės narys gali savarankiškai planuoti savo kvalifikacijos kėlimą, pats priima su tuo susijusius sprendimus ir nusistato prioritetus, teikia iniciatyvas ir prisiima atsakomybę.

Dokumentų analizė atskleidė, kad Klaipėdos miesto gimnazijos pedagogai ugdymo tikslams pasiekti pasitelkia inovatyvius metodus, stengiasi, kad mokymo procesas būtų šiuolaikiškas ir įdomus. Išorinio vertinimo ataskaitoje (AIVA) teigiama, kad *mokyklos pedagogai yra tikri lyderiai – aktyviai įsitraukia į mokyklos veiklas, inicijuoja pokyčius, nebijo prisiimti atsakomybės.* Tai parodo, kad *gimnazijoje gali palankios sąlygos pasidalytosios lyderystės raiškai.*

AIVA ir MVIA turinio analizė parodo, kad Klaipėdos miesto gimnazijos *bendruomenės narių iniciatyvos yra labai vertinamos, skatinamas atsakomybės prisiėmimas.* Mokyklos vadovas traktuojamas kaip mokyklos lyderis, kurio esminis uždavinys yra padėti mokyklos bendruomenės nariams suvienodinti požiūrį į mokyklą ir apsispręsti dėl mokyklos veiklos tikslų, uždavinių ir vizijos (žr. 1.4 skyrių). Gimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaitoje pabrėžiama, kad *didžiąją atsakomybės dalį dėl įvairių mokyklos veiklos aspektų prisiima vadovai, tačiau esant atitinkamai situacijai – šių funkcijų nebijo prisiimti ir mokytojai.* Tai patvirtina Lambert (2011) ir

kt. autorių išskirtus teiginius, jog mokyklos vadovo lyderystė – tai tarp lyderio ir jo pasekėjų pasidalyta veika, kuri apima tarpusavio bendradarbiavimą ir yra priklausoma nuo situacijos. Taigi, *pasidalijimas lyderyste mokykloje paskatina į veiklos kokybės valdymą įsitraukti visus bendruomenės narius. Formalių ir neformalių lyderių tarpusavio bendradarbiavimu grįstas bendrų tinklų siekimas daro įtaką problemų sprendimo procesams, užduočių vykdymui ir pokyčių įgyvendinimui.* Todėl galima teigti, kad *pasidalijimas lyderyste gimnazijoje padeda siekti pagrindinio tikslo – veiklos kokybės gerinimo ir vartotojų poreikių tenkinimo.*

Toliau lentelėje pateikti pasidalytosios lyderystės, nukreiptos į asmenis, Klaipėdos miesto gimnazijoje iliustruojantys teiginiai (žr. 1.17 lentelę).

1.17 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės raiška: nukreipta į asmenį**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
<b>Bendruomeniškumas</b>	Tvirtų tarpusavio santykių kūrimas ir palaikymas	<i>Mokyklai vadovauja kompetentingi, energingi ir dažniausiai atsakingai žiūrintys į darbą vadovai, kurie naudojami aktualiausia šiuolaikine informacija, pakankamai veiksmingais vadovavimo įgūdžiais: gebėjimu inicijuoti, komunikuoti, organizuoti personalo darbą ir mokymą, deleguoti įpareigojimus. (AIVA)</i> <i>(...) vadovai išklauso, duoda patarimų. (MVIA)</i> <i>(...) vadovų santykiai su mokyklos darbuotojais, mokiniais ir jų tėvais dažniausiai grindžiami savitarpio supratimu, pasitikėjimu, tolerancija, geranoriškumu, demokratiškumu. (AIVA)</i> <i>Mokykloje toleruojamos įvairios nuomonės, jaučiama tarpusavio pagarba. (MVIA)</i> <i>Skatinama komandinė veikla ir bendradarbiavimas. (MVIA)</i>
	Tarpusavio pagalba ir parama	<i>Mokytojai dalijasi patirtimi, kartu aptaria įvairiuose mokymuose gautas žinias. (MVIA)</i> <i>Naujiems mokytojams skiriamas mentorius (MVIA)</i> <i>(...) jauniems mokytojams paskiriami mokytojai mentoriai. (AIVA)</i> <i>Skatinant pedagogų profesinį tobulėjimą mokykloje praktikuojama patirties sklaida. (AIVA)</i> <i>Naujiems pokytojams paskiriami mentoriai. Prireikus – sulaukia pagalbos iš kolegų. (MVIA)</i>
	Darbuotojų skatinimas ir skatinimo sistemos kūrimas	<i>Pedagogai yra skatinami už gerai atliktus darbus ir pasiekimus žodiniu pagyrimu, padėkos raštu, kartais – steigėjo padėkomis. (AIVA)</i> <i>Visi darbuotojai yra skatinami už gerus veiklos rezultatus. (MVIA)</i> <i>Gimnazijoje yra sukurta efektyvi darbuotojų skatinimo sistema. (AIVA)</i>
	Grupės narių įtaka vieni kitiems	<i>Mokytojų iniciatyvos įtraukia kitus bendruomenės narius į bendrą veiklą, naudingą visai mokyklos bendruomenei. (MVIA)</i> <i>(...) sklandų mokyklos darbą padeda užtikrinti tarpusavio pasitikėjimas, geri kolegų tarpusavio santykiai. (AIVA)</i> <i>Mokykloje dirbantys mokytojai noriai su kolegomis dalijasi gerąja patirtimi, bendradarbiauja. (MVIA)</i>

Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje lyderystės raiška nukreipta į bendruomenės narius. **Bendruomeniškumas** padeda kurti į pokyčius orientuotą mokyklos kultūrą. Išskirtos keturios šios temos subkategorijos: *tvirtų tarpusavio santykių kūrimas ir palaikymas, tarpusavio pagalba ir parama, darbuotojų skatinimas ir skatinimo sistemos kūrimas, grupės narių įtaka vieni kitiems.*

Tyrimo rezultatai parodo, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje kūriami ir palaikomi tvirti tarpusavio santykiai tarp bendruomenės narių. Išorės vertintojai pabrėžia, jog bendruomenės narių santykiai dažniausiai grindžiami savitarpio supratimu, pasitikėjimu, tolerancija, geranoriškumu, demokratiškumu. Tvirta gimnazijos bendruomenės narių sąveika, nuosekli bei kryptinga veikla siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus, kuria palankią kultūrą ir bendradarbiavimu grįstą atmosferą, kuri yra laikoma viena iš mokyklos veiklos kokybės dimensijų. Tokios bendruomenės narių nuostatos patvirtina, kad gimnazijoje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų. Lyderystės pasidalijimas sąlygoja siekti mokyklos veiklos kokybės tobulinimo bei skatina pokyčius (žr. 1.5. skyrių).

Remiantis dokumentų turinio analizės rezultatais galima teigti, kad Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės narių veikla yra grįsta tarpusavio pagalba ir parama. Mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo ataskaitoje pažymima, kad mokytojai dalijasi patirtimi, kartu aptaria įvairiuose mokymuose gautas žinias, jauniems mokytojams paskiriami mokytojai mentoriai. Taigi, tyrimo rezultatai parodo, kad bendruomenės nariai vertina, gerbia ir palaiko vieni kitus, o jų veikla ir iniciatyvumas skatina kolegas įsitraukti į bendrą veiklą. Todėl galima daryti išvadą, kad *pasidalytoji lyderystė gimnazijoje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi*.

Patirties sklaida mokykloje paskatina bendruomenės narių lyderystę. Mokytojai kartu aptaria įvairiuose mokymuose gautas žinias, padeda jaunesiems kolegoms adaptuotis. Teorinėje darbo dalyje akcentuota, kad mokymasis yra labai svarbus lyderystės bruožas, kadangi skatina organizacijos narius tobulėti siekiant bendrų tikslų ir organizacijos veiklos kokybės tobulinimo (žr. 1.1. skyrių). Todėl galima teigti, jog *mokymasis bendruomenėje kuria bendradarbiavimo atmosferą, kuri turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui*. Išorės vertintojai pažymi, kad daugiau patirties turintys mokytojai padeda adaptuotis naujiems nariams ir tokiu būdu reiškiasi kaip lyderiai (*jauniems mokytojams paskiriami mokytojai mentoriai, AIVA*). Akcentuojama, kad mentorius paskiria mokyklos vadovas, todėl galima teigti, kad *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytoji lyderystė reiškiasi tradicinio delegavimo forma* (žr. 1.10 lentelę). Apibendrinant darytina išvada, jog bendruomenės nariai, dalindamiesi patirtimi, įkvepia vieni kitus tapti lyderiais ir aktyviai įsitraukti į bendrą gimnazijos veiklą, kas paskatina kurti pokyčiams palankią mokyklos kultūrą.

Dokumentų turinio analizė atskleidė, jog gimnazijoje yra sukurta efektyvi darbuotojų skatinimo sistema. Pedagogai yra skatinami už gerai atliktus darbus ir pasiekimus žodiniu pagyrimu, padėkos raštu, kartais – steigėjo padėkomis. *Tokia skatinimo sistema paskatina darbuotojus jaustis įvertintais ir reikalingais, kas gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui*. Bendruomenės narių skatinimas ypač akcentuojamas transformacinės lyderystės teorijoje (žr. 1.2. skyrių). Organizacijos narių skatinimo tikslas – paskatinti juos aktyviai veikti ir

siekti geresnių darbo rezultatų. Reikia pažymėti, kad pasidalytosios lyderystės teorijoje daugiau akcentuojamas pripažinimas. Tačiau tyrimo rezultatai parodo, jog Klaipėdos miesto gimnazijos nariams skatinimas yra itin svarbus, o jo trūkumas gali neigiamai veikti mokyklos veiklos kokybės valdymą. *Įvertinti darbuotojai jaučia pasitenkinimą ir didžiujasi organizacija, kurioje dirba, kas paskatina siekti aukštesnių darbo rezultatų.*

Tyrimo rezultatai rodo, kad pasidalytoji lyderystė aktyviai reiškiasi per komandinį ir grupinį darbą. Svarbu pažymėti, kad darbas komandose ar metodinėse grupėse bendruomenės nariams suteikia galimybę ne tik pasidalinti patirtimi ir aptarti veiklos rezultatus, bet ir įtraukia į sprendimų priėmimo procesus, paskatina teikti iniciatyvas dėl mokyklos veiklos kokybės tobulinimo. Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad mokyklos bendruomenės nariai ypatingai akcentuoja bendradarbiavimu grįstą komandinį darbą. darbas bendradarbiaujant kuria palankią atmosferą pokyčiams ir mokyklos veiklos kokybės tobulinimui. Remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtais pasidalytosios lyderystės raiškos elementais (žr. 1.4. skyrių), galima teigti, kad didelis dėmesys komandiniam darbui gimnazijoje sąlygoja pasidalytosios lyderystės raišką, kadangi visi bendruomenės nariai gali laisvai ir aktyviai inicijuoti pokyčius. darytina išvada, jog *Klaipėdos miesto gimnazijoje bendruomenės narių lyderystė pasireiškia aktyviu ir tikslingu darbu komandose ir grupėse bei poveikiu vieni kitiems.*

Siekiant surinkti daugiau duomenų apie Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės narių veiklos, komandinio darbo ir iniciatyvų įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui, šią temą atskleidžiantys klausimai numatyti ir interviu su mokyklos mokytojais tyrimo instrumente (žr. 1.14 lentelę). Tyrimo rezultatai pateikiami 3.3 skyriuje.

Remiantis teorime darbo dalimi galima teigti, jog Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės narių siekis tobulėti ir rodyt pavyzdį kitiems nariams, iniciatyvos bei bendradarbiavimu grįstas komandinis darbas, padeda kurti pokyčiams palankią mokyklos kultūrą, kuri turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybei. Ši prancipą iliustruojantys teiginiai pateikiami 1.18 lentelėje.

1.18 lentelė

**Mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: dokumentų analizės rezultatai**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
<b>Mokyklos kultūra</b>	Ugdymo(si) aplinkos	<i>Pamokų metu mokiniai buvo pasiruošę ugdymo procesui, turėjo reikiamas mokymosi priemones, beveik nevēlavo į pamokas. (AIVA)</i> <i>Daugelyje pamokų vyrauja palankus ugdymuisi mikroklimatas: dauguma mokinių pagarbiai bendravo ir bendradarbiavo tarpusavyje bei su mokytojais, gebėjo savarankiškai susirasti reikalingą informaciją, padėjo suolo draugui, prisiėmė atsakomybę už grupės darbo sėkmingumą. (AIVA)</i> <i>Bendruomenės nariai aktyviai stengiasi kurti mokyklos aplinkos jaukumą. (MVIA)</i> <i>Esant palankioms aplinkybėms, mokiniai noriai įsitraukia į įvairias pamokos veiklas, yra aktyvūs mokymosi dalyviai, jaučia atsakomybę už mokymąsi. (MVIA)</i> <i>Mokiniai parodė gebėjimą dirbti savarankiškai, poromis ar grupėse. (AIVA)</i>

lentelės tęsinys kitame puslapyje



Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
	Ugdymas(is) ir mokinių patirtys	<p><i>Metodinė taryba teikia mokytojams konsultacijas dėl ilgalaikių planų rengimo. (AIVA)</i></p> <p><i>Mokinių pasirinkimo galimybes didina neformalusis švietimas, kuris vertinamas vidutiniškai (...). (AIVA)</i></p> <p><i>Įtraukus mokinius į ugdymo proceso planavimą, tinkamai parinkus aktyviusius darbo metodus, vykstant konstruktyviam mokytojo ir mokinio dialogui, sėkmingiau būtų įgyvendinamas pamokos uždavinys. (AIVA)</i></p> <p><i>Mokykloje yra sudarytos neblogos sąlygos mokinių saviraiškai bei saviugdai. (MVIA)</i></p> <p><i>Aktyvesnis mokinių įtraukimas į ugdymo proceso planavimą leistų mokiniams jaustis mokytojo partneriais, ugdomojo proceso bendraautoriais. (AIVA)</i></p> <p><i>Mokinių mokymosi procesą ir pasiekimų kokybę gerintų aiškiau suformuluoti vertinimo kriterijai. (AIVA)</i></p> <p><i>Uždavinių įgyvendinimo aptarimas pamokos pabaigoje sudarytų sąlygas įvertinti mokinių pažangą ir planuoti tolimesnį darbą, aktyvintų mokinius, stiprintų atsakomybę dėl mokymosi rezultatų. (AIVA)</i></p>

Dokumentų turinio analizės rezultatai atskleidė, kad Klaipėdos miesto gimnazijos kultūra turi reikšmingo įtakos ugdymo ir pačios mokyklos veiklos kokybei. Tirtos mokyklos atveju, **mokyklos kultūros** puoselėjimas nukreiptas į ugdymo proceso kokybę, todėl šiai temai išskiriamos dvi subkategorijos: *ugdymo(si) aplinkos* bei *ugdymas(is) ir mokinių patirtys*. Šios sritys ypatingai svarbios pasidalytosios lyderystės raiškai mokykloje.

AIVA ir MVIA ataskaitų analizė rodo, jog gimnazijoje vyrauja palankus ugdymuisi mikroklimatas, bendruomenės nariai aktyviai stengiasi kurti mokyklos aplinkos jaukumą, skatinamas aktyvus mokinių įsitraukimas į įvairias pamokų veiklas, kuriama pasitikėjimu ir atsakomybe grįsta *mokymo(si) aplinka*. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje (žr. 1.5 skyrių) Želvio (2003) išskiriamas penkias svarbias švietimo kokybės sritis, iš kurių viena esminių yra *pradinių sąlygų kokybė*, apimanti mokymo aplinkas, mokymo priemonių (įskaitant knygų ir pan.), techninės įrangos ir kt. kokybę. Išorės vertintojai pažymi, kad pamokų metu mokiniai buvo pasiruošę ugdymo procesui, turėjo reikiamas mokymosi priemones, beveik nevēlavo į pamokas. Geros mokyklos modelyje (žr. 1 priedą), kaip svarbiausias sėkmingos mokyklos veikos požymis laikomas tinkamas mokyklos misijos įgyvendinimas. Vienas svarbiausių misijos įgyvendinimą lemiančių veiksnių – *ugdymo ir ugdymosi aplinka*. Taigi, *mokymuisi palanki aplinka ne tik didina mokinių motyvaciją mokymuisi, bet kartu ir skatina gerinti mokymosi rezultatus bei pačios mokyklos veiklos kokybę*.

Geros mokyklos modelyje, kaip vieni svarbiausių požymių, tinkamam mokyklos misijos įgyvendinimui, taip pat išskiriami ir geri *ugdymo(si) rezultatai bei prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirtys*. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Klaipėdos miesto gimnazijoje Mokinių *mokymosi procesą ir pasiekimų kokybę gerintų aiškiau suformuluoti vertinimo kriterijai*. Išorės vertintojai akcentuoja ir *aktyvesnio mokinių įtraukimas į ugdymo proceso planavimą svarbą*. Šie principai leistų mokiniams jaustis mokytojo partneriais, ugdomojo proceso bendraautoriais, kas paskatintų siekti geresnių mokymosi rezultatų. Nors mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo

ataskaitoje pažymima, kad *mokykloje yra sudarytos neblogos sąlygos mokinių saviraiškai bei saviugdai*, tačiau išorės vertintojai pastebi, kad *uždavinių įgyvendinimo aptarimas pamokos pabaigoje sudarytų sąlygas įvertinti mokinių pažangą ir planuoti tolimesnį darbą, aktyvintų mokinius, stiprintų atsakomybę dėl mokymosi rezultatų*. Remiantis teorine darbo dalimi (žr. 1.3. ir 1.4. skyrius) galima teigti, kad *mokytojas lyderis skatina mokinių pasitikėjimą, suteikia jiems galios, o drauge stiprina komandinę dvasią. Mokinių skatinimas ir ugdymas, apima ir jų gebėjimų ugdymą, stiprybių panaudojimą siekiant geresnių ugdymo(si) rezultatų*. Taigi, *mokytojų lyderystė yra nukreipa į ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus*.

Apibendrinat galima pabrėžti, jog Klaipėdos miesto gimnazijos atveju komandinis darbas ir bendradarbiavimas yra laikytinas viena svarbiausių pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijų, potencialiai turinčia reikšmingos teigiamos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui. Tokios bendruomenės narių **nuostatos patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsają**. Gimnazijos narių *bendruomeniškumas siekiant mokyklos veiklos kokybės tobulinimo* kuria pokyčiams palankią *mokyklos kultūrą*, kuri laikoma viena svarbiausių veiklos kokybės valdymo dimensijų.

Apibendrinant dokumentų turinio analizės rezultatus galima teigti, kad:

- *Klaipėdos miesto gimnazijos esminis tikslas – mokyklos veiklos kokybė, o mokytojų lyderystė yra nukreipta į pokyčių ir veiklos kokybės tobulinimo procesą. Bendruomenės nariai lyderiai dirbdami komandose ir siekdami bendro tikslo formuoja pokyčiams palankią atmosferą. Tokia aplinka sąlygoja savaiminės pasidalytosios lyderystės raišką ir formuoja prielaidas mokyklos veiklos kokybės tobulinimui.*

- *Aktyvus bendruomenės narių įsitraukimas į mokyklos veiklas suteikia galimybę jiems perimti dalį vadovo funkcijų ir prisiimti su tuo susijusią atsakomybę. Tokia veikla turi įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui, kadangi mokytojai lyderiai gali daryti įtaką mokinių mokymuisi ir mokymosi rezultatams, skatinti mokyklos kultūros kaitą bei pokyčių įgyvendinimą, o kartu ir didinti mokyklos veiklos kokybę.*

- *Mokykloje lyderystės raiška nukreipta į bendruomenės narius. Bendruomeniškumas padeda kurti į pokyčius orientuotą mokyklos kultūrą. Pasidalytoji lyderystė gimnazijoje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi, o mokymasis bendruomenėje kuria bendradarbiavimo atmosferą, kuri turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.*

- *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytoji lyderystė daugiausiai reiškiasi tradicinio delegavimo forma. Bendruomenės narių lyderystė labiausiai pasireiškia aktyviu ir tikslingu darbu komandose ir grupėse bei poveikiu vieni kitiems. Efektyvi skatinimo sistema paskatina darbuotojus jaustis įvertintais ir reikalingais, kas gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.*

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

- *Gimnazijos mokyklos kultūros puoselėjimas nukreiptas į ugdymo proceso kokybę. Mokymuisi palankios aplinkos didina mokinių motyvaciją mokymuisi, skatina gerinti mokymosi rezultatus bei pačios mokyklos veiklos kokybę. Mokytojai lyderiai skatina mokinių pasitikėjimą, suteikia jiems galios, o drauge stiprina komandinę dvasią. Taigi dokumentų turinio analizė patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų.*

### 3.2. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės valdymo charakteristikos: interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai

Siekiant nustatyti Klaipėdos miesto gimnazijos vadovo požiūrį į pasidalytą lyderystę, pasitelktas pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos direktore instrumentas (žr. 2.3. skyrių). Interviu padėjo atskleisti vadovavimo mokyklai praktikos, dalijimosi lyderyste tarp mokyklos bendruomenės narių aspektus bei pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui. Interviu su Klaipėdos miesto gimnazijos vadove truko apie 1,5 val.

Mokyklos direktorė nesutiko, kad interviu būtų įrašinėjamas į diktofiną, todėl atsakymai į pateiktus klausimus buvo fiksuojami raštu (žr. 5 priedą). Interviu analizei išskirtos informanto pasisakymo turinio kategorijos, jų subkategorijos, pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 1.19 lentelę).

1.19 lentelė

#### Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
<b>Bendruomenės narių įtraukimas į mokyklos valdymą</b>	Metodinė taryba	„...visuomet rengiame posėdžius su mokytojų taryba, metodine taryba, gimnazijos, mokinių tarybomis, kitais bendruomenės nariais ir visi sprendžiame ką ir kaip daryti“
	Metodikos grupės	„...metodinėse, gimnazijos, mokytojų ir mokinių tarybose – lyderių gretos. Jie vieningai inicijuoja visas organizacijas ir veiklas susijusias su pilietiškumo skatinimu, renginiais, organizuoja užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą.“
	Gimnazijos taryba	„...metodinėse, gimnazijos, mokytojų ir mokinių tarybose – lyderių gretos. Jie vieningai inicijuoja visas organizacijas ir veiklas susijusias su pilietiškumo skatinimu, renginiais, organizuoja užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą.“
	Tėvų taryba	„Visuomet stengiuosi aktualių klausimų sprendimus įtraukti ne tik mokytojus, bet ir mokinius bei jų tėvus.“
<b>Bendruomenės narių įtraukimas į veiklos planavimą</b>	Darbas grupėse	„...visuomet surengiame posėdžius su mokytojų taryba, metodine taryba, gimnazijos, mokinių tarybomis, kitais bendruomenės nariais ir visi sprendžiame ką ir kaip daryti.“
	Strateginio plano kūrimas	„Bendruomenės nariai prisideda prie ugdymo, veiklos, strateginių planų rengimo.“
<b>Funkcijų paskirstymas</b>	Vadovo nurodymai	„Visuomet noriu, kad darbai būtų atlikti gerai ar puikiai, tad paskirstau juos tiems, kas išmano.“ „Stengiuosi įtraukti visus bendruomenės narius kurti saugią ir mokymąsi skatinančią aplinką“
	Savanoriškos iniciatyvos	„Mokykloj vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuoja, vieni kitiem padeda“ „Įsitraukia į veiklą, mokytojas dirba ne konkrečiai sau, o visai bendruomenei“

lentelės tęsinys kitame puslapyje

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
<b>Asmeninis ir profesinis tobulėjimas</b>	Poreikiai	„Siunčiame mokytojus į seminarus, konferencijas.“ „Visuomet stengiamės siųsti pasitobulinti vis kitus mokytojus, kad ne keli išrinktieji, o visi pasisemtų patirties mokymo srityje. Visos šios konferencijos ir seminarai padeda mokytojams geriau susikalbėti vienas su kitu, su mokiniais ir jų tėvais, tad taip ir geriname mokyklos veiklą.“
	Motyvacija	„Svarbiausia palaikyti moraliai. Suteikiu laisvę veikti, pasitikiu savo darbuotojais. Visada atsižvelgiu į pasiūlymus ir pageidavimus.“
<b>Bendradarbiavimas</b>	Mokykloje	„Bendradarbiavimas ir bendravimas skatina darnumą visame kolektyve, o darni mokyklos bendruomenė lemia mokyklos valdymo efektyvumą.“ „Bendravimas ir sutarimas yra labai svarbus.“
	Metodinėse ir darbo grupėse	„Svarbus vienas kito supratimas, išklausymas. Taip pat, skatiname nebijoti kalbėti ir siūlyti idėjas, kuo daugiau diskutuoti tarpusavyje su tėvais, mokiniais, mokytojais. Bendradarbiavimas visuomet yra geriausias būdas gerinant mokyklos veiklos kokybę.“
	Už mokyklos ribų	„Mano manymu tai labai svarbu. Gerėja santykiai tarp mokyklų, daugiau atsiranda naujų idėjų mokyklos veiklos gerinimui. Didėja pasitikėjimas savimi, gerėja atmosfera.“
<b>Skatinimas ir motyvavimas</b>	Iniciatyvų skatinimas	„Kai yra palaikomos naujos idėjos tai ir didėja noras dirbti, skatinti ir skleisti šias naujas idėjas.“ „Visos naujovės yra pagirtinos ir analizuojamos. Žinoma, pasidalinu informacija ir padedu geroms mintims tapti realybe.“
	Tarpusavio pagalba	„Mokykloj vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuojamas, vieni kitiem padeda.“
<b>Bendruomenės narių lyderystės bruožai</b>	Iniciatyvumas ir atsakomybė	„Reikia praktiškai parodyti naujovių naudą. Siūlyti naujoves gali visi.“ „Išklausymas, paskatinimas veikti, kurti naujas idėjas.“
	Mokymasis ir dalijimasis patirtimi	„Siunčiame mokytojus į seminarus, konferencijas“ „Tie mokytojai, kurie buvo siųsti, grįžę pasidalina patirtimi ir įspūdžiais su kitais mokytojais.“ „Svarbi motyvacija – sąlygos kvalifikacijos kėlimui.“
	Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	„Stengiuosi įtraukti visus bendruomenės narius kurti saugią ir mokymąsi skatinančią aplinką. Juk viskas yra daroma dėl vaikų, tad visi turime būti kaip vienas kumštis, kitaip nepasieksime norimų rezultatų.“
<b>Lyderių įtaka mokyklos veiklos kokybės valdymui</b>	Mokyklos kultūros puoselėjimas	„Gerėja santykiai tarp mokyklų, daugiau atsiranda naujų idėjų mokyklos veiklos gerinimui. Didėja pasitikėjimas savimi, gerėja atmosfera. „...skatiname nebijoti kalbėti ir siūlyti idėjas, kuo daugiau diskutuoti tarpusavyje su tėvais, mokiniais, mokytojais. Bendradarbiavimas visuomet yra geriausias būdas gerinant mokyklos veiklos kokybę.“
	Pokyčių inicijavimas	„Svarbu parodyti, kad keistis reikia ir kelio atgal nėra“ „Reikia praktiškai parodyti naujovių naudą.“ „Siūlyti naujoves gali visi. Jas aptars tarybos ir arba priims, arba atmes.“
	Ugdymo procesas	Bendruomenės nariai prisideda prie ugdymo, veiklos, strateginių planų rengimo.“ „Skatiname naudotis ne tik vadovėliais ir sausa teorija, bet skatiname įvairius renginius ir šventes, vaizdines priemones, kad būtų galima parodyti įdomiai mokomuosius dalykus“

Atliekant pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos direktore turinio analizę, išskirtos aštuonios kategorijos: 1. bendruomenės narių įtraukimas į mokyklos valdymą; 2. bendruomenės narių įtraukimas į veiklos planavimą; 3. funkcijų paskirstymas; 4. bendradarbiavimas; 5. asmeninis ir profesinis tobulėjimas; 6. skatinimas ir motyvavimas; 7. bendruomenės narių lyderystės bruožai; 8. lyderių įtaka mokyklos veiklos kokybės valdymui.

Siekiant nustatyti koku būdu mokyklos bendruomenės nariai įsitraukia į gimnazijos valdymą *bendruomenės narių įtraukimo į mokyklos valdymą* kategorijoje išskirtos keturios subkategorijos: metodinė taryba, metodikos grupės, gimnazijos taryba ir tėvų taryba. Taigi, interviu analizės rezultatai rodo, jog mokykloje vyrauja darbas formaliose struktūrose. Informantas akcentuoja, jog svarbesniems sprendimams priimti visuomet rengiami posėdžiai su mokytojų taryba, metodine taryba, gimnazijos, mokinių tarybomis, kitais bendruomenės nariais – visi sprendžia ką ir kaip daryti.

Tačiau reikėtų pažymėti, jog tokios formalios savivaldos grupės dažniausiai sudaromos tik iš kelių bendruomenės narių, tad likusioji, didžioji, dalis šveitimo organizacijos darbuotojų į mokyklos valdymą lieka neįtraukti. Taigi, galima daryti prielaidą, jog esant tokiai bendruomenės narių įtraukimo į mokyklos valdymą praktikai, kuomet svarbius klausimus sprendžia tik nedidelės bendruomenės narių grupės, pasidalytoji lyderystė reiškiasi silpnai. Tai leidžia teigti, jog *bendruomenės narių įsitraukimas į visos gimnazijos valdymą reiškiasi tradicinio delegavimo forma*. Ši išvada patvirtina dokumentų turinio analizės rezultatus: bendruomenės narių įsitraukimas daugiausiai reiškiasi tradicinio delegavimo forma (žr. 3.1. skyrių).

*Bendruomenės narių įtraukimo į veiklos planavimą* kategorijoje išskiriamos dvi subkategorijos: *darbas grupėse* ir *strateginio plano kūrimas*. Mokyklos direktorė į gimnazijos veiklos planavimą, kaip ir įsitraukimo į mokyklos valdymą atveju, bendruomenės narius įtraukia per darbą formaliose struktūrose. Šiuo atveju bendruomenės narių iniciatyvos yra slopinamos, kadangi formalios struktūros arba metodinės grupės dažniausiai sudaromos vos iš kelių narių, kuriuos išrenka mokytojų taryba, o kiti bendruomenės nariai lieka nuošalyje. Tai patvirtina ir interviu su mokyklos administracijos darbuotojais teiginius – svarbius klausimus dažniausiai sprendžia metodinės grupės, gimnazijos, mokinių, mokytojų tarybos. Darytina išvada, jog šiuo aspektu pasidalytoji lyderystė nėra stipriai išreikšta. Tačiau reikia akcentuoti, jog teorinėje darbo dalyje analizuotoje lyderystės sampratoje (žr. 1.1. skyrių), kaip vienas svarbiausių lyderystės raiškos aspektų pabrėžiamas bendrų tikslų siekimas (Harris, 2010). Todėl galima teigti, jog tik nedidelės mokyklos bendruomenės narių grupės įtraukimas į mokyklos valdymą neskatina dalinimosi lyderyste, kas gali neigiamai veikti mokyklos veiklos kokybę ir jos tobulinimo siekius.

*Funkcijų paskirstymo* kategorijoje išskiriamos dvi subkategorijos: *vadovo nurodymai* ir *savanoriškos iniciatyvos*. Informantas pažymėjo, jog dažniausiai darbus ir funkcijas paskiria tiemes asmenims, kurie geriausiai išmano atitinkama sritį, tačiau stengiasi, jog į mokyklos veiklas būtų įtraukti visi bendruomenės nariai. Remiantis teorinėje darbo dalyje Hargreaves ir Fink (2009) pasidalytosios lyderystės raiškos dimensijomis (žr. 1.4. skyrių), galima teigti, jog pasidalytoji lyderystė Klaipėdos miesto gimnazijoje *pasireiškia tradicinis ir nukreipiantis funkcijų pasidalijimas*. Tokia aplinka yra palanki bendruomenės narių lyderystės raiškai.

Išskirta savanoriškų iniciatyvų subkategorija parodo, jog gimnazijoje palaikomas bendruomenės narių siekis aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklas. Todėl galima teigti, jog gimnazijos vadovas yra linkęs dalintis atsakomybe ir skatinti bendruomenės narių lyderystę, kas sudaro palankias sąlygas reikštis pasidalytajai lyderystei. Darytina išvada, kad gimnazijos direktorė pripažįsta transformacinę lyderystę (žr. 1.2. skyrių). Tai patvirtina ir dokumentų turinio analizės rezultataus, kuriuose teigiama, jog *Klaipėdos miesto gimnazijos vadovo veikloje pasireiškia transformacinės lyderystės bruožai*, kurie būdingi šiuolaikiškai ir į pokyčius orientuotai švietimo organizacijai.

Labai svarbus pasidalytosios lyderystės raiškos elementas – *asmeninis ir profesinis tobulėjimas*. Siekiant nustatyti vadovo požiūrį į lyderystės pasidalijimą, pusiau struktūrizuotame interviu su gimnazijos direktore šiai temai buvo numatyti klasimai. Remiantis tyrimo rezultatais išskiriamos dvi subkategorijos: *poreikiai* ir *motyvacija*. Informantas pabrėžė, jog stengiasi, kad *visi bendruomenės nariai galėtų patobulinti savo kvalifikaciją pagal profesinės srities poreikius*. Tačiau mokyklos vadovė pažymi, *jog mokytojai gali laisvai veikti ir rinktis jiems aktualius mokymus, seminarus, konferencijas ir kt. tobulinimosi veiklas*. Toks Klaipėdos miesto gimnazijos direktorės požiūris patvirtina AIVA ir MVIA ataskaitų turinio analizėje užfiksuotą mokymosi ir tobulėjimo praktiką – mokytojai lyderiai noriai siekia kvalifikacijos kėlimo ir profesinio tobulėjimo. Pažymėtina ir šių lyderių dalinimosi patirtimi su kitais mokyklos bendruomenės nariai praktika, kuri motyvuoja sekti pavyzdžiu ir reikštis lyderystei tarp kitų švietimo organizacijos narių. Taigi, šie interviu analizės rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje išskirtus mokytojų lyderystės bruožus (žr. 1.3. skyrių), kurie turi svarbios įtakos mokyklos veiklos kokybės tobulinimui.

*Bendradarbiavimas* užima reikšmingą vietą švietimo organizacijoje siekiant kurti ir palaikyti pasidalytajai lyderystei palankią atmosferą (žr. 1.4. skyrių). Vienas pagrindinių interviu su gimnazijos vadove tikslų – nustatyti kaip mokykloje skatinamas bendruomenės narių tarpusavio bendradarbiavimas. Šioje kategorijoje išskiriamos trys subkategorijos: *bendradarbiavimas visoje mokyloje, metodinėse darbo grupėse ir už mokyklos ribų*. Informanto teigimu, bendruomenės nariai lyderiai kuria bendradarbiavimo atmosferą, kuri turi įtakos visai mokyklos veiklos kokybei. Daugiausiai bendruomenės narių bendradarbiavimas atsiskleidžia dirbant metodinėse ir darbo grupėse. Tačiau informantas akcentuoja, jog šie lyderiai veikia ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų: „gerėja santykiai tarp mokyklų, daugiau atsiranda naujų idėjų mokyklos veiklos gerinimui“. Kaip Valuckienė ir kt. (2015) pažymi teorinėje darbo dalyje (žr. 1.4. skyrių), *pasidalytoji lyderystė gali pasireikšti keliais būdais: mokykloje, tarp mokyklų ir už mokyklos ribų*. Todėl galima teigti, kad interviu su gimnazijos direktore turinio analizės rezultatai atskleidė, kad *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytoji lyderystė reiškiasi ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų*.

Reikėtų pabrėžti, jog bendradarbiavimas skatina plačiai dalytis lyderyste, todėl mokylos bendruomenės nariai gali perimti dalį vadovo funkcijų ir prisiimti su tuo susijusią atsakomybę. Tokioje aplinkoje *pasidalytoji lyderystė reiškiasi savaiminiu pasidalijimu*, kuomet iniciatyvos kyla iš pačių bendruomenės narių bei jų grupių. Šie *lyderystės raiškos bruožai yra svarbūs mokyklos veiklos kokybės valdymui, kadangi bendradarbiavimas skatina pasekėjų ir lyderių atsiradimą, įkvepia sekti pavyzdžiu bei aktyviai prisidėti prie švietimo organizacijos veiklų*.

Dar vienas labai svarbus pasidalytosios lyderystės raiškos bruožas – *vadovo skatinimas ir motyvavimas*, todėl interviu metu buvo siekiama nustatyti kokia bendruomenės narių skatinimo sistema veikia Klaipėdos miesto gimnazijoje. Šiai temai išskiriamos dvi subkategorijos: *iniciatyvų skatinimas* ir *tarpusavio pagalba*. Mokyklos direktorė nurodė, jog visos iniciatyvos ir idėjos yra skatinamos ir palaikomos, stengiamasi jas įgyvendinti. Vadovės teigimu, skatinimas ir motyvavimas didina norą dirbti ir siekti geresnių darbo rezultatų. Toks palaikymas turi įtakos pasidalytosios lyderystės raiškai, kadangi įkvepia bendruomenės narius aktyviai prisidėti prie mokyklos veiklų. Galima daryti išvadą, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje dominuoja pritarimas ir palaikymas, skatinama aktyvi veikla ir iniciatyvos, kas padeda kurti palankias sąlygas drąšiam lyderystės pasidalinimui. Taigi, skatinimo ir motyvavimo sistema skatina bendruomenės narius aktyviai prisidėti siekiant mokyklos veiklos tikslų – veiklos kokybės ir jos tobulinimo.

Pusiau struktūrizuoto interviu turinio analizėje išryškėja *bendruomenės narių lyderystės bruožų kategorija*, kuri išskiriama į tris subkategorijas: *iniciatyvumas ir atsakomybė, mokymasis ir dalijimasis patirtimi, komandinis darbas ir bendradarbiavimas*. Informantas pabrėžė, jog bendruomenės nariai lyderiai turi būti iniciatyvūs, nebijantys prisiimti atsakomybės, siekiantis tobulėti bei gebantys bendradarbiauti ir dirbti komandose. Tai patvirtina teorinėje darbo dalyje išskiriamus lyderių bruožus (žr. 1.1. ir 1.3. skyrius). Lyderiai, pasižymintys šiomis savybėmis, yra pasiruošę aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklas, kurios pasižymi pasidalytosios lyderystės raiškos aspektais: iniciatyvumu, dalijimusi patirtimi, įkvėpimu sekti pavyzdžiu, bendradarbiavimu siekiant bendrų tikslų, skatinti pokyčius ir tobulėjimo procesą. Šie aspektai reikšmingi ir mokyklos veiklos kokybės valdymui.

Pusiau struktūrizuotu interviu su mokyklos vadovu siekta nustatyti kaip, vadovo požiūriu, lyderystės raiška veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą. Interviu analizė atskleidė *lyderių įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui kategoriją*, kuri išskiriama į tris subkategorijas: *mokyklos kultūros puoselėjimas, pokyčių inicijavimas, ugdymo procesas*. Informanto teigimu, bendruomenės narių lyderystė padeda tobulinti mokyklos veiklos kokybę: *atsiranda naujų idėjų mokyklos veiklos gerinimui, didėja bendruomenės narių pasitikėjimas savimi, gerėja atmosfera, skatinami pokyčiai ir naujų ugdymo(si) metodų diegimas*. Direktorės nuomone, tik bendradarbiavimu grįsta bendruomenės narių veikla gali paskatinti tobulinti mokyklos veiklos kokybę.

Apibendrinant pusiau struktūruoto interviu su Klaipėdos miesti gimnazijos direktore turinio analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad šioje *mokykloje pasidalytoji lyderystė visose srityse reiškiasi gana tolygiai – tradicine ir nukreipiančiąja forma*. Tačiau siakiant ugdymo proceso ir pačios mokyklos veiklos kokybės reikia paskatinti ir įtraukti kuo didesnę dalį bendruomenės narių tapti lyderiais. Mokyklos vadovė yra pasiruošusi plačiai dalintis lyderyste su gimnazijos bendruomenės nariais.

### 3.3. Pasidalytosios lyderystės raiška ir mokyklos veiklos kokybės valdymo charakteristikos: interviu su mokyklos administracijos darbuotojais turinio analizės rezultatai

Pusiau struktūrizuoto interviu su Klaipėdos gimnazijos mokytojais analizei naudota turinio (angl. *content*) analizė. Mokyklos direktorė nesutiko, kad interviu su mokyklos pedagogais būtų įrašinėjamas į diktofiną, todėl atsakymai į pateiktus klausimus buvo fiksuojami raštu (žr. 6–11 priedus). Tyrimo duomenų analizė, kaip ir dokumentų turinio analizė (žr. 3.1. skyrių) atikta remiantis teorinės analizės pagrindu sudarytu pasidalytosios lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos kokybės valdymo modeliu (žr. 1.5 pav.). Interviu dalyviai pažymėti sutartiniais simboliais: IM1, IM2, IM3, IM4, IM5 ir IM6 (žr. 2.3. skyrių).

Atliekant tyrimą, visu pirma, siekta nustatyti kaip mokytojų veikla veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą. Nustatyta, kad *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiška turi reikšmingos įtakos pagrindiniam mokyklos tikslui – mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui*. Analizuojant interviu metu gautus informantų atsakymus, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 1.20 lentelę).

1.20 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai: lyderystė nukreipa į tikslą**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Mokyklos veiklos kokybė	Sprendimų priėmimo paskirstymas	<p>„Didžiąją dalį darbo atlieka direktorius. Tikslams pritaria tarybos ir visi stengiamės juos įgyvendinti (...) metodinės grupės, gimnazijos, mokinių, mokytojų tarybos, kurios sprendžia aktualius klausimus.“ (IM1)</p> <p>„Mokyklos valdyba.“ (IM2)</p> <p>„Viską formuluoja vadovybė ir veiks mokytojai (...) Už sprendimų priėmimą visa atsakomybė, manau, tenka direktoriui ir valdybai.“ (IM4)</p> <p>„Metodinės grupės, tarybos.“ (IM5)</p> <p>„Pasiūlymus teikia visi, kas mato problemas, o pokyčius inicijuoja direktorius ir administracija.“ (IM6)</p>
	Didelis dėmesys veiklos tobulinimo procesui	<p>„Stengiuosi gerinti bendravimą su mokiniais, kolegomis, mokinių tėvais, siekiu tobulinti mokymo sistemą, gerinti savo ir kolegų darbą.“ (IM1)</p> <p>„Už mokyklos veiklą atsakinga valdyba, o visi kiti turi tik dirbti savo darbą.“ (IM2)</p> <p>„Aš, kaip mokytojas, rodau pavyzdį savo mokiniams, mokau juos pagarbos, skatinu siekti kuo geresnių rezultatų (...) Už mokyklos veiklos kokybę esame atsakingi visi ir kiekvienas asmeniškai.“ (IM3)</p> <p>„...geros darbo sąlygos, darnus kolektyvas, kvalifikuoti mokytojai.“ (IM4)</p> <p>„Už mokyklos veiklos kokybę esame atsakingi kiekvienas.“ (IM5)</p>

lentelės tęsinys kitame puslapyje



Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Mokyklos veiklos kokybė	Grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti	„Tikslams pritaria tarybos ir visi stengiamės juos įgyvendinti.“ (IM1) „Būna rengiami pasitarimai, seminarai.“ (IM2) „Į darbo grupes patenka tik komandoje gebantys dirbti mokytojai.“ (IM3) „Viską formuoja vadovybė ir veiklūs mokytojai.“ (IM4) „Metodinės grupės, tarybos.“ (IM5) „Daugiausiai vadovybė. Aš esu įtraukiamas į svarstymus.“ (IM6)
	Mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas	„Aš stengiuosi domėtis nauja informacija, taip pat vystu į beveik visus seminarus, kuriuos organizuoja mokyklos valdyba. Pati daug skaitau knygas, informaciją internete.“ (IM1) „Administracijai mes, mokytojai, nerūpime. Nusiunčia kartais į kokią seminarą, bet tai tik laiko gaišimas, vis tiek nieko nepakeisim (...) paskaitau, paklausau, jei kas kalba apie naujoves.“ (IM2) „Daug skaitau, dalyvauju seminaruose, ieškau bendraminčių, su kuriais būtų įdomu kalbėtis.“ (IM3) „Paskaitau tai, kuo dalinasi kolegos, kartais ir kokių straipsnių „permetu“ akimis.“ (IM4) „Administracijos požiūris abejingas, ignoruojantis. Dėl seminarų nukenčia ugdymo procesas.“ (IM4) „Pati tobulinuosi domėdamasi naujovėmis. Skaitau įvairias knygas ir straipsnius. Vaikštau į įvairius kultūros renginius.“ (IM5) „...pats paskaitau kokią knygą.“ (IM6)
	Funkcijų pasidalijimas	„Atsakomybe pasiskirstome įvairiai, darbai paskiriami tiems, kas juos išmano.“ (IM1) „Neprisiimu per daug darbų. Jei tai nėra privaloma tai ir nedarau.“ (IM2) „...pasiūlymus teikia direktorius. Pokyčius inicijuoja administracija ir direktorius.“ (IM3) „...yra mokykloje labai veiklių mokytojų, kurie imasi labai daug papildomų darbų, organizuoja įvairius renginius, šventes“ (IM4) „Būtent darbo grupės ir teikia pasiūlymus mokyklos pokyčiams. Jie taip pat ir inicijuoja tobulinimus sistemoje. Atsakomybe dalinamės įvairiai. Darbus atlieka kvalifikuoti žmonės. Kiekvienas už savo darbą privalo prisiimti atsakomybę.“ (IM5) „Mane dažnai ir paskatina dalyvauti kolegos, kurie yra veiklūs, atsakingi ir nori tobulinti mokyklos sistemą.“ (IM6)

Mokyklos veiklos kokybės kategorijoje išskiriamos penkios subkategorijos: *sprendimų priėmimo paskirstymas, didelis dėmesys veiklos tobulinimo procesui, grupių formavimas konkrečioms užduotims ar/ir tikslams spręsti, mokytojų mokymosi ir tobulėjimo skatinimas, funkcijų pasidalijimas*. Tyrimo duomenys parodė, jog gimnazijos mokytojai daug dėmesio skiria veiklos tobulinimo procesams, nebijo imtis iniciatyvų ir prisiimti atsakomybės, geba dirbti komandose, dalijasi funkcijomis ir siekia asmeninio bei profesinio tobulėjimo. Šie interviu metu gauti duomenys patvirtina dokumentų turinio analizės ir interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatus, jog pasidalytosios lyderystės raiška Klaipėdos miesto gimnazijoje yra nukreipta į mokyklos veiklos kokybės valdymą. Mokytojai lyderiai yra atviri pokyčiams, aktyviai prisideda prie mokyklos veiklų, siekia ugdymo ir visos mokyklos veiklos tobulinimo.

Interviu su gimnazijos mokytojais turinio analizė atskleidė, jog Klaipėdos miesto gimnazijos mokytojai yra skatinami įsitraukti į sprendimų priėmimo procesus. Pažymima, jog *sprendimų priėmimo paskirstymo* funkcija tenka mokyklos vadovui, kuris dažnai šiame procese pasitelkia

formalias struktūras (metodines ir kt. darbo grupes). Tačiau tuo pat metu informantai teigia, kad ne visi bendruomenės nariai įtraukiami į šį procesą – su mokyklos veikla susijusius sprendimus turi priimti mokyklos vadovai, administracija ir formalios struktūros. Visgi, aktyvūs mokytojai lyderiai nebijo imtis iniciatyvų. Remiantis mokyklos veiklos kokybės valdymo teoriniais svarstymais (Harris, 2010; Marzano, 2012 ir kt.) vadovas, kaip lyderis, vienas negali užtikrinti efektyvaus organizacijos valdymo – *lyderystės raiška šveitimo organizacijoje reikalauja visos organizacijos bendruomenės įsitraukimo* (žr. 1.3. skyrių). Taigi, galima teigti, jog mokykloje vyrauja palankios sąlygos reikštis pasidalytajai lyderystei. Nors mokytojai turi palankias sąlygas atsiskleisti kaip lyderiai, tačiau pastebimas *tradicinis delegavimas*, kadangi svarbių sprendimų priėmimas paliekamas mokyklos vadovams. Tą patį patvirtina dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Tyrimo duomenys parodė, jog gimnazijoje didelis dėmesys yra skiriamas *veiklos tobulinimo procesui*, kas lemia didelį dėmesį mokyklos veiklos kokybei. Mokytojai tvirtina, jog už mokyklos veiklos procesų kokybę yra atsakingi visi: mokytojai stengiasi gerinti mokymo(si) sistemas, kuria bendradarbiavimo atmosferą, aktyviai siekia mokytis ir tobulėti. Šis principas patvirtina lyderystės, kaip proceso apibrėžimą (žr. 1.1. skyrių). Tokie patys rezultatai atsispindi dokumentų turinio analizės ir interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatuose (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius). Todėl galima daryti išvadą, kad šioje mokykloje *mokytojų lyderystė skatina kurti pokyčiams palankią atmosferą, kuri turi reikšmingos įtakos gimnazijos veiklos kokybės tobulinimo procesui*.

Interviu su mokykloje dirbančiais pedagogais analizės metu nustatyta, jog gimnazijoje pasidalytoji lyderystė reiškiasi per mokytojų dalyvavimą įvairių metodinių bei *darbo grupių veikloje*. Tokia pasidalytosios lyderystės raiškos dimensija traktuojama kaip viena svarbiausių mokyklos veiklos kokybės valdymo prielaidų. Informantų teigimu, darbo grupės gimnazijoje sudaromos ne tik siūlant kandidatūras, bet ir savanoriškai prisidedant prie šios veiklos, kas pažymi, jog mokytojai gali savanoriškai pasisiūlyti dirbti tam tikroje grupėje. Tokiu būdu atsiskleidžia mokytojų lyderystė – aktyvus įsitraukimas į mokyklos veiklos valdymą, sprendimų priėmimo procesus. Tačiau reikia pažymėti, kad tokią pasidalytosios lyderystės raišką turi palaikyti mokyklos vadovas. Šie principai leidžia *sudaryti palankias sąlygas savaiminiam lyderystės pasidalijimui mokykloje* (žr. 1.4. skyrių).

Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad vienas svarbiausių pasidalytosios lyderystės raiškos bruožų yra *komandinis darbas ir bendradarbiavimas*, kuris turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui. Pasidalytosios lyderystės teoriniai svarstymai (žr. 1.4. skyrių), atskleidė, kad *komandinis darbas ir tarpusavio bendradarbiavimas laikomi pasidalytosios lyderystės formos pagrindu*. Taip pat akcentuojama ir komandinio darbo bei bendradarbiavimo įtaka veiklos kokybės tobulinimo procesams (žr. 1.5. skyrių). Informantai akcentavo bendradarbiavimo svarbą sėkmingas

darbui grupėse bei kitose formaliose struktūrose. Šiai dimensijai būdingas aktyvus mokytojų įsitraukimas į mokyklos veiklos procesus, naujų darbo metodų bei formų paieška, tuo pat metu palaikant glaudžius, bendradarbiavimu grįstus ryšius su kitais bendruomenės nariais. Pažymimas ir bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis bei organizacijomis. Remiantis informantų pateiktais duomenimis galima teigti, kad komandinis darbas ir bendradarbiavimas – tai vienas svarbiausių pasidalytosios lyderystės raiškos Klaipėdos miesto gimnazijoje elementų. Tai reiškia, kad *toks komandinio darbo principas padeda kurti pokyčiams palankią organizacinę kultūrą, kuri padeda siekti į mokyklos veiklos kokybės tobulinimą nukreiptų tikslų*. Tuos pačius rezultatus parodo ir dokumentų bei interviu su mokyklos vadovų turinio analizės (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Remiantis interviu su gimnazijos mokytojais turinio analize galima teigti, kad mokyklos pedagogai daug dėmesio skiria *asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui*: seka naujoves, dalijasi patirtimi su kitais bendruomenės nariais, dalyvauja įvairiuose mokymuose, seminaruose, konferencijose. Šie duomenys patvirtina dokumentų turinio analizės rezultatus bei pusiau struktūruoto interviu su gimnazijos vadovu turinio analizės rezultatus, jog pasidalytoji lyderystė reiškiasi per mokytojų siekį tobulėti. *Tokia veikla gali teigiamai veikti mokyklos veiklos kokybės valdymą, kadangi mokytojai lyderiai skatina mokinių mokymąsi ir mokymosi rezultatų gerėjimą, padeda kurti pokyčiams palankią mokyklos kultūrą, tuo pat metu tobulina mokyklos veiklos kokybę*.

Tačiau dalis informantų pažymi, kad mokymosi ir tobulėjimo prosese stinga mokyklos administracijos darbuotojų skatinimo ir palaikymo. Kai kurie mokytojai akcentavo, jog dažnai nemato seminarų prasmės, jie tik gaišina laiką ir trukdo darbui. Šie teiginiai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos vadovybės palaikymo stoka stabdo mokytojų iniciatyvas ir norą aktyviai prisidėti prie mokyklos veiklų, nors lyderystės raiškai kitų kliūčių nepastebima. Šie mokytojų išsakyti teiginiai prieštarauja gimnazijos direktorės teigiamam požiūriui į mokytojų mokymosi ir tobulėjimo siekius. Galima daryti prielaidą, kad pasidalytosios lyderystės raiška tradicinio delegavimo forma paskatina mokyklos vadovę pasinaudoti savo galia savarankiškai priimti sprendimus. Taigi, galima teigti, kad formalus lyderis ne visada yra linkęs pasidalinti lyderyste su kitais bendruomenės nariais.

Informantai pažymėjo, jog mokytojams labai svarbu mokytis ir kelti savo kvalifikaciją, siekti ne tik profesinio, bet ir asmeninio tobulėjimo, domėtis naujovėmis ir ieškoti naujų darbo metodų. Mokyklos pedagogai siekdami tobulėti dažnai skaito įvairią literatūrą, lankosi mokymuose, kursuose, seminaruose, organizuoja įvairius renginius. Teorinėje darbo dalyje analizuoti įvairių autorių lyderystės apibrėžimai (žr. 1.1. skyrių) atskleidė, kad mokymasis, tobulėjimas ir dalijimasis patirtimi yra esminiai lyderystės raiškos bruožai (Pont ir kt., 2008; Schyns ir kt., 2011; Rahim, Maverch, 2012 ir kt.). Kaip rodo tyrimo rezultatai, Klaipėdos miesto gimnazijoje lyderystė reiškiasi stipriai, o mokytojai lyderiai domėdamiesi naujovėmis, dalindamiesi patirtimi ir siekdami tobulėti teigiamai veikia mokyklos veiklos kokybę.

Tyrimo dalyviai nurodė, jog gimnazijoje mokytojai linkę dalinti žiniomis ir patirtimi: bendriau aptaria mokymų ir seminarų metu gautą informacija, dalinasi medžiaga, padeda vieni kitiems kuomet reikia pagalbos. Tokie *bendradarbiavimu grįsti mokytojų ryšiai padeda kurti tobulėjimui ir pokyčiams palankią mokyklos kultūrą*. Kaip pažymima teorinėje darbo dalyje, pokyčiams palanki mokyklos kultūra padeda efektyviau siekti užsibrėžtų tikslų, t. y. gerinti mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.6. skyrių). Darytina išvada, kad dalijimasis patirtimi padeda mokytojams atskleisti lyderystės gebėjimus ir įkvėpti kitus bendruomenės narius sekti pavyzdžiu. Jie taip pat kuria bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą, kuri yra laikoma kaip mokyklos veiklos kokybės tobulinimo prielaida.

Pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais turinio analizė atskleidė, kad mokykloje yra *dalijamasi funkcijomis ir atsakomybe*. Informantų teigimu, vadovas paskirsto darbus ir funkcijas tiems asmenims, kurie geriausiai išmano atitinkamą sritį, turi reikiamų žinių ir gebėjimų. Mokytojai nebijo prisiimti dalies vadovo funkcijų ir su jomis susijusios atsakomybės. Taigi, šiuo aspektu atsiskleidžia mokytojų lyderystės savybės. Tačiau informantai pažymi, jog funkcijas skirsto mokyklos direktorė, todėl galima teigti, kad šioje mokykloje *labiau pasireiškia tradicinio funkcijų delegavimo forma*. Tą patį patvirtina ir dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Tyrimo metu nustatyta, jog *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiška nukreipiama ne tik į tikslų siekimą, bet ir asmenis – skatinamas bendruomeniškumas*. Tai iliustruojantys teiginiai pateikiami 1.21 lentelėje.

1.21 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai: lyderystė nukreipa į asmenį**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
<b>Bendruomeniškumas</b>	Tvirtų tarpusavio santykių kūrimas ir palaikymas	<p>„Skatinama tobulėti, dalintis nauja informacija, padėti vieni kitiems.“ (IM1)</p> <p>„Dalinamės tuo, kas veikia, padeda lavinti mokinius ir tobulėti patiems kaip asmenybėms.“ (IM1)</p> <p>„Skatina kartais dalintis informacija ar patirtimi, visiems organizuoti kokią nors veiklą.“ (IM2)</p> <p>„Vykstame į renginius, akcijas, organizuojame mokinių nuvežimą ir parvežimą.“ (IM3)</p> <p>„Mokytojas skatina mokytoją.“ (IM4)</p> <p>„Dalinasi visomis patirtimis.“ (IM4)</p> <p>„Direktorius ir administracija skatina ne tik domėtis naujovėmis, bet ir dalytis savo žiniomis ir potyriais.“ (IM5)</p> <p>„...visi skatina vieni kitus bendradarbiauti ir dalintis idėjomis ir nuomonėmis.“ (IM6)</p>

lentelės tęsinys kitame puslapyje

1.21 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys pavyzdžiai
<b>Bendruomeniškumas</b>	Tarpusavio pagalba ir parama	<p>„Iš administracijos palaikymas yra menkas. Jei reikia ar ko nors nori – imk ir darykis pati (...) kuriuos kolegas labai nuvilia toks administracijos nepalaikymas.“ (IM1)</p> <p>„...pasakoju savo patirtį ją pritaikant. Dalinuosi nuorodomis į naudingus straipsnius.“ (IM1)</p> <p>„Padedu rengti išvykas į muziejus, ekskursijas mieste ir už jo ribų.“ (IM3)</p> <p>„...klausausi, ką turi pasiūlyti kiti ir jei tai man priimtina – pabandau pritaikyti mokant.“ (IM4)</p> <p>„Patirtimi, kuri veikia, visuomet pasidalinu su kolegomis.“ (IM5)</p> <p>„Patirtimi sava pasidalinu.“ (IM6)</p>
	Darbuotojų skatinimas ir skatinimo sistemos kūrimas	<p>„Aš linkusi iniciatyvos imtis pati.“ (IM1)</p> <p>„Administracija kartais įteikia kokį pagyrimo raštą už pastangas.“ (IM2)</p> <p>„Požiūris vienareikšmiškai teigiamas, skiriama lėšų mano kvalifikacijos kėlimui.“ (IM3)</p> <p>„Administracija labai prisideda. Nuolat organizuoja seminarus.“ (IM5)</p> <p>„...renginiuose ir įteikia apdovanojimus nusipelnusiems.“ (IM6)</p>
	Grupės narių įtaka vieni kitiems	<p>„Reikia tų žmonių, kurie visus ragintų ir stumtų judėti pirmyn.“ (IM1)</p> <p>„Lyderiai svarbūs švenčių ir olimpiadų, renginių organizavimui.“ (IM2)</p> <p>„...jų dėka yra skatinamas visos mokyklos bendruomenės tobulėjimas.“ (IM3)</p> <p>„Veiklūs žmonės yra svarbu mokyklai ir mokiniams, nes jie skatina naujoves, gerina mokyklos darbą.“ (IM4)</p> <p>„...veiklūs žmonės labai svarbu mokyklai, nes jų dėka viskas juda pirmyn.“ (IM5)</p> <p>„Lyderiai skatina kitų lyderių atsiradimą.“ (IM5)</p> <p>„Veiklūs mokytojai „užkrečia“ kitus ir taip vis daugiau žmonių įsitraukia į renginių organizavimą, teikia daugiau pasiūlymų naujovėms.“ (IM6)</p>

*Bendruomeniškumo* kategorijoje išskiriamos keturios subkategorijos: *tvirtų tarpusavio santykių kūrimas ir palaikymas, tarpusavio pagalba ir parama, darbuotojų skatinimas ir skatinimo sistemos kūrimas, grupės narių įtaka vieni kitiems*. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis galima teigti, kad Klaipėdos gimnazijos mokytojai geba kurti ir palaikyti tvirtus tarpusavio santykius, teikia visapusišką paramą ir pagalbą vieni kitiems, tuo pat metu įkvepia kitus bendruomenės narius aktyviai įsitraukti į mokyklos veiklas, imtis iniciatyvų. Šie interviu metu gauti duomenys patvirtina dokumentų turinio analizės ir interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatus – bendruomeniškumas padeda kurti į pokyčius orientuotą mokyklos kultūrą, gerina mokyklos bendruomenės narių tarpusavio santykius. Mokytojai lyderiai yra atviri pokyčiams, o jų veikla turi įtakos visos mokyklos veiklos kokybei.

Remiantis interviu su gimnazijos mokytojais turinio analize galima teigti, kad *mokytojai geba kurti ir palaikyti tvirtus tarpusavio santykius*. Informantai akcentuoja tarpusavio skatinimo aspektą – vieni kitus įkvepia, skatina tobulėti, dalintis patirtimi, padėti vieni kitiems, bendradarbiauti, diskutuoti. Mokytojai išskiria ir neformalių susitikimų svarbą – įvairūs renginiai, ekskursijos, susitikimai ir panašūs neformalūs susibūrimai padeda kurti tvirtus tarpusavio ryšius. Sallis (2002), Robbins (2010) ir kt. autorių mokslinės literatūros analizė atskleidė (žr. 1.5. ir 1.6. skyrius), jog tvirta mokyklos bendruomenės narių sąveika skatina nuosekliai ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų, kurti bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą. Šos prielaidos leidžia pasireikšti mokytojų

lyderystės bruožams, o lyderystės pasidalijimas sąlygoja siekti mokyklos veiklos kokybės tobulinimo. Taigi galima teigti, kad *tinkamai nukreipta ir plačiai pasidalinta lyderystė veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą*. Tą patį patvirtina dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Tačiau dalis informantų pažymi, kad gerų tarpusavio santykių palaikymui stinga mokyklos administracijos darbuotojų palaikymo, kas paskatina mokytojus nusivilti mokyklai vadovaujančiais asmenimis. Šie informantų išsakyti teiginiai leidžia teigti, kad mokyklos bendruomenėje gali pasireikšti nepasitikėjimas, o tokios nuostatos gali neigiamai veikti tarpusavio santykių kūrimą ir palaikymą. Todėl galima teigti, kad gimnazijoje dirbančių iniciatyvių mokytojai lyderių veikla gali būti ribojama neigiamomis mokyklos vadovų nuostatomis.

Turinio analizės rezultatai leidžia teigti, kad gimnazijos mokytojai vieni kitus gerbia ir, esant poreikiui, teikia visapusišką pagalbą ir paramą vieni kitiems. Tyrimo dalyviai akcentuoja dalijimosi patirtimi svarbą: dalijasi patarimais, naudinga literatūra ir straipsniais, siūlo vieni kitiems išbandyti naujoves, dalijasi mokymų medžiaga, padeda rengti išsvykas ir neformalius susibūrimus. Kaip pažymima teorinėje darbo dalyje (žr. 1.5. ir 1.6. skyrius), toks *mokytojų bendradarbiavimas kuria palankią pokyčiams ir tobulėjimui mokyklos kultūrą, kuri teigiamai veikia mokyklos veiklos kokybę*. Patirties sklaida mokykloje paskatina mokytojų lyderystę. Remiantis interviu metu gautais duomenimis galima daryti išvadą, kad *pasidalytoji lyderystė gimnazijoje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi*. Šią išvadą patvirtina dokumentų turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. skyrių) bei pusiau struktūruoto interviu su mokyklos vadove turinio analizės rezultatai (žr. 3.2. skyrių).

Interviu dalyviai nurodė, kad gimnazijos mokytojai už pasiekimus ir nuopelnus yra skatinami žodiniu pagyrimu, padėkos raštais, apdovanojimasi, galimybėmis vykti į norimus seminarus ir materialiniais ištekliais, pvz., lėšomis kvalifikacijos kėlimui ir pan. Informantai pažymi, jog skatinimas ir motyvavimas jiems yra labai svarbus, paskatina jaustis įvertintais, reikalingais. Tai parodo, jog gimnazijoje yra sukurta darbuotojų skatinimo sistema, kuri veikia efektyviai. Transformacinės lyderystės teorijoje pabrėžiamas organizacijos narių skatinimo tikslas – paskatinti juos aktyviai veikti ir siekti geresnių darbo rezultatų (žr. 1.2. skyrių). Taigi galima prieiti išvados, kad *mokytojų skatinimas gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui*.

Pusiau struktūruoto interviu analizės rezultatai rodo, kad *pasidalytoji lyderystė aktyviai reiškiasi per komandinį ir grupinį darbą*. Interviu dalyviai pažymi, jog komandinis darbas paskatina grupės narius įkvėpti vieniems kitus aktyviai įsitraukti į veiklas, skatina naujoves, gerina mokyklos darbą, taip pat skatina lyderių atsiradimą. Tokie tarpusavio ryšiai sudaro sąlygas kartu spręsti problemas, pasidalinti patirtimi, įgyti naujos patirties, įgyvendinti naujas idėjas. Šiuo aspektu galima išskirti ir bendradarbiavimo svarbą, kuris mokslinėje literatūroje traktuojamas kaip pasidalytosios lyderystės raiškos elementas (žr. 1.4. skyrių). Darbas bendradarbiaujant ir darant

įtaka vieni kitiems kuria palankią atmosferą pokyčiams ir mokyklos veiklos kokybės tobulinimui. Todęl galima teigti, kad *Klaipėdos miesto gimnazijoje mokytojų lyderystę pasireiškia aktyviu ir tikslingu darbu grupėse bei poveikiu vieni kitiems.*

Remiantis pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais analizės rezultatais galima teigti, jog Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės narių siekis tobulėti ir rodyt pavyzdį kitiems nariams, iniciatyvos bei bendradarbiavimu grįstas komandinis darbas, padeda kurti pokyčiams palankią mokyklos kultūrą, kuri turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybei. Šį principą iliustruojantys teiginiai pateikiami 1.22 lentelėje.

1.22 lentelę

**Mokyklos veiklos kokybės charakteristikos: pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijos mokytojais rezultatai**

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys pavyzdžiai
Mokyklos kultūra	Ugdymo(si) aplinkos	<p>„...aš stengiuosi daryti viską, kad ši mokykla taptų garsia ir vertinama visoje šalyje (...) Stengiamės visi dėl bendruomenės, todėl labai svarbu tai, ką mes darome (...) mokykloje skatinama bendradarbiauti. Skatinama tobulėti, dalintis nauja informacija, padėti vieni kitiems.“ (IM1)</p> <p>„...jaučiu malonumą galėdamas padėti (...) Mokykla, kurioje dirba atsakingi dėstytojai gali tikėtis gero vardo miesto ir šalies lygmenyje (...) Mes dirbame bendruomenės labui...“ (IM3)</p> <p>„...geros darbo sąlygos, darnus kolektyvas, kvalifikuoti mokytojai.“ (IM4)</p> <p>„...yra gerbiami mokytojai ir vadovybė (...) Aš kadangi organizuoju įvairius renginius ir ekskursijas, tai už mokyklos ribų taip pat, kaip ir mokykloje, stengiuosi būti pavyzdys savo mokiniams (...) Vieni kitus skatiname imtis papildomos veiklos ir domėtis naujovėmis.“ (IM5)</p> <p>„Administracija palaiko naujoves, nes jos padeda pasiekti geresnių rezultatų (...) visi skatina vieni kitus bendradarbiauti ir dalintis idėjomis ir nuomonėmis. Bendradarbiavimas yra svarbus.“ (IM6)</p>
	Ugdymas(is) ir mokinių patirtys	<p>„Daugiau ir įvairios informacijos padeda geriau lavintis ne tik pačiai, bet ir sudominti mokinius (...) Mokytojai bendradarbiaudami dalinasi informacija, kuri padeda geriau išmokyti vaikus. Dalinamės tuo, kas veikia, padeda lavinti mokinius ir tobulėti patiem kaip asmenybėms (...) Mane skatina gerėjantys mokinių rezultatai, savęs tobulinimas ir žinoma tai, kad esu naudinga visuomenei. Stengiuosi sugalvoti, kaip lengviau pateikti informaciją, kad mokiniai greičiau ją pasisavintų.“ (IM1)</p> <p>„Vaikai – mūsų ateitis, stengiuosi paleisti apsišvietusių kartą į pasaulį. Kai tik matau, kad mokiniai domisi mokymo turiniu stengiuosi jį pateikti jiems priimtinausiu metodu. Tai daryti skatina rutinos vengimas (...) Savo vizijas bei misijas aptariu su mokiniais pamokų metu (...) Vykstame į renginius, akcijas, organizuojame mokinių nuvežimą ir parvežimą, jei reikia. Vykstame į įvairias ekskursijas po lankytinas vietas, muziejus, stengiamės parodyti mokiniams kuo daugiau kultūros ir mūsų gražios šalies lankytinų vietų (...) Mokiniai ir kartu mokytojai kartu tobulėja, visi tampame kultūringesni, motyvuotesni mokytis, geriau susipažystame ir šilčiau bendraujame (...) Mane skatina mano mokiniai. Noriu juos paleisti išmokslintais, kultūringais žmonėmis į pasaulį.“ (IM3)</p> <p>„Aš lavinu mokinius ir mokau juos būti kultūringais žmonėmis, siekti gerų rezultatų (...) Veiklūs žmonės yra svarbu mokyklai ir mokiniams, nes jie skatina naujoves, gerina mokyklos darbą.“ (IM4)</p> <p>„Priėmus naujoves mokinių rezultatai visuomet pagerėja.“ (IM5)</p> <p>„Aš esu mokytojas, lavinantis būsimus piliečius, viskas ką darau yra svarbu mokyklos veiklai.“ (IM6)</p>

Interviu turinio analizės rezultatai atskleidė, kad *Klaipėdos miesto gimnazijos kultūra turi reikšmingo įtakos ugdymo ir pačios mokyklos veiklos kokybei. Mokyklos kultūros* puoselėjimas gimnazijoje nukreiptas į ugdymo proceso kokybę. Šiai temai išskiriamos dvi subkategorijos: *ugdymo(si) aplinkos* bei *ugdymas(is) ir mokinių patirtys*. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojų lyderystė labiausiai pasireiškia būtent šiose srityse.

Turinio analizės rezultatai leidžia teigti, kad gimnazijos *mokytojai stengiasi kurti mokymui(si) palankią aplinką*. Informantai pažymi, jog siekia didinti mokyklos žinomumą ir prestižą, skatina visų bendruomenės narių bendradarbiavimą, atsakomybę, iniciatyvas, tobulėjimą ir visokeriopą pagalbą vieni kitiems, yra atviri pokyčiams. Šie bruožai patvirtina, kad gimnazijoje vyrauja ugdymuisi palankus mikroklimatas, mokytojai aktyviai kuria mokyklos aplinkos jaukumą, skatinamas aktyvus mokinių įsitraukimas į įvairias pamokų veiklas, kuriama pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir atsakomybe grįsta mokymo(si) aplinka. Kaip pažymima teorinėje darbo dalyje išskirtoje Geros mokyklos koncepcijoje (žr. 1.5. skyrių), ugdymui(si) palanki aplinka lemia sėkmingą mokyklos misijos įgyvendinimą. Ši sąlyga yra laikoma Geros ir efektyviai veikiančios mokyklos požymiu. Tai patvirtina ir Klaipėdos miesto gimnazijos misija – suteikti bendrąjį išsilavinimą Klaipėdos miesto vaikams ir pageidaujantiems bendruomenės nariams, sudarant sąlygas kiekvieno asmens individualios pažangos siekimui saugioje, *ugdymui(si) palankioje ir sveikata stiprinančioje aplinkoje*. Tai leidžia teigti, kad *ugdymui(si) palanki aplinka skatina gerinti ugdymo rezultatus ir didinti mokyklos veiklos kokybę*. Tą patį patvirtina dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Pusiau struktūrizuoto interviu analizės rezultatai rodo, kad gimnazijoje dirbantys mokytojai yra linkę skatinti mokinius gerinti *ugdymo(si) rezultatus bei suteikti jiems prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirties*. Informantai teigia, jog stengiasi pajvairinti pamokų turinį bei pobūdį, taikyti inovatyvius darbo metodus, sudominti ir motyvuoti mokinius. Mokytojai pabrėžia, jog svarbu ne tik ugdyti mokinius ir suteikti jiems reikalingas žinias, bet ir motyvuoti siekti asmeninio tobulėjimo, padėti įgyti gyvenimiškos patirties įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesus, bendradarbiaujant ir kartu kuriant ugdymui(si) palankias aplinkas. Ugdymo(si) ir mokinių patirčių svarba mokyklos veiklos kokybės valdymui pažymima ir Geros mokyklos koncepcijoje (žr. 1.5. skyrių). Tačiau dokumentų turinio analizės rezultatai (žr. 3.1. skyrių) ir interviu su mokyklos direktore turinio analizės rezultatai (žr. 3.2. skyrių) atskleidė mokinių įtraukimo į ugdymo proceso planavimą trūkumą. Tai leistų mokiniams prisidėti prie ugdymo proceso planavimo bei ugdymui(si) palankios aplinkos kūrimo. Todėl galima teigti, kad mokiniai, prisidėdami prie mokyklos valdymo, jaustųsi svarbūs ir atsakingi, o tokia veikla gali paskatinti juos siekti geresnių mokymosi rezultatų. Remiantis teorine darbo dalimi (žr. 1.3. ir 1.4. skyrius) galima teigti, kad *mokytojas lyderis didina mokinių suinteresuotumą mokytis ir siekti geresnių mokymosi rezultatų, tuo pat metu padeda*



Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

*atskleisti jų stipriąsias savybes ir siekti tobulėjimo ne tik mokykloje, bet ir asmeniniame gyvenime. Taigi, mokytojų lyderystės raiška teigiamai veikia ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus.*

Apibendrinat galima pabrėžti, jog Klaipėdos miesto gimnazijoje mokytojų lyderystė yra nukreipa į ugdymo(si) procesus ir šių procesų rezultatus. Tokios mokytojų veiklos **nuostatos patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų**. Tos pačios išvados atsispindi ir dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatuose (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius). Taigi, mokytojų *bendruomeniškumas siekiant mokyklos veiklos kokybės tobulinimo* kuria pokyčiams palankią *mokyklos kultūrą*, kuri laikoma viena svarbiausių *veiklos kokybės valdymo dimensijų*.

Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu su gimnazijoje dirbančiais mokytojais turinio analizės rezultatus galima teigti, kad:

- *Nustatyta, kad Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiška turi reikšmingos įtakos pagrindiniam mokyklos tikslui – mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui. Gimnazijos mokytojai daug dėmesios skiria veiklos tobulinimo procesams, nebijo imtis iniciatyvų ir prisiiinti atsakomybės, geba dirbti komadose, dalijasi funkcijomis ir siekia asmeninio bei profesinio tobulėjimo. Mokykloje vyrauja palankios sąlygos reikštis pasidalytajai lyderystei.*

- *Nors mokytojai turi palankias sąlygas atsiskleisti kaip lyderiai, tačiau pastebimas tradicinis delegavimas, kadangi svarbių sprendimų priėmimas paliekamas mokyklos vadovams. Mokytojų lyderystė skatina kurti pokyčiams palankią atmosferą, kuri turi reikšmingos įtakos gimnazijos veiklos kokybės tobulinimo procesui. Šie principai leidžia sudaryti palankias sąlygas savaiminiam lyderystės pasidalijimui mokykloje. Tačiau pastebima, kad formalus lyderis ne visada yra linkęs pasidalinti lyderyste su kitais bendruomenės nariais.*

- *Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiška nukreipiama ne tik į tikslų siekimą, bet ir asmenis – skatinamas bendruomeniškumas. Bendruomeniškumas padeda kurti į pokyčius orientuotą mokyklos kultūrą, gerina mokyklos bendruomenės narių tarpusavio santykius. Mokytojai lyderiai yra atviri pokyčiams, o jų veikla turi įtakos visos mokyklos veiklos kokybei. Mokytojų skatinimas gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.*

- *Labiausiai pasidalytoji lyderystė gimnazijoje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi. Tinkamai nukreipta ir plačiai pasidalinta lyderystė veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą. Tačiau gimnazijoje dirbančių iniciatyvių mokytojai lyderių veikla gali būti ribojama neigiamomis mokyklos vadovų nuostatomis.*

- *Mokyklos kultūros puoselėjimas gimnazijoje nukreiptas į ugdymo proceso kokybę. Gimnazijos mokytojai stengiasi kurti mokymui(si) palankią aplinką, o ugdymui(si) palanki aplinka skatina gerinti ugdymo rezultatus ir didinti mokyklos veiklos kokybę.*

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

- *Gimnazijoje dirbantys mokytojai yra linkę skatinti mokinius gerinti ugdymo(si) rezultatus bei suteikti jiems prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirties. Mokytojų lyderystės raiška teigiamai veikia ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus.*

- *Pusiau struktūrizuoto interviu su mokykloje dirbančiais mokytojais turinio analizė patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų.*

## IŠVADOS

- Lyderystė apibrėžiama kaip procesas, kurio metu daromas poveikis ar įtaka kitiems. Šis reiškinys yra grindžiama bendradarbiavimu bendro siekiant bendro tikslo, įgyvendinant pokyčius ir tobulinanant organizacijos veiklos procesą.
- Šiuolaikinė lyderystė suprantama kaip tęstinis procesas, kurio pagrindas – socialumas bei įtaka pasekėjams. Vadovo lyderio veikla turi skatinti organizacijos narių bendradarbiavimą, įkvepiant juos įgyvendinti naujas idėjas bei neformaliais būdais palenkti į savo pusę. Mokytojų lyderystė daro įtaka mokyklos bendruomenei ir kitiems švietimo sistemos dalyviams, tuo pačiu skatinantis iniciatyvą imtis veiklos, kuria siekiami bendri mokyklos tikslai.
- Pasidalytoji lyderystė švietimo organizacijose – būdas pagerinti mokymosi kokybę, pokyčių valdymą bei pačios mokyklos veiklos kokybę. Lyderystės pasidalijimas prasideda nuo mokyklos vadovo ir gali būti nukreiptas dvejomis kryptimis: į tikslus ir į asmenis.
- Dalijantis lyderyste jaučiama atsakomybė, skatinamas geresnių rezultatų ir pažangos siekimas. Kiekviena mokykla gali individualiai apibrėžti veiklos kokybę ir jos įvertinimo aspektus, tačiau švietimo sistemos susitarimu efektyvi mokykla apibrėžiama Geros mokyklos koncepcijoje.
- Teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis atspindi pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui, orientuojantis į organizacijos narius ir palankios aplinkos jiems kūrimą bei į tikslą, t. y. ugdymo ir mokyklos veiklos rezultatus. Siekiant mokyklos užsibrėžtų tikslų bei norint užtikrinti mokyklos veiklos kokybę, pasidalytoji lyderystė į šį procesą turi įtraukti kiekvieną mokyklos bendruomenės narį.
- Klaipėdos miesto gimnazijos bendruomenės nariai lyderiai dirbdami komandose ir siekdami bendro tikslo formuoja pokyčiams palankią atmosferą. Tokia aplinka sąlygoja savaiminės pasidalytosios lyderystės raišką ir formuoja prielaidas mokyklos veiklos kokybės tobulinimui.
- Nors mokytojai turi palankias sąlygas atsiskleisti kaip lyderiai, tačiau pastebima, jog pasidalytoji lyderystė mokykloje reiškiasi tradicinio delegavimo forma. Mokytojų lyderystė skatina kurti pokyčiams palankią atmosferą, kas leidžia sudaryti palankias sąlygas savaiminiam lyderystės pasidalijimui mokykloje. Visgi pastebima, kad formalus lyderis ne visada yra linkęs pasidalinti lyderyste su kitais bendruomenės nariais.
- Klaipėdos miesto gimnazijoje pasidalytosios lyderystės raiška nukreipiama dvejomis kryptimis: į tikslų siekimą ir į bendruomeniškumo skatinimą. Mokytojai lyderiai yra atviri pokyčiams, o jų bendruomeniškumas mokyklos veiklose padeda kurti į pokyčius orientuotą mokyklos kultūrą.

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

- Mokykloje pasidalytoji lyderystė visose srityse reiškiasi gana tolygiai – tradicine ir nukreipiančiąja forma. Labiausiai pasidalytoji lyderystė gimnazijoje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi. Tačiau pastebima, kad gimnazijoje dirbančių iniciatyvių mokytojai lyderių veikla gali būti ribojama neigiamomis mokyklos vadovų nuostatomis.

- Mokyklos kultūros puoselėjimas gimnazijoje nukreiptas į ugdymo proceso kokybę. Gimnazijos mokytojai stengiasi kurti mokymui(si) palankią aplinką, o ugdymui(si) palanki aplinka skatina gerinti ugdymo rezultatus ir didinti mokyklos veiklos kokybę.

- Mokytojai yra linkę skatinti mokinius gerinti ugdymo(si) rezultatus bei suteikti jiems prasmingos ir malonios gyvenimo mokykloje patirties. Mokytojų lyderystės raiška teigiamai veikia ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus. Tačiau siekiant ugdymo proceso ir pačios mokyklos veiklos kokybės reikia paskatinti ir įtraukti kuo didesnę dalį bendruomenės narių tapti lyderiais.

## REKOMENDACIJOS

*Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir suformuotas išvadas, rekomenduojama:*

- Siekiant mokyklos veiklos kokybės ir efektyvumo labai svarbu sudaryti palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės raiškai. Formalieji lyderiai dalindamiesi lyderyste tarp mokyklos bendruomenės narių sudaro sąlygas atsiskleisti jų gebėjimus, aktyviai įsitraukti į mokyklos valdymo procesus bei gerinti veiklos kokybę.
- Gimnazijoje būtina į veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo procesus įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių: mokytojų, mokinių tėvų bei pačių mokinių. Tai skatina atsiskleisti bendruomenės narių lyderystės savybės. Bendruomenės nariai dalyvaudami svarbių sprendimų priėmimo procesuose yra skatinami prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos kokybę.
- Stiprinti pasidalytosios lyderystės raišką vadovai gali per bendradarbiavimo ir skatinimo aspektus. Komandinis darbas, iniciatyvų palaikymas ir bendruomenės narių įvertinimas paskatintų lyderius veikti mokyklos labui. O siekiant efektyvinti mokyklos veiklą labai svarbu daugiau dėmesio skirti bendruomenės narių iniciatyvų skatinimui ir palaikymui.
- Gimnazijoje į ugdymo proceso planavimą reikėtų įtraukti ir mokinius: skatinti juos kartu kurti ir planuoti pamokų, mokymo turinį ir darbo metodus. Tai leistų mokiniams prisidėti prie ugdymo proceso planavimo bei ugdymui(si) palankios aplinkos kūrimo. Mokiniai, prisidėdami prie mokyklos valdymo, jaustųsi svarbūs ir atsakingi, o tokia veikla gali paskatinti juos siekti geresnių mokymosi rezultatų.
- Mokyklos administracija turėtų labiau palaikyti darbuotojų iniciatyvas, įvertinti jų atliekamą darbą visos mokyklos bendruomenės labui. Neigiamos vadovų nuostatos gali riboti mokyklos bendruomenės narių lyderių veiklas, todėl palaikymas padėtų kurti gerus tarpusavio santykius tarp bendruomenės narių, stiprintų pasitikėjimą vienas kitu bei skatintų lyderių iniciatyvas.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Ališauskas, R., Dukynaitė, R. (2005). *Mokslo darbai. Švietimo vertinimo raida Lietuvoje*, p. 28–31. Prieiga per internetą file:///C:/Users/Sandra/Downloads/6092334%20(3).pdf. (Žiūrėta 2017-03-01).
3. Avolio, B. J., Kahai, S., Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), p. 615–668.
4. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, p. 421–449.
5. Avolio, B., Luthans, F. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, p. 241–258. Prieiga per internetą: LYDERYST%C4%96S%20 VYSTYMOSI%20MO KYKLOJE%20modelis.pdf. (Žiūrėta 2017-01-27).
6. Bagdonas, A., Jucevičienė, P., (2000). *Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais*. Socialiniai mokslai, Nr. 4 (25), p. 95–100.
7. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter), p. 19–31.
8. Bass, M. B., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Researches, and Managerial Applications, fourth edition*. New York: Free Press.
9. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership. Second edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Prieiga per internetą: <https://play.google.com/books/reader?id=2WsJSw6wa6cC&printsec=frontcover&output=reader&hl=en&pg=GBS.PT16.w.1.4.28>. (Žiūrėta 2017-02-17).
10. Bennis, W., Nanus, B. (1985). Organizational learning: the management of the collective self. *New Management*, 3 (1), p. 6–13.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
12. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1985). Presidential (Grid) Styles. *Training and Development Journal*, March, p. 30–34.
13. Blase, J. (1998). *Blase J. Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA, Corwin Press.
14. Bryman, A. (1996). Introduction. *The Leadership Quarterly*, 6 (4), p. 491–493.
15. Bruzgelevičienė, R., Pusčienė, J. (2013). Meilės Lukšienės lyderystė Lietuvos švietimo reformoje. *Pedagogika*, ISSN 1392-0340, p. 81–94. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanis>

tikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396876115578/datastreams/DS.002.0.01.AR TIC /content. (Žiūrėta 2017-02-01).

16. Bowers, D. G., Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a fourfactor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, p. 238–263.
17. Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *ACAD MANAGE*, Vol. 50:5, p. 1217–1234.
18. Cetin, M., Keser, S. (2015). The teacher leader in context of shared leadership in public schools. *American Journal of educational research*, vol. 3, No. 8.
19. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Švietimo aprūpinimo centras.
20. Copland, M. A. (2003). Leadership of enquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 24 (4), p. 375–475.
21. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*, (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
22. Daft, R. (2007). *The leadership experience*. Cengage Learning.
23. Day, D. V., Gronn, P., Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), p. 857–880.
24. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, ISSN 1648-8776, Nr. 2 (46), p. 12–16.
25. Dent, E. B., Higgins, M. E., Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The leadership quarterly*, 16 (5), p. 625–653.
26. DfES (2007). *Independent Study into School Leadership*. London: Price Water-House Cooper.
27. Dičkus, V. (2005). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: VU leidykla.
28. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, Skills*. Boston: Houghton Mifflin.
30. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
31. EBPO (2008). Suaugusiųjų švietėjų lyderystės poreikis pasidalytosios lyderystės paradigmoje. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/straipsnis\\_lyderyste.docx](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/straipsnis_lyderyste.docx). (Žiūrėta 2017-03-01).

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

32. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
33. Fiedler, F. E. (1993). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
34. Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass. Prieiga per internetą: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED467449.pdf>. (Žiūrėta 2017-01-11).
35. Fullan, M. (2016). *Incredible Leadership*. Corwin: Corwin Press.
36. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14 (6), p. 693–727.
37. Gardner, L., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), p. 68–78.
38. Gibb, C. A. (1954). Leadership. *Handbook of Social Psychology*, p. 877–917. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
39. Griffin, D. (2011). *Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/leidiniai/knygos>. (Žiūrėta 2017-02-02).
40. Groom, P. (2003). *The new work of educational leaders: changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
41. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, p. 78–93.
42. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
43. Gopee, N., Galloway, J. (2014). *Leadership & management in Healthcare*. 2nd Edition. London: Sage Publications. Prieiga per internetą: [http://www.uk.sagepub.com/upmdata/58108\\_Gopee\\_&\\_Galloway.pdf](http://www.uk.sagepub.com/upmdata/58108_Gopee_&_Galloway.pdf). (Žiūrėta 2017-02-14).
44. Gumuliauskienė, A., Taputis, E. (2005). Komandinis darbas švietimo organizacijoje: pedagogų požiūris. *Acta Paedagogica Vilnensia*, Nr. 15, p. 197–211.
45. Hanson, W. R. (2014). Business Student Moral Influencers: Unseen Opportunities for Development? *Academy of Management Learning and Education* (13).
46. Harris, A. (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
47. Hargreaves, A., Fink, D. (2009). *Tvarioji lyderystė*. Vilnius: The Book.
48. Hargreaves, E., Halash, G., Pont B. (2007). *Suomijos mokyklos lyderystė, siekiant tobulinti sistemą*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/358/Suomijos%20mokyklos%20lyderyst%C4%97,%20siekiant%20tobulinti%20sistem%C4%85%20%28versta%20i%C5%A1%20angl%C5%B3%20kalbos%29.pdf>. (Žiūrėta 2017-01-23).



49. Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.
50. Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention?* The Academy of Management Perspectives.
51. Jackson, T., Burrus, J., Bassett, K., Roberts, R. D. (2010). *Teacher leadership: an assessment framework for an emerging area of Professional practice*. ETS: New Jersey.
52. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
53. Kardelis, K., (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
54. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, Vol. 5., Nr. 2., p. 48–60. Prieiga per internetą: <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>. (Žiūrėta 2017-01-16).
55. Knox, G. H. (1911). *Leadership*. Prieiga per internetą: <https://archive.org/details/leadership00knoxgoog>. (Žiūrėta 2017-01-20).
56. Kontautienė, R. (2010). *Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
57. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: Vitae Litera.
58. Laužackas, R., Gedvilienė, G., Tūtlys, V., Juozaitienė, D. (2008). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. *Pedagogika*, Nr. 89, p. 29–44.
59. Leithwood, K. A., Day, C., Sammons, P., Harris, A., Hopkins, D. (2007). *Leadership and Student Learning outcomes, Interim report*. London: DCSF.
60. Leithwood, K. A., Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory for Student Success, Temple University.
61. Lietuvos Respublikos nutarimas dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 140-7095.
62. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro įsakymas dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo. Patvirtintas 2009 m. kovo 30 d. Nr. ISAK-608. Vilnius.
63. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281, (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 103-3755, Nr. 120-4437; 2006, Nr. 73-2758; 2007, Nr. 43-1628, Nr. 77-3045, Nr. 81-3324; 2009, Nr. 89-3802, Nr. 93-3975; 2010, Nr. 15-701).
64. Lindsay, D. R., Day, D. V., Halpin, S. M., (2011). Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream? *Military psychology*. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=a01b5810-bd71-49ad8df5e4d4332475e4%40sessionmgr4003&hid=4101&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=64903963>. (Žiūrėta 2017-02-22).

65. Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
66. Liuisas, P., Merfis, R., (2008). *Efektyvi mokyklų lyderystė*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/537/Efektyvi%20mokykl%C5%B3%20lyderyst%C4%97.pdf>. (Žiūrėta 2017-02-19).
67. Marzano, R. (2012). *Marzano levels of school effectiveness*. Marzano research laboratory. Prieiga per internetą: <http://legisweb.state.wy.us/InterimCommittee/2012/Z02MarzanoLevels.pdf>. (Žiūrėta 2017-01-09).
68. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
69. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: „Versus aureus“.
70. Merkys, G., Balčiūnas, S., Brazienė, R., Mikutavičienė, I., Grigencaitė, K., Valuckienė, J., Toleikienė, R. (2009). *Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas: tyrimo ataskaita*. Prieiga per internetą <http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos-strukturos-tobulinimas/MSTP%20tyrimo%20ataskaita.pdf>. (Žiūrėta 2017-02-22).
71. Mikoliūnienė, V. (2009). *Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui*. Vilnius: UAB „Garsų pasaulis“.
72. Mulford, B., Silins, H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes – What do we know? *Cambridge Journal of Education*, 33 (2), p. 175–195.
73. Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2010). *Emocinis intelektas ir ugdymas: efektyvesniam vadovų, ugdymo konsultantų ir personalo specialistų darbui*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
74. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta pedagogica Vilnensia*, Nr. 29, p. 35–36.
75. Nedzinskaitė, R. (2013). Mokytojas lyderis – visuomenės varomoji jėga. Švietimo problemos analizė, Nr. 1 (87), p. 1–8. Prieiga per internetą: [http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_Mokytojas-lyderis\\_spau.pdf](http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Mokytojas-lyderis_spau.pdf). (Žiūrėta 2017-01-25).
76. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
77. Paravinskaitė, R., Bartaševičius, R. (2011). Kaip užsienio šalyse atrenkami, ugdomi ir vertinami mokyklų vadovai? *Švietimo problemos analizė*, Nr. 8 (58), p. 1–8.
78. Pearce, C. L., Conger, J. A. (2003). All those years ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, p. 1–18.
79. Perks, J. (2010). *Inspiring Leadership*. Yorkshire: Fisher King Publishing.
80. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2011). *Lyderystės tobulinimas mokykloje. I tomas: politika ir praktika*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

81. Rahim, F. A., Mevarech, Z. (2012). Engaging delinquent adolescents to learn through mediation. *Educational*, p. 293–340. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com>. (Žiūrėta 2017-02-02).
82. Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2 (10), p. 177–188.
83. Razauskas, R. (1997). *Aš ir vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
84. Robertson, J. (2008). *Coaching Educational Leadership. Building Leadership Capacity through Partnership*. London: Sage.
85. Robbins, S. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: „Tyto alba“.
86. Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
87. Schafen, B., Grundl, B. (2013). *Lyderystė paprastai/ Leading Simple*. Vilnius: Mano knyga.
88. Schedlitzki, D., Edwards, G. (2014). *Studying leadership: Traditional and critical approaches*. Sage.
89. Schyns, B., Kiefer, T., Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 3, p. 397–408. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com>. (Žiūrėta 2017-02-05).
90. Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., Van Dick, R. (2012). Gender Differences in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *J Bus Ethics*, Vol. 120, p. 363–379. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com>. (Žiūrėta 2017-01-11).
91. Sendjaya, S., Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 7, p. 643–663.
92. Senge, P. (2010). *Besimokanti mokykla*. Vilnius: Versa.
93. Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
94. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: VU.
95. Shaffer, B. (2015). Leadership and Motivation. *Supervision*, Vol. 76, Issue 1, p. 9. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com>. (Žiūrėta 2017-01-11).
96. Sharma, R. (2010). *Lyderis be titulo*. Kaunas: Luceo.
97. Silns, H., Mulford, B. (2002). *Second international handbook of educational leadership and administration*. Netherlands: Kluwer Press.
98. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). Manifestation of Leader's Communicative Abilities as a Premise for Learning Organization Development. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4 (46), p. 55–62.

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

99. Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Fransisco: Josey-Bass. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&ots=y5jxIV4ebN&sig=8tfGcSKNgqXfU5jEsofXFc8-1dE&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=FxDOa5CTIrgC&oi=fnd&pg=PT5&ots=y5jxIV4ebN&sig=8tfGcSKNgqXfU5jEsofXFc8-1dE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false). (Žiūrėta 2017-01-13).
100. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
101. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr., Daniel, R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
102. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
103. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
104. Švietimo ir mokslo ministerija (2015). *Geros mokyklos koncepcija*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. V-1308.
105. Švietimo ir mokslo ministerija (2016). *Ugdymas paradigmu kaitoje*. Vilnius: ŠMM.
106. Švietimo ir mokslo ministerija (2014). Kitas žvilgsnis į ugdymo procesą. *Švietimo problemos analizė*, Nr. 15 (120). Prieiga per internetą <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Kitas-%C5%BEvilgsnis-%C4%AF-ugdymo-proces%C4%85.pdf>. (Žiūrėta 2017-02-26).
107. Targamadžė, V. (2009). Ateities mokyklos eskizo brėžtis: metodologinė įžvalga. *Pedagogika*, t. 95.
108. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw Hill.
109. Townsend, T. (2007). *International Handbook of School Effectiveness and School Improvement*. Netherlands: Springer.
110. Urbanovič, J. (2011). *Mokyklos autonomijos valdymo modelis*. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU.
111. Valiuškevičiūtė, A., Bukantaitė, D., Mikutavičienė, I., Šlentnerienė, V. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba: mokomoji knyga studentui*. Kaunas: VDU.
112. Valiuškevičiūtė, A., Mikutavičienė, I. (2006). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: VDU leidykla.
113. Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 56, p. 123–133.
114. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, Vol. 76, p.74–81.
115. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

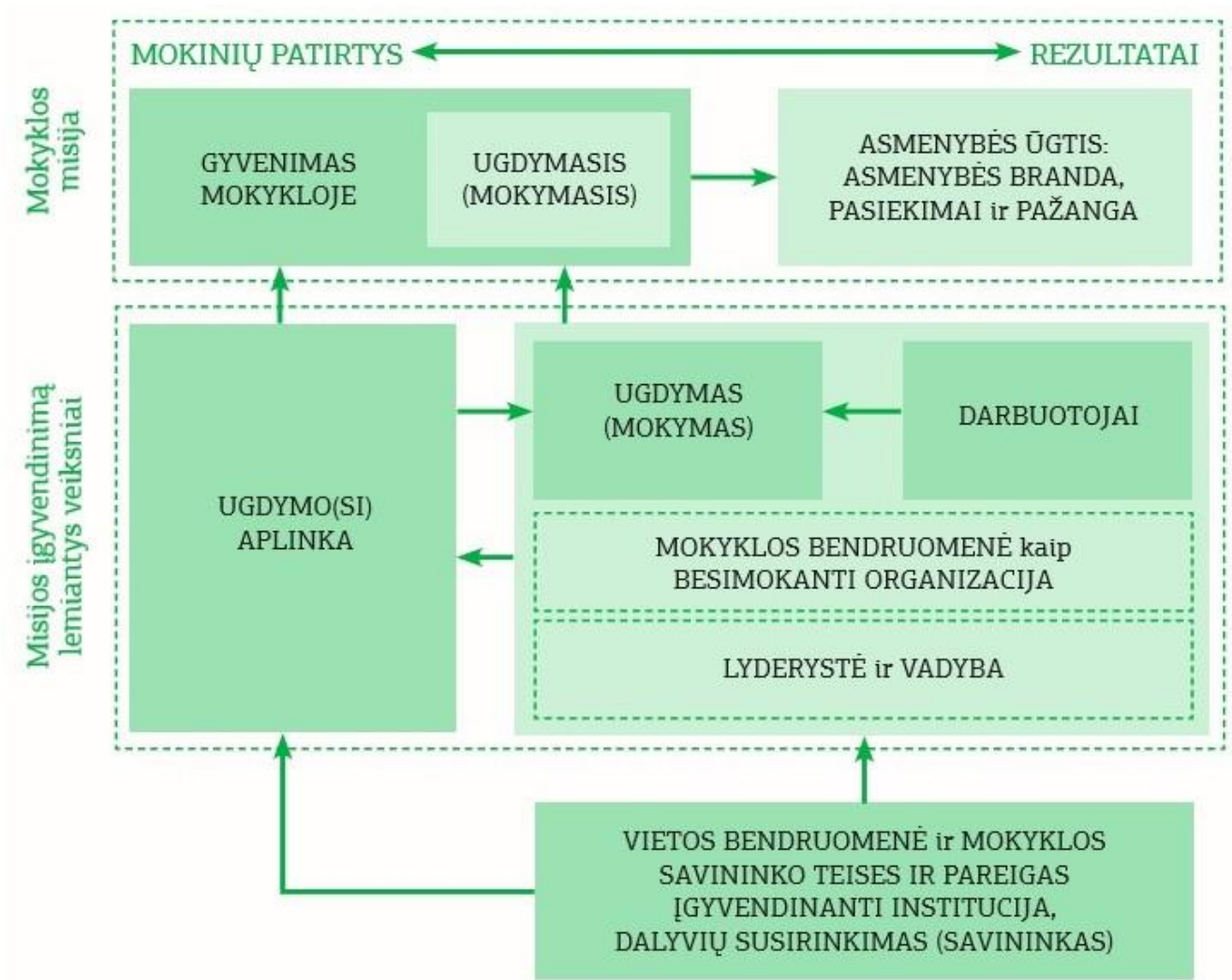
Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

116. Žilinskaitė, L., Linkaitytė, G., (2009). Kaip ugdysime savo ir mokinių kompetencijas? Informacinis leidinys: Vilniaus mokykla, Nr. 4–5.
117. Žydžiūnaitė, V. (2008). *Tyrimo dizainas – struktūra ir strategija*. Kaunas: Technologija.
118. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija. Prieiga per internetą [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf). (Žiūrėta 2017-03-02).
119. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės raiška*. Mokslinio tyrimo ataskaita. Kaunas.
120. Žvirdauskas, D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemų analizė*, Nr. 7 (18), p. 1–8.

Pasidalytoji lyderystė organizacijos veiklos kokybės valdymui. Targonskytė Sandra.

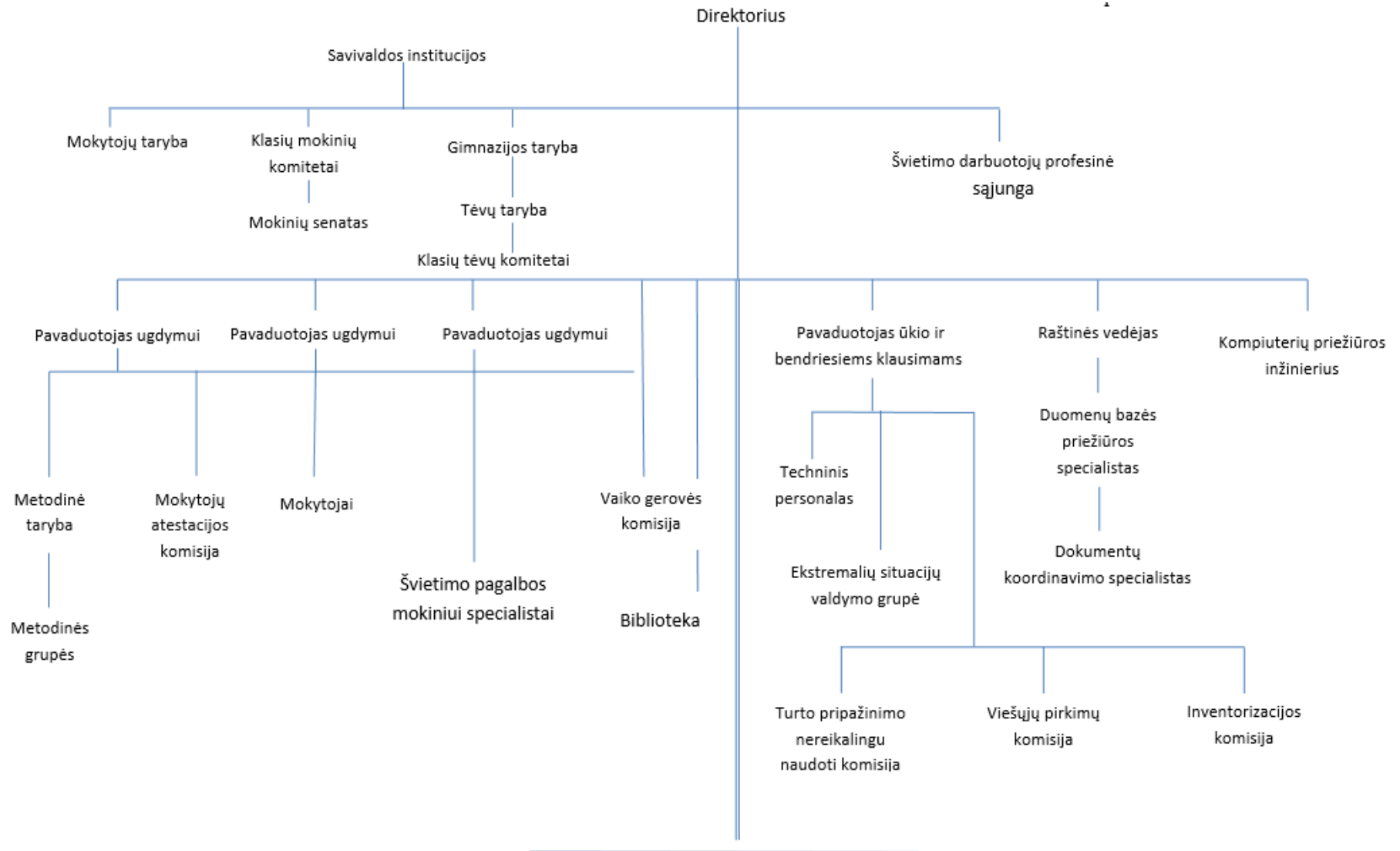
## **PRIEDAI**

### GEROS MOKYKLOS MODELIO SCHEMA



Šaltinis: Švietimo ir mokslo ministerija (2016). *Geros mokyklos koncepcija*

## KLAIPĖDOS MIESTO GIMNAZIJOS ORGANIZACINĖ VALDYMO STRUTŪRA





## Strateginio valdymo temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimas

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

Šaltinis: Bendrojo lavinimo mokyklos įsivertinimo rekomendacijos (2010)

**Mokyklos lyderystės ir vadybos temos, vertinimo rodikliai ir jų paaiškinimai**

Temos	Veiklos rodikliai	Raktiniai žodžiai	Rodiklių aprašymas
<b>4.1. Veiklos planavimas ir organizavimas</b>	4.1.1. Perspektyva ir bendruomenės susitarimai	Vizijos bendrumas	Mokyklos vizija yra reali mokyklos veiklos perspektyva, priimtina visiems mokyklos bendruomenės nariams. Strateginiai, metiniai planai, veiklos programos grindžiami bendrai apmąstyto mokytojų, mokinių, tėvų, socialinių partnerių sutarimu.
		Veiklos kryptingumas	Mokyklos vizija, orientuota į ateities iššūkius švietimui, grindžiama šiuolaikinių švietimo tyrimų rezultatais, atitinka nacionalinę, regiono strategiją.
		Planų gyvumas	Planų, programų laikymasis ir įgyvendinimas yra akivaizdus visoje mokyklos veikloje, susitarimas dėl ateities demonstruojamas ir kasdien bendraujant, bendradarbiaujant, priimant taktinius sprendimus. Mokyklos bendruomenės nariai atsakingai dalyvauja įgyvendindami išsikeltus mokyklos tikslus ir uždavinius.
		Optimalus išteklių paskirstymas	Personalo politika yra vykdoma atsižvelgiant į mokinių interesus. Finansiniai ištekliai skirstomi skaidriai, prireikus randama papildomų šaltinių (pasinaudojant įvairiomis projektinio finansavimo ir veiklos galimybėmis, parama ir pan.). Materialiniai mokyklos ištekliai naudojami lanksčiai, kūrybingai.
		Sprendimų pagrįstumas	Mokykla įsivertinimą ir atskaitomybę laiko svarbiausia veiklos tobulinimo prielaida ir sąlyga. Mokyklos veiklos tobulinimo sprendimai priimami vadovaujantis sutarta bendros veiklos perspektyva, atsakingo mokyklos veiklos įsivertinimo rezultatais ir bendromis diskusijomis.
		Tobulinimo kultūra	Mokykloje suvokiama, kad gyvybinga organizacija turi būti savikritiška, kūrybinga ir nuolat besimokanti. Joje apmąstoma, ką būtų galima atlikti geriau ar patobulinti, ir siekiama nuolatinės pažangos įvairiose aktualiausiose mokyklos veiklos srityse: ugdymo rezultatų, ugdymo proceso, ugdymo aplinkų kūrimo bei kt.
4.1.2. Lyderystė	Lyderystė	Pasidalyta lyderystė	Mokykloje skatinama ugdytis lyderystės gebėjimus. Visiems bendruomenės nariams suteikiama laisvė rodyti iniciatyvą, prisiimti atsakomybę už iniciatyvas, sprendimus ir jų įgyvendinimą. Lyderiai įgalina ir skatina bendruomenę diskutuoti, mąstyti ir veikti kūrybiškai.
		Lyderystė mokymuisi	Lyderių veikla telkia mokyklos bendruomenę pokyčiams, inovacijoms ugdymo srityje. Lyderiai palaiko profesinį įsivertinimą, refleksiją ir tobulėjimą. Mokytojai ir mokyklos vadovai periodiškai atvirai ir konstruktyviai diskutuoja apie mokinių mokymosi sėkmes ir problemas, padeda vieni kitiems.
		Įsipareigojimas susitarimams	Mokyklos vadovai imasi tiesioginių veiksmų strategijai ir veiklos programoms įgyvendinti, kasdieniu elgesiu demonstruoja sutartas mokyklos vertybes ir socialinius emocinius gebėjimus. Mokytojai pasitiki mokyklos formaliais lyderiais kaip partneriais, pagalbininkais ir patarėjais.
4.1.3. Mokyklos savivalda	Mokyklos savivalda	Skaidrumas ir atvirumas	Mokyklos valdyme atstovaujami visų mokyklos bendruomenės narių interesai. Savivaldos atstovai renkami atvirai ir skaidriai. Mokyklos savivalda funkcionuoja ne kaip formali, o kaip realiai veikianti, savarankiškai priimanti sprendimus institucija. Pripažįstama požiūrių ir nuomonių įvairovė, palaikoma diskusija, gerbiama kiekvieno nuomonė.
		Sprendimų pagrįstumas ir veiksmingumas	Savivaldos strateginiai ir kasdienės veiklos gerinimo siūlymai yra argumentuoti. Visi savivaldos sprendimai yra reikalingi ir keičia mokyklos gyvenimą. Mokykloje yra sistema, kaip priimami sprendimai, svarbūs tiek mokyklos ateities siekiams, tiek kasdieniam gyvenimui mokykloje.

<b>4.2. Mokymasis ir veikimas komandomis</b>	4.2.1. Veikimas kartu	Bendradarbiavimo kultūra	Mokyklos personalas laiko save viena komanda, siekiančia bendrų tikslų. Tai solidari bendruomenė, kurios santykiai grindžiami geranoriškumu vienas kitam ir kolegialia pagalba. Bendras darbas palaiko ir skatina asmenybių raišką. Dirbdami kaip viena ambicinga profesionalų komanda, mokytojai pasiekia aukštesnius individualius ir bendrus rezultatus.
		Kolegialus mokymasis	Mokytojai mokosi drauge ir vieni iš kitų: dalydamiesi patirtimi, atradimais, sumanymais ir kūriniais, studijuodami šaltinius, stebėdami kolegų pamokas. Sąmoningas ir kryptingas mokymasis vyksta įvairiose mokytojų komandose. Periodiškai organizuojamos mokytojų mokymosi išvykos, skirtos akiračiui plėsti ir mokinių ugdymo turiniui praturtinti ir aktualizuoti.
	4.2.2. Bendradarbiavimas su tėvais	Pažinimas ir sąveika	Tėvų informavimo ir švietimo sistema atitinka tėvų poreikius ir mokyklos specifiką. Mokytojai domisi tėvų galimybėmis padėti vaikams augti ir pasiūlo tėvams tinkamus pagalbos ir bendradarbiavimo būdus bei formas. Mokytojai ir tėvai bendradarbiauja (skiria laiko ir inicijuoja susitikimus, pokalbius ir kt.) palaikydami ir skatindami mokinio pažangą, stiprindami jo psichinę bei fizinę sveikatą ir socialumą.
		Į(si)traukimas	Tėvai dalyvauja tobulinant mokyklą. Tėvai įsitraukia į vaikų ugdymą(si) įvairiomis formomis (plėsdami jų kultūrinį akiratį, skatindami pažintinį aktyvumą, padėdami išsikelti ambicingus ugdymosi tikslus ir jų siekti, taip pat dalyvaudami mokyklos veiklose, individualiuose ir bendruose susitikimuose su mokytojais, inicijuodami prasmingas veiklas, projektus, vesdami pamokas ar kitas veiklas). Bendradarbiaujama abiem pusėms tinkamu laiku.
	4.2.3. Mokyklos tinklaveika	Atvirumas	Mokykla yra atvira pasauliui: bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka, reaguoja į pasikeitimus, mezga socialinius ryšius. Bendradarbiaujama su vietos bendruomene, įvairiomis organizacijomis, kitomis mokyklomis, palaikomi ryšiai su mokyklos absolventais.
		Prasmingumas	Mokyklos tinklaveika padeda kompleksiskai siekti užsibrėžtų tikslų. Partnerystės yra kruopščiai planuojamos, siekiama jų perspektyvumo. Periodiškai vertinama tinklaveikos nauda ir sąnaudos.
<b>4.3. Asmeninis meistriškumas</b>	4.3.1. Kompetencija	Pozityvus profesionalumas	Mokytojams patinka mokytojo darbas. Jie gerbia mokinius ir laikosi pedagogo etikos, tobulina savo socialinius emocinius gebėjimus. Mokytojai išmano savo ugdymo sritį, dėstomus dalykus, domisi ir seka naujoves. Jie dirba kaip savo srities profesionalai – šiuolaikiškai, įdomiai bei veiksmingai ir siekia dirbti kuo geriau.
	4.3.2. Nuolatinis profesinis tobulėjimas	Reiklumas sau	Mokytojai turi gero darbo viziją, kuria remdamiesi vertina savo veiklą ir jos rezultatus, asmeninės kompetencijos ribas ir būtinas profesinio tobulėjimo sritis. Asmeninį profesinės veiklos įsivertinimą palaiko personalo mokymosi kultūra mokykloje: aukšti mokytojų veiklos lūkesčiai, pagarba profesionalumui, parama tobulinant asmeninį meistriškumą. Asmeninis meistriškumas paremtas nuostata kuo geriau atlikti savo darbą ir siekti nuolatinio tobulėjimo.
		Atkaklumas ir nuoseklumas	Mokytojai ir mokyklos administracija planuoja asmeninio meistriškumo augimą ir jo atkakliai siekia. Jie mokosi naudodamiesi įvairiomis galimybėmis: savo mokykloje su kolegomis ir iš jų, su mokiniais ir iš jų, per informacinius ir socialinius kolegialaus mokymosi tinklus, kursuose, seminaruose, išvykose ir kt.

Šaltinis: Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2015)

## Pusiau struktūrizuotas interviu su mokyklos vadovu

Eil. Nr.	Klausimas	Atsakymas
1.	Kaip skatinate ir palaikote mokytojų ir kitų bendruomenės narių tobulėjimą? Kaip manote, kaip tai veikia mokyklos veiklos kokybę?	<i>Siunčiame mokytojus į seminarus, konferencijas. Žinoma, ne visus iš karto. Tie mokytojai, kurie buvo siųsti, grįžę pasidalina patirtimi ir įspūdžiais su kitais mokytojais. Visuomet stengiamės siųsti pasitobulinti vis kitus mokytojus, kad ne keli išrinktieji, o visi pasisemtų patirties mokymo srityje. Visos šios konferencijos ir seminarai padeda mokytojams geriau susikalbėti vienas su kitu, su mokiniais ir jų tėvais, tad taip ir geriname mokyklos veiklą. Bendravimas ir sutarimas yra labai svarbus</i>
2.	Kaip Jūsų mokykloje priimami svarbūs sprendimai, mokyklos valdymo ir ugdymo organizavimo klausymais? Kas už juos atsakingas? Kas dalyvauja sprendimų priėmimo procese? Kodėl?	<i>Kai sprendimus reikia priimti greitai, tai žinoma, man tenka visa atsakomybė. Žinoma, būna tokių situacijų, kai sprendimo rezultatas tik nuo manęs ir priklauso. Kitais atvejais, visuomet surengiame posėdžius su mokytojų taryba, metodine taryba, gimnazijos, mokinių tarybomis, kitais bendruomenės nariais ir visi sprendžiame ką ir kaip daryti. Visuomet stengiuosi aktualių klausimų sprendimus įtraukti ne tik mokytojus, bet ir mokinius bei jų tėvus. Juk kolektyvas ir yra tam, kad dalyvautų sprendžiant aktualias problemas.</i>
3.	Kaip mokyklos bendruomenės nariai prisideda prie mokyklos veiklos planavimo ir mokyklos valdymo? Kokią įtaką šie bendruomenės nariai ir jų veikla daro mokyklos veiklos kokybei?	<i>Visuomet noriu, kad darbai būtų atlikti gerai ar puikiai, tad paskirstau juos tiems, kas išmano. Stengiuosi įtraukti visus bendruomenės narius kurti saugią ir mokymąsi skatinančią aplinką. Juk viskas yra daroma dėl vaikų, tad visi turime būti kaip vienas kumštis, kitaip nepasieksime norimų rezultatų. Mokyklos veikla gerėja tik tuo atveju, kai yra išklausomos visos pusės ir priimami sprendimai, tenkinantys visus.</i>
4.	Kaip skatinamas mokyklos bendruomenės narių įsitraukimas į sprendimų priėmimo procesus? Kaip šis įsitraukimas veikia mokyklos veiklos kokybės valdymą?	<i>Stengiamės bendradarbiauti. Svarbus vienas kito supratimas, išklausymas. Taip pat, skatiname nebijoti kalbėti ir siūlyti idėjas, kuo daugiau diskutuoti tarpusavyje su tėvais, mokiniais, mokytojais. Bendradarbiavimas visuomet yra geriausias būdas gerinant mokyklos veiklos kokybę.</i>
5.	Kokiose su mokyklos valdymu bei atsakomybe už mokyklos veiklos rezultatus susijusiose veiklos srityse labiausiai atsiskleidžia bendruomenės narių indėlis? Kaip?	<i>Mokykloj vyksta daug renginių, olimpiados, konkursai, tariasi mokytojai, organizuojamas, vieni kitiem padeda Įsitraukia į veiklą, mokytojas dirba ne konkrečiai sau, o visai bendruomenei</i>
6.	Kaip Jūs, kaip vadovas, skatinate bendruomenės narius tobulėti, naudotis savo kūrybingumu, bendradarbiauti? Kokios tai turi įtakos mokyklos veiklos kokybei?	<i>Svarbiausia palaikyti moraliai. Suteikiu laisvę veikti, pasitikiu savo darbuotojais. Visada atsižvelgiu į pasiūlymus ir pageidavimus. Visos naujovės yra pagirtinos ir analizuojamos. Žinoma, pasidalinu informacija ir padedu geroms mintims tapti realybe.</i>
7.	Kokie bendruomenės nariai yra mokyklos lyderiai? Kokias veiklas jie inicijuoja? Ko jie padeda pasiekti gerinant mokyklos veiklos kokybę?	<i>Matydamas lyderį mokykloje, pasiūlau jiems prisidėti prie tam tikros tarybos. Tad drąsiai galiu teigti, kad metodinėse, gimnazijos, mokytojų ir mokinių tarybose - lyderių gretos. Jie vieningai inicijuoja visas organizacijas ir veiklas susijusias su pilietiškumo skatinimu, renginiais, organizuoja užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Jų dėka vis daugiau mokinių „užsikrečia“ noru tobulėti, jie tapo pilietiškai ir noriai dalyvauja savanoriškose veiklose, renginiuose ir akcijose. Bendruomenės nariai prisideda prie ugdymo, veiklos, strateginių planų rengimo.</i>
8.	Kas, Jūsų nuomone, skatintų mokytojus imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už bendrą mokyklos veiklą?	<i>Išklausymas, paskatinimas veikti, kurti naujas idėjas. Prisdėjimas prie bendrų sprendimų priėmimo, bendradarbiavimas.</i>
9.	Kaip manote, kas skatina mokytojus atskleisti savo kūrybiškumą? Kokiais būdais? Kaip tai veikia mokyklos veiklos kokybę?	<i>Kvalifikacijos kėlimas, motyvacija dirbti neįprastai. Skatiname naudotis ne tik vadovėliais ir sausa teorija, bet skatiname įvairius renginius ir šventes, vaizdines priemones, kad būtų galima parodyti įdomiai mokomuosius dalykus. Ir galiu pasakyti, kad tai veikia labai teigiamai, tai lyg atsipalaidavimas ir mokymasis kartu. Mokiniai geriau įsimena informaciją.</i>

		<i>kai jiems teorija pateikiama įdomia forma, o mokytojai džiaugiasi geresniais mokinių rezultatais. Tai jiems yra motyvacija atskleisti savo kūrybiškumą įvairiose srityse.</i>
10.	Kaip, Jūsų manymu, galima būtų įtraukti daugiau bendruomenės narių formuoti norimą mokyklos veiklą?	<i>Sudaryti sąlygas darbui, žodiniai pagyrimai, padėkos, momentiniai pagyrimai, padėkos raštai. Svarbi motyvacija – sąlygos kvalifikacijos kėlimui. Žinoma ir asmeninis dėmesys – jubiliejų, darbo sukakčių minėjimas.</i>
12.	Kas labiausiai skatina mokykloje diegti pokyčius ir naujoves? Kas dažniausiai tai siūlo? Kaip į juos reaguoja bendruomenė?	<i>Argumentavimas. Svarbu parodyti, kad keistis reikia ir kelio atgal nėra. Reikia praktiškai parodyti naujovių naudą. Siūlyti naujoves gali visi. Jas aptars tarybos ir arba priims, arba atmes. Į naujoves reaguoja įvairiai. Yra ir pritariančių, ir nepritariančių. Tokiu atveju visuomet stengiamės rasti kompromisą.</i>
13.	Kaip mokytojų bendradarbiavimas veikia mokyklos veiklos kokybę, bendruomenės narių atsidavimą darbui?	<i>Bendradarbiavimas ir bendravimas skatina darnumą visame kolektyve, o darni mokyklos bendruomenė lemia mokyklos valdymo efektyvumą. Kai yra palaikomos naujos idėjos tai ir didėja noras dirbti, skatinti ir skleisti šias naujas idėjas.</i>
14.	Kaip manote, kiek svarbus mokytojų bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis, institucijomis? Kaip toks bendradarbiavimas veikia mokyklos veiklos kokybę?	<i>Mano manymu tai labai svarbu. Gerėja santykiai tarp mokyklų, daugiau atsiranda naujų idėjų mokyklos veiklos gerinimui. Didėja pasitikėjimas savimi, gerėja atmosfera.</i>
15.	Demografiniai duomenys: amžius, lytis, vadovaujamo darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas.	<i>Lytis: moteris Amžius: 59 m. Vadovaujamo darbo stažas: 18 m. Pedagoginio darbo stažas: 40 m. Kvalifikacinė kategorija: I Dėstomas dalykas: istorija, filosofija</i>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM1)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neraginami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Aš stengiuosi domėtis nauja informacija, taip pat vystu į beveik visus seminarus, kuriuos organizuoja mokyklos valdyba. Pati daug skaitau knygas, informaciją internete. Stengiuosi neatsilikti nuo šiuolaikiškų mokymo būdų. Daugiau ir įvairios informacijos padeda geriau lavintis ne tik pačiai, bet ir sudominti mokinius. Skatina prisidėti, manau, tai, kad mokiniai pasiekia puikius rezultatus ir taip yra aukštinamas mokyklos vardas, kyla mano, kaip mokytojos kvalifikacija. Be abejo, labai smagu, kai mano skleidžiamos žinios mokiniams duoda puikius rezultatus olimpiadose ir kituose renginiuose.</i></p> <p><i>Kadangi daug domiuosi naujovėmis, dalinuosi savo naujomis žiniomis tiek su kolegomis, tiek su mokyklos direktoriumi. O viską paskatina tai, kad naudinga medžiaga yra atšviečiama ir ja naudojasi visas kolektyvas. Didžiuojusi savimi, kai esu naudinga mokiniams ir kolegoms.</i></p> <p><i>Iš administracijos palaikymas yra menkas. Jei reikia ar ko nors nori – imk ir darykis pati. Aš linkusi iniciatyvos imtis pati, bet pastebiu, kad kai kuriuos kolegas labai nuvilia toks administracijos nepalaikymas.</i></p> <p><i>Visuomet parodau kolegoms, jei turiu kažką nauja, padedu, patariu visais klausimais.</i></p> <p><i>Mano veikla itin svarbi mokyklai, nes aš stengiuosi daryti viską, kad ši mokykla taptų garsia ir vertinama visoje šalyje.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudoti mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Taip imuosi. Dažniausiai tai visokių olimpiadų, švenčių, renginių organizavimas.</i></p> <p><i>Skatinu dalindamasi nauja ir naudinga informacija, sava patirtimi.</i></p> <p><i>Žodžiu, prie kavos puodelio. Raštiškai labai svarbia informacija, pasakoju savo patirtį ją pritaikant. Dalinuosi nuorodomis į naudingus straipsnius.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Didžiąją dalį darbo atlieka direktorius. Tikslams pritaria tarybos ir visi stengiamės juos įgyvendinti. Mane skatina gerėjantys mokinių rezultatai, savęs tobulinimas ir žinoma tai, kad esu naudinga visuomenei.</i></p> <p><i>Žinoma, kad yra lyderių. Direktorius – geriausias pavyzdys. Jis skatina domėtis naujovėmis, siunčia į seminarus, jis yra labiausiai motyvuotas, kad mokyklos vardas būtų gerbiamas šalies mastu. Mokytojai seka jo pavyzdžiu.</i></p> <p><i>Administracija įteikia padėkos raštus tiems, kas gerai dirba ir pasiekia gerus rezultatus. Tačiau mano manymu, tai lyg atskira mokyklos sistema, kuri mažai domisi jos veikla.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe</p>	<p><i>Yra metodinės grupės, gimnazijos, mokinių, mokytojų tarybos, kurios sprendžia aktualius klausimus. Tarybos narius pasiūlo vadovai, bet ir mes galime išreikšti savo nuomonę.</i></p> <p><i>Psiūlymus gali teikti visi, o pokyčius inicijuojame bendrai, aptarę svarbius klausimus tarybose ir nusprendę ką ir kaip keisti.</i></p> <p><i>Atsakomybe pasiskirstome įvairiai, darbai paskiriami tiems, kas juos išmano. Prisiimti atsakomybę yra labai</i></p>

	<p>mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus? Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>svarbu, nes aš manau, kad jei gali kažką pakeisti – keisk. Stengiamės visi dėl bendruomenės, todėl labai svarbu tai, ką mes darome. Sprendimus priimti turime visi bendrai. Tam ir reikalingas bendradarbiavimas.</i></p>
<b>Bendradarbiavimas</b>	<p>Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?</p>	<p><i>Taip, mokykloje skatinama bendradarbiauti. Skatinama tobulėti, dalintis nauja informacija, padėti vieni kitiems. O visa tai skatina tiek direktorius, tiek bendruomenės nariai. Mokytojai bendradarbiaudami dalinasi informacija, kuri padeda geriau išmokyti vaikus. Dalinamės tuo, kas veikia, padeda lavinti mokinius ir tobulėti patiem kaip asmenybėms. Net ir už mokyklos ribų nepamirštu darbo ir savo mokinių. Ieškau naujos informacijos, idomių faktų, kuriuos paskui pateikiu mokiniams ir kolegoms. Stengiuosi sugalvoti, kaip lengviau pateikti informaciją, kad mokiniai greičiau ją pasisavintų.</i></p>
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	<p>Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?</p>	<p><i>Man tai – darni visiomenė, siekianti gerų rezultatų. Mano įtaka yra svarbi, nes aš stengiuosi gerinti bendravimą su mokiniais, kolegomis, mokinių tėvais, siekiu tobulinti mokymo sistemą, gerinti savo ir kolegų darbą. Atsakingiausias – direktorius, bet visi turime imtis atsakomybės, gerbti kolegas ir aplinkinius, gerai atlikti savo darbą. Bendruomenės veikla įtakoja gerus mokyklos rezultatus, darnų bendravimą ir bendradarbiavimą. Skatina vadovybė siūsdama tobulintis, skatindama bendradarbiauti ne tik vieni su kitais, bet ir su kitomis mokyklomis. Bendradarbiavimas yra labai svarbus, nes tik kalbėdami ir dalindamiesi informacija vieni su kitais galime pasiekti maksimalių rezultatų. Reikia tų žmonių, kurie visus ragintų ir stumtų judėti pirmyn. Jei klausysimės vieni kitų, sieksime dalintis informacija, padėsime vieni kitiems, patarsime, tai ir atsiras daugiau žmonių, kurie skatins pokyčius.</i></p>
<b>Demografiniai duomenys</b>	<p>Amžius Lytis Dėstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas</p>	<p><i>Lytis: moteris Amžius: 38 m. Pedagoginio darbo stažas: 16 m. Dėstomas dalykas: anglų k.</i></p>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM2)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neragunami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Na paskaitau, paklausau, jei kas kalba apie naujoves, bet pats nelabai kuo domiuosi. Darau tik tai, ką reikia. Ne, pats iniciatyvos nesiimu. Administracijai mes, mokytojai, nerūpime. Nusiuočiau kartais į kokį seminarą, bet tai tik laiko gaišimas, vis tiek nieko nepakeisim. Retai kada pasikalbu su kolegomis. Aš tiesiog mokau savo dalyką, daugiau neprivalomuose veiklose nedalyvauju.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudos mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Ne, nesiimu. Kadangi mažai bendrauju su kolegomis, tai ir nesidalinu sava patirtimi.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Mokyklos valdyba. Būna rengiami pasitarimai, seminarai, tačiau aš nelabai domiuosi, kas ten vyksta. Yra grupelė kolegų, skatinančių pokyčius. Administracija kartais įteikia kokį pagyrimo raštą už pastangas.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus?</p> <p>Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>Direktorius paskiria žmones į tarybas, Surenkamos darbo, metodinės grupės. Ten yra veiklių žmonių, kurie teikia pasiūlymus naujovėms mokykloje. Neprisiimu per daug darbų. Jei tai nėra privaloma tai ir nedarau. Svarbius sprendimus turi priimti valdyba.</i></p>



<b>Bendradarbiavimas</b>	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?	<i>Skatina kartais dalintis informacija ar patirtimi, visiems organizuoti kokią nors veiklą. Aš retai kada įsitraukiu. Už mokyklos ribų aš paprastas pilietis, tai neturi jokios įtakos mokyklos veiklai.</i>
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?	<i>Tai mokyklos darbas. Aš mokau vaikus, mano veikla turi įtakos tik mokiniams. Už mokyklos veiklą atsakinga valdyba, o visi kiti turi tik dirbti savo darbą. Bendradarbiavimas nėra labai svarbus mokyklos veiklai, svarbu tik mokytojo kompetencija ir kaip yra paruošiami mokiniai egzaminams. Lyderiai svarbūs švenčių ir olimpiadų, renginių organizavimui. Juk kažkas turi tuo užsiimti, o jei yra savanorių – puiku.</i>
<b>Demografiniai duomenys</b>	Amžius Lytis Dėstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas	<i>Lytis: vyras Amžius: 58 m. Pedagoginio darbo stažas: 27 m. Dėstomas dalykas: fizika</i>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM3)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neragunami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Daug skaitau, dalyvauju seminaruose, ieškau bendraminčių, su kuriais būtų įdomu kalbėtis. Vaikai – mūsų ateitis, stengiuosi paleisti apsišvietusių kartą į pasaulį. Kai tik matau, kad mokiniai domisi mokymo turiniu stengiuosi jį pateikti jiems priimtinausiu metodu. Tai daryti skatina rutinos vengimas. Požiūris vienareikšmiškai teigiamas, skiriama lėšų mano kvalifikacijos kėlimui. Mokytojų kambaryje aptariame problemas, kartais kylančias metodinės medžiagos pateikimo metu, dalinamės patarimais. Veikla svarbi kaip ir kiekvieno kito dėstytojo, veikame kaip komanda, idant užtikrintume mokymo kokybę.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudoti mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Kai tik turiu laisvo laiko. Padedu rengti išvykas į muziejus, ekskursijas mieste ir už jo ribų.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Mokytojų kolektyvas. Savo vizijas bei misijas aptariu su mokiniais pamokų metu. Esu veiklus žmogus, jaučiu malonumą galėdamas padėti. Manau, efektyviausia yra balsuoti už lyderį mokytojų gretose. Jei visų nuomonės sutampa, tada išrenkame lyderį. Vadovybė bei administracija į lyderį žiūri palankiai, skatina jį skleisti savo ryžtą ir kitiems mokytojams.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus?</p> <p>Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>Į darbo grupes patenka tik komandoje gebantys dirbti mokytojai. Darbo grupių sudarymas lyderių rūpestis. Dažnai pasiūlymus teikia direktorius. Pokyčius inicijuoja administracija ir direktorius. Atsakomybę prisiima visa darbo grupė. Atsakingas mokytojas – brandus asmuo, kuriuo galima pasitikėti. Mokykla, kurioje dirba atsakingi dėstytojai gali tikėtis gero vardo miesto ir šalies lygmenyje. Atsakomybė už sprendimų priėmimą tenka direktoriui.</i></p>

<b>Bendradarbiavimas</b>	<p>Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?</p>	<p><i>Skatinamas, tačiau nepakankamai. Skatina direktorius ir administracija. Bendradarbiaujantis, vieningas ir stiprus kolektyvas turi daugiau motyvacijos veikti, daugiau aptaria naujovių, suorganizuoja daugiau veiklų mokiniams.</i></p> <p><i>Vykstame į renginius, akcijas, organizuojame mokinių nuvežimą ir parvežimą, jei reikia. Vykstame į įvairias ekskursijas po lankytinas vietas, muziejus, stengiamės parodyti mokiniams kuo daugiau kultūros ir mūsų gražios šalies lankytinų vietų. Mokiniai ir kartu mokytojai kartu tobulėja, visi tampame kultūringesni, motyvuotesni mokyti, geriau susipažystame ir šilčiau bendraujame.</i></p>
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	<p>Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?</p>	<p><i>Mano manymu, veiklos kokybė yra valdymas, pasiekimai, pažanga, pagarba vieni kitiems. Aš, kaip mokytojas, rodau pavyzdį savo mokiniams, mokau juos pagarbos, skatinu siekti kuo geresnių rezultatų.</i></p> <p><i>Už mokyklos veiklos kokybę esame atsakingi visi ir kiekvienas asmeniškai. Mes dirbame bendruomenės labui, todėl svarbu prisiimti atsakomybę kiekvienam. Mane skatina mano mokiniai. Noriu juos paleisti išmokslintais, kultūringais žmonėmis į pasaulį. Kaip ir minėjau, bendradarbiavimas svarbus, nes bendradarbiaujantis, vieningas ir stiprus kolektyvas turi daugiau motyvacijos veikti. Lyderiai yra svarbūs tuo, kad jų dėka yra skatinamas visos mokyklos bendruomenės tobulėjimas. Lyderių atsiradimas yra skatinamas tik iš dalies.</i></p>
<b>Demografiniai duomenys</b>	<p>Amžius Lytis Dėstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas</p>	<p><i>Lytis: moteris Amžius: 53 m. Pedagoginio darbo stažas: 25 m. Dėstomas dalykas: matematika</i></p>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM4)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neragunami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Paskaitau tai, kuo dalinasi kolegos, kartais ir kokių straipsnių „permetu“ akimis. Aktyvūs kolegos skatina pasidomėti mokyklos gyvenimu, pasidalina naujienomis.</i></p> <p><i>Jeį reikia pagalbos – padėdu organizuojant kokias veiklas, tačiau savanoriškai nesiimu to daryti.</i></p> <p><i>Administracijos požiūris abejingas, ignoruojantis. Dėl seminarų nukenčia ugdymo procesas. Su kolegomis pabendrauju dažniausiai mokytojų kambaryje, prie kavos puodelio. Aš tik dirbu savo darbą. Kartais padėdu suorganizuoti kokių renginį ar jame sudalyvauju.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudoti mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Minėjau, kad padėdu organuzuoti renginius ar juose sudalyvauju. Labiau esu skatinama aš domėtis naujovėmis ir naujais darbo metodais. Daugiausiai klausausi, ką turi pasiūlyti kiti ir jei tai man priimtina - pabandau pritaikyti mokant.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Viską formuoja vadovybė ir veiklūs mokytojai. Jei kokios naujovės aktualios – sprendžiame susirinkiuose ar jas priimti. Paskatina dalyvauti kolegas. Taip, yra mokykloje labai veiklių mokytojų, kurie imasi labai daug papildomų darbų, organizuoja įvairius renginius, šventes. Administracija nelabai įsitraukia į visas veiklas. Tik pildo įvairius dokumentus, o su direktoriaus paliepimu įteikia padėkos raštus ir pan.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus?</p> <p>Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>Metodinės grupės teikia pasiūlymus administracijai ir darbo grupėms. Gimnazijos taryba telkia bendruomenę, svarsto dokumentus ir teikia pasiūlymus gimnazijos veiklai gerinti. Atsakomybę dažniausiai prisiima lyderiai ir valdyba dėl pokyčių. Už sprendimų priėmimą visa atsakomybė, manau, tenka direktoriui ir valdybai. Svarbu, kad jie prisiimtų atsakomybę, nes nuo jų veiklos priklauso visa mokyklos ateitis.</i></p>

<b>Bendradarbiavimas</b>	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?	<i>Mokytojas skatina mokytoją. Veiklesni kolegos visuomet domisi naujomis idėjomis ir bando jas įgyvendinti. Dalinasi visomis patirtimis. Bendradarbiavimas yra svarbus, nes tik bendraudami sužinome daugiau informacijos ir pasidaliname patirtimi. Už mokyklos ribų aš stengiuosi atsipalaiduoti ir gyventi savo gyvenimą. Kartais prisidedu prie švenčių ir ekskursijų organizavimo.</i>
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?	<i>Manau tai geros darbo sąlygos, darnus kolektyvas, kvalifikuoti mokytojai. Mano veikla daro įtaką mano mokiniams. Aš lavinu mokinius ir mokau juos būti kultūringais žmonėmis, siekti gerų rezultatų. Atsakingiausias yra direktorius. O bendruomenė turi sutarti, veikti mokinių labui. Veiklūs žmonės yra svarbu mokyklai ir mokiniams, nes jie skatina naujoves, gerina mokyklos darbą.</i>
<b>Demografiniai duomenys</b>	Amžius Lytis Dėstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas	<i>Lytis: moteris Amžius: 48 m. Pedagoginio darbo stažas: 22 m. Dėstomas dalykas: dailė</i>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM5)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neraginami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Pati tobulinuosi domėdamasi naujovėmis. Skaitai įvairias knygas ir straipsnius. Vaikštau į įvairius kultūros renginius. Mokykloje pasidalinu naujais potyriais ir įgytomis žiniomis su kolegomis ir mokiniais. Organizuoju renginius ir šventes, skatinu prisidėti kolegas ir mokinius. Manau tai yra svarbu, nes per tokias akcijas visi gali atsipalaiduoti nuo darbų ir mokslų. Taip pat tokiu būdu lengva pasisavinti žinias. Administracija labai prisideda. Nuolat organizuoja seminarus. Bendraudama su kolegomis įsigilinu į jų problemas, padedu, jei galiu kuo padėti, pasidalinu savo patirtimi. Na, ar kokybės valdymui įtakos turiu negaliu pasakyti.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudoti mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Taip, žinoma, ir manau, kad kiekvienas turėtų tai daryti. Visos ekskursijos, šventės, renginiai nėra privalomi, tačiau jie yra būtini, norint užtikrinti sklandų darbą ir mokymąsi. Atsipalaidavimas yra būtinybė. Taip, jei tik turiu ką pasiūlyti. Patirtimi, kuri veikia, visuomet pasidalinu su kolegomis.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Metodinės grupės, tarybos. Dalyvauju posėdžiuose ir padedu nuspręsti, kurie iškelti klausimai yra svarbūs ir aktualūs mūsų mokyklai ir darbui bei jo gerinimui. Mano didžiausias paskatinimas yra mokinių rezultatai. Priėmus naujoves mokinių rezultatai visuomet pagerėja. Lyderių mūsų mokykloje tikrai nemažai. Tai yra gerbiami mokytojai ir vadovybė. Į veiklius žmones lygiuojasi vis daugiau kolegų. Visi nori būti veiklūs. Į veiklų organizavimą įsitraukia vis daugiau kolegų, o kai gauna pagyrimų iš administracijos jaučiasi dar labiau motyvuoti.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus?</p> <p>Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>Darbo grupes dažnai sudaro vadovai ir administracija. Jie atrenka veiklius žmones, kurie skatina naujoves ir gerina mokyklos darbą. Būtent darbo grupės ir teikia pasiūlymus mokyklos pokyčiams. Jie taip pat ir inicijuoja tobulinimus sistemoje. Atsakomybe dalinamės įvairiai. Darbus atlieka kvalifikuoti žmonės. Kiekvienas už savo darbą privalo prisiimti atsakomybę. Jei visi bus atsakingi ir dirbs maksimaliai, tai ir rezultatai bus stulbinantys.</i></p>

<b>Bendradarbiavimas</b>	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?	<i>Taip, labai skatinamas. Direktorius ir administracija skatina ne tik domętis naujovęmis, bet ir dalytis savo žiniomis ir potyriais. Bendradarbiavimas svarbus tuo, kad visi gali išsakyti savo nuomonę, niekas nelieka nepastebętas. Yra atsižvelgiama į visas nuomones ir tuomet priimami svarbūs sprendimai, pokyčiai. Aš kadangi organizuoju įvairius renginius ir ekskursijas, tai už mokyklos ribų taip pat, kaip ir mokykloje, stengiuosi būti pavyzdys savo mokiniams. Mokyklos veiklai tai svarbu, nes lavinamęs ir kultūrinamęs išvykose, o grįžę pavyzdingai ir mokykloje elgiamęs, esame labiau motyvuoti mokytis ir mokyti.</i>
<b>Mokyklos veiklos kokybęs valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybę? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenęs veikla galėtų turęti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybęs? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybęs užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenęs narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybęs valdymas skatina lyderių atsiradimą?	<i>Tai kai kvalifikuoti specialistai gerai dirba savo darbą. Už mokyklos veiklos kokybę esame atsakingi kiekvienas. Bendruomenęs veikla taip pat yra labai svarbi, nes bendraudami ir veikdami kartu galime pasiekti geresnius rezultatus. Skatinimo labai didelio iš valdžios nepastebėjau. Vieni kitus skatiname imtis papildomos veiklos ir domętis naujovęmis. Lyderiai skatina kitų lyderių atsiradimą. O veiklūs žmonęs labai svarbu mokyklai, nes jų dėka viskas juda pirmyn.</i>
<b>Demografiniai duomenys</b>	Amžius Lytis Dęstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas	<i>Lytis: moteris Amžius: 59 m. Pedagoginio darbo stažas: 31 m. Dęstomas dalykas: lietuvių k.</i>

**Pusiau struktūrizuotas interviu su gimnazijos mokytojais (IM6)**

<b>Tema</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Atsakymai</b>
<b>Mokymasis ir tobulėjimas, bendradarbiavimas tarp kolegų naujų veiklos formų paieška</b>	<p>Kaip Jūs asmeniškai siekiate savo tobulėjimo, tiek asmeninio, tiek profesinio? Kas jus skatina aktyviai prisidėti prie mokyklos gyvenimo ir veiklos?</p> <p>Ar niekieno neragunami teikiate iniciatyvas siekiant naujų veiklos formų bei metodų? Kas paskatina tai daryti?</p> <p>Jūsų nuomonė, koks yra šios mokyklos administracijos požiūris į mokytojų tobulėjimą?</p> <p>Kaip bendradarbiaujate su kolegomis, remiate juos? Kiek Jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės valdymui?</p>	<p><i>Ne itin domiuosi tuo, ką atneša ir pasakoja kolegos. Geriau pats paskaitau kokią knygą. Nueinu į mokyklos renginius, bet pats jų neorganizuoju. Posėdžiuose išsakau savo nuomonę, kolegų teikiamiems metodams, tačiau intensyviai neteikiu savųjų. Administracija dirba savo darbą – pildo popierius, kartais apsilanko renginiuose ir įteikia apdovanojimus nusipelnusiems. Su kolegomis aptariame įvairius klausimus, jei reikia patarimo – visada galiu jį suteikti. Aš esu mokytojas, lavinantis būsimus piliečius, viskas ką darau yra svarbu mokyklos veiklai.</i></p>
<b>Asmeninio pavyzdžio rodymas bendruomenės nariams, jų skatinimas</b>	<p>Ar imatės darbų, kurie nėra privalomi, bet turi naudos mokyklos veiklai? Kokie tai darbai?</p> <p>Ar skatinate kolegas išbandyti naujus darbo metodus?</p> <p>Kaip dalijatės savo patirtimi su kolegomis, bendruomenės nariais?</p>	<p><i>Dalyvauju renginiuose, tačiau pats jų neorganizuoju. Patirtimi sava pasidalinu, bet ne naujais metodais. Greičiau jie mane moko naujovių.</i></p>
<b>Dalyvavimas kuriant strategiją, veikimo krypties numatymas</b>	<p>Kas mokykloje formuoja viziją, misiją bei tikslus?</p> <p>Kokiu būdu Jūs įtraukiami į šių tikslų bei mokyklos strategijos kūrimą?</p> <p>Kas jus skatina dalyvauti anksčiau minėtose veiklose?</p> <p>Jūsų nuomone, ar mokykloje yra mokytojų, kurie galėtų būti vadinami lyderiais? Pagrįskite savo nuomonę.</p> <p>Koks mokyklos vadovybės, administracijos požiūris į lyderius?</p>	<p><i>Daugiausiai vadovybė. Aš esu įtraukiamas į svarstymus, ar tai bus veiksminga ar ne. Mane dažnai ir paskatina dalyvauti kolegos, kurie yra veiklūs, atsakingi ir nori tobulinti mokyklos sistemą. Administracija palaiko naujoves, nes jos padeda pasiekti geresnių rezultatų.</i></p>
<b>Atsakomybės prisiėmimas, pokyčių inicijavimas, veikla darbo grupėse</b>	<p>Kokiu būdu sudaromos darbo grupės? Ar jų sudarymą reguliuoja vadovai, administracijos darbuotojai?</p> <p>Kas teikia pasiūlymus dėl neefektyvių mokyklos veiklos aspektų tobulinimo? Kas inicijuoja pokyčius mokykloje?</p> <p>Kaip Jūs dalijatės atsakomybe mokykloje dėl svarbių veiklos aspektų ir pokyčių? Jūsų nuomone, kiek atsakomybės prisiėmimas yra svarbus?</p> <p>Kokios įtakos jis gali turėti mokyklos veiklos kokybės valdymui? Kaip manote, kas turėtų prisiimti atsakomybę už sprendimų priėmimą mokykloje?</p>	<p><i>Darbo grupes sudaro administracija ir vadovybė. Pasiūlymus teikia visi, kas mato problemas, o pokyčius inicijuoja direktorius ir administracija. Dėl pokyčių atsakomybė taip pat tenka administracijai ir direktoriui, nes tik nuo jų priklauso, kas vyksta mokykloje. Manau, taip ir turi viskas vykti.</i></p>



<b>Bendradarbiavimas</b>	Ar mokykloje yra skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas? Kaip skatinamas? Kas skatina? Kuo svarbus mokytojų bendradarbiavimas mokyklai? Kokia Jūsų, kaip mokytojų, veikla už mokyklos ribų? Kokią reikšmę ji turi mokyklos veiklai ir jos kokybei?	<i>Taip, visi skatina vieni kitus bendradarbiauti ir dalintis idėjomis ir nuomonėmis. Bendradarbiavimas yra svarbus. Dalijantis patirtimi, galima pritaikyti ją mokymo procese ir padaryti šį procesą efektyvesnį.</i>
<b>Mokyklos veiklos kokybės valdymas ir jo sąsajos su lyderyste</b>	Kas Jums yra mokyklos veiklos kokybė? Kokią įtaką Jūsų veikla turi kokybei? Kas, Jūsų nuomone, atsakingas už mokyklos veiklos kokybę? Kokios įtakos mokyklos bendruomenės veikla galėtų turėti veiklos kokybei? Kas ir kaip skatina Jūsų mokykloje priimti atsakomybę siekiant mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kiek mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui yra svarbus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas? Kokią reikšmę mokyklos kokybei turi lyderiai? Ar mokyklos veiklos kokybės valdymas skatina lyderių atsiradimą?	<i>Veiklos kokybė tai darnus darbas ir mokinių rezultatai. Mano veikla turi įtakos mokiniams ir jų rezultatams. Atsakingi už tai esame visi, nes darbas ir rezultatai nepriklauso nuo vieno žmogaus. Bendruomenės veikla ir bendradarbiavimas svarbu, nes visi stengiamės susidirbti, skatinti naujoves, siekiame gerų rezultatų. Atsakomybė nėra labai skatinama, yra būrelis veiklių žmonių, kurie viską organizuoja ir prisiima atsakomybę už tai. Veiklūs mokytojai „užkrečia“ kitus ir taip vis daugiau žmonių įsitraukia į renginių organizavimą, teikia daugiau pasiūlymų naujovėms.</i>
<b>Demografiniai duomenys</b>	Amžius Lytis Dėstomas dalykas Pedagoginio darbo stažas	<i>Lytis: vyras Amžius: 47 m. Pedagoginio darbo stažas: 21 m. Dėstomas dalykas: chemija</i>