

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Diana GRIBAUŠKIENĖ**

**PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ GERINANT MOKYKLOS  
VEIKLOS KOKYBĘ**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2019

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Diana GRIBAUŠKIENĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ GERINANT MOKYKLOS VEIKLOS  
KOKYBĘ**

**Magistro darbas**

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Vadyba (L02)

**Darbo vadovė:**

**doc. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Verslo vadybos magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

## SANTRAUKA

Gribauskienė, D. Pasidalytoji lyderystė gerinant mokyklos veiklos kokybę. Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, 79 p. (98p.).

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos gerinimo veiksnys.

*Darbo tikslas* – nustatyti pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*:

1. Atskleisti vadovavimo ir lyderystės šiuolaikinėje organizacijoje sankirtas.
2. Išanalizuoti pasidalytosios lyderystės švietime charakteristikas.
3. Nustatyti švietimo kokybės gerinimo veiksnys.
4. Ištirti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajas.

*Darbo objektas*: pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiksnys.

*Tyrimo metodai*: mokslinės literatūros, dokumentų analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa raštu.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Darbe panaudota 107 šaltiniai, iš kurių 22 užsienio kalba. Pateikiama 11 priedų.

*Teorinėje dalyje* atskleidžiama pasidalytosios lyderystės samprata, raiškos sąlygos, kryptys ir dimensijos. Taip pat analizuojami vadovavimo ir lyderystės skirtumai, vadovų lyderių ir mokytojų lyderių bruožai, jų įtaka bendruomenės nariams. Teorinėje darbo dalyje taip pat aptariama mokyklos veiklos kokybės sąvoka, analizuojamos švietimo kokybės sritys, aptariama Geros mokyklos koncepcija ir mokyklų įsivertinimo metodika. Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, daroma išvada, 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. Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje. Šiam tikslui pasiekti pasirinkti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos ir tyrimo etika.

*Empirinėje* darbo dalyje pateikiami kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės, pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu ir administracija turinio, anketinės apklausos analizės rezultatai.

Atlikus tyrimą nustatyta, kad Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos 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. Pasidalytosios lyderystės raiška teigiamai veikia ugdymo ir veiklos kokybės tobulinimo procesus.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip skatinti pasidalytosios lyderystės raišką mokykloje, 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:** pasidalytoji lyderystė, mokyklos veiklos kokybė, mokyklos veiklos kokybės gerinimas

## SUMMARY

Gribauskienė, D. Shared Leadership Improving The Quality Of School Activity. Thesis of Management study programme. Research advisor – doc. dr. J. Valuckienė. Šiauliai University, 79 pages (98 p.).

The master's thesis analyzes shared leadership improving quality of school activity.

The *aim* of the thesis is to determine the impact of shared leadership on improving quality of school activity. To achieve this aim, the following *tasks* are formulated:

1. Reveal the intersections of leadership and leadership in a modern organization.
2. Analyze the characteristics of shared leadership in education.
3. Identify factors for improving the quality of education.
4. Explore the links between shared leadership and quality of school activity.

*Object of work:* shared leadership as a factor for improving the quality of school activities.

*Research methods:* scientific literature, document analysis, semi-structured interview, written questionnaire.

Master's thesis consists of introduction, theoretical, methodological and empirical part, conclusions and recommendations. The work uses 107 a source of which 22 a foreign language. Includes 11 attachments.

*The theoretical part* reveals the concept of shared leadership, the conditions, directions and dimensions of expression. It also analyzes the differences between leadership and features of leadership leaders and teacher leaders, and their influence on community members. The theoretical part of the work discusses the concept of school quality, analyzes the areas of education quality, discusses the concept of a good school and the methodology of self-assessment of schools. Based on the results of the scientific literature analysis, it is concluded that shared leadership influences the quality of school management. To achieve the goals set by the school and to ensure the quality of school activities, shared leadership should involve every member of the school community in this process.

*The methodological part* of the thesis presents empirical research methodology: methodological research provisions, research strategy and justification of choice of research instruments.

The aim of the empirical research is to identify the links between shared leadership and the quality of school activities in Pasvalys Basic School. Qualitative and quantitative research methods

were chosen to achieve this goal. This section provides the test field and sample characteristics and research ethics.

*The empirical* part of the thesis presents the results of qualitative and quantitative research data analysis. This section presents the results of document analysis, semi-structured interview with the head of the school and the content of the questionnaire survey.

The study showed that the leaders of Pasvalys basic school community working in teams and pursuing a common goal create a climate favorable to change. It enables self-expression of shared leadership and creates preconditions for improving the quality of school activities. The expression of shared leadership has a positive impact on the processes of improving the quality of education and activities.

At the end of the work, conclusions and recommendations on how to promote shared leadership at school are provided to help improve the quality of school activities. It is suggested that as many community members as possible be involved in school management processes. This would encourage the discovery of the leadership qualities of community members and take responsibility for the quality of school activities.

**Keywords:** shared leadership, quality of school activities, improving the quality of school activities

## TURINYS

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....                                                                                                      | 9  |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....                                                                                                    | 10 |
| ĮVADAS .....                                                                                                               | 11 |
| 1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMO SĄSAJŲ ASPEKTAI .....                     | 14 |
| 1.1 Vadovavimo ir lyderystės sankirtos šiuolaikinėje organizacijoje .....                                                  | 14 |
| 1.2 Pasidalytosios lyderystės charakteristikos .....                                                                       | 18 |
| 1.3. Švietimo veiklos kokybės gerinimas .....                                                                              | 22 |
| 1.4. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos .....                                                   | 28 |
| 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS .....                                                                        | 34 |
| 2.1. Tyrimo metodologija.....                                                                                              | 34 |
| 2.2. Tyrimo imtis.....                                                                                                     | 38 |
| 2.3. Tyrimo instrumentai .....                                                                                             | 39 |
| 3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS POVEIKIS MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMUI.....                                              | 45 |
| 3.1. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos: dokumentų analizės rezultatai..                        | 45 |
| 3.2. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos: interviu turinio analizės rezultatai.....              | 51 |
| 3.3. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajų kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai ..... | 60 |
| IŠVADOS .....                                                                                                              | 68 |
| REKOMENDACIJOS .....                                                                                                       | 70 |
| LITERATŪRA .....                                                                                                           | 71 |
| PRIEDAI .....                                                                                                              | 80 |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 priedas. Pagrindiniai kokybės vadybos apibrėžimai.....                                                         | 80 |
| 2 priedas. Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas .....                      | 81 |
| 3 priedas. Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio shema ..... | 82 |
| 4 priedas. Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos valdymo struktūra .....                                          | 83 |
| 5 priedas. Interviu su mokyklos vadovu .....                                                                     | 84 |
| 6 priedas. Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD1).....                                            | 86 |
| 7 priedas. Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD2).....                                            | 88 |
| 8 priedas. Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD3).....                                            | 90 |
| 9 priedas. Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD4).....                                            | 91 |
| 10 priedas. Klausimynas .....                                                                                    | 92 |
| 11 priedas. Tiriamoji faktorinė analizė .....                                                                    | 97 |



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1.1. lentelė.</b> Vadovo ir lyderio skirtumai .....                                                                                                              | 16 |
| <b>1.2. lentelė.</b> Vadovavimo ir lyderystės funkcijos .....                                                                                                       | 17 |
| <b>1.3. lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės sampratos .....                                                                                                      | 18 |
| <b>1.4. lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės ypatybės .....                                                                                                       | 19 |
| <b>1.5. lentelė.</b> Švietimo valdymo modeliai .....                                                                                                                | 27 |
| <b>2.1 lentelė.</b> Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos .....                                                                                              | 39 |
| <b>2.2 lentelė.</b> Išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo sritys .....                                                                                            | 40 |
| <b>2.3 lentelė.</b> Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos vadovui .....                                                                                | 40 |
| <b>2.4 lentelė.</b> Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos administracijos darbuotojams .....                                                           | 41 |
| <b>2.5 lentelė.</b> Klausimyno sandara .....                                                                                                                        | 43 |
| <b>2.6 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės subskalių ir bendros pasidalytosios lyderystės skalės patikimumo įverčiai bandomojo ir galutinio tyrimo atvejais..... | 43 |
| <b>2.7 lentelė.</b> Mokyklos veiklos kokybės vertinimo skalės patikimumo įverčiai bandomojo ir galutinio tyrimų atvejais.....                                       | 44 |
| <b>3.1. lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės charakteristikų raiška .....                                                                                         | 46 |
| <b>3.2. lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės raiška nukreipta į kokybės gerinimą .....                                                                            | 49 |
| <b>3.3 lentelė.</b> Pusiaus struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu rezultatai .....                                                                             | 52 |
| <b>3.4 lentelė.</b> Pusiaus struktūrizuoto interviu su mokyklos administracija rezultatai .....                                                                     | 56 |
| <b>3.5 lentelė.</b> Pasidalytosios lyderystės kintamųjų ir mokyklos veiklos kokybės sąajos .....                                                                    | 60 |
| <b>3.6 lentelė.</b> Mokyklos veiklos kokybės prognoziniai veiksniai .....                                                                                           | 61 |
| <b>3.7 lentelė.</b> Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo vidurkių palyginimas .....                   | 62 |
| <b>3.8 lentelė.</b> Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų mokyklos veiklos kokybės vertinimo vidurkių palyginimas .....                            | 63 |
| <b>3.9 lentelė.</b> Pedagoginės bendruomenės nuomonės apie mokyklos vadovo lyderystės stiprinimo galimybes .....                                                    | 66 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1.1 pav.</b> Lyderystės lygmenys organizacijoje .....                                                                                           | 15 |
| <b>1.2 pav.</b> Pasidalytosios lyderystės charakteristikos .....                                                                                   | 22 |
| <b>1.3 pav.</b> Demingo kokybės gerinimo ciklas .....                                                                                              | 24 |
| <b>1.4 pav.</b> Pasidalytosios lyderystės ir veiklos kokybės sąsajų modelis .....                                                                  | 29 |
| <b>2.1 pav.</b> Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajų Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje tyrimo dizainas ..... | 35 |
| <b>2.2 pav.</b> Empirinio tyrimo etapai ir metodai .....                                                                                           | 37 |
| <b>3.1 pav.</b> Mokymo kokybės vertinimų palyginimas pagal mokytojų kvalifikacines kategorijas ....                                                | 48 |
| <b>3.2 pav.</b> Veiklos, kuriose dalyvauja mokyklos pedagoginiai darbuotojai .....                                                                 | 64 |
| <b>3.3 pav.</b> Mokyklos veiklos kokybę lemiantys veiksniai .....                                                                                  | 65 |

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas ir naujumas.** Šiandieninė švietimo sistema Lietuvoje susiduria su rimtais iššūkiais. Tebesitęsiantis vaikų skaičiaus mažėjimas, mokyklų tinklo optimizavimas, mokyklų aprūpinimo, pedagogų darbo užmokesčio perėjus prie etatinio darbo apmokėjimo, ugdymo kokybės gerinimo, socialinės atskirties problemos rodo, kad šioje srityje reikalingi veiksmingi pokyčiai.

Šalies švietimui kylančias problemas turėtų padėti įveikti pagal Valstybinę švietimo 2013–2022 metų strategiją ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą įgyvendinamos ir struktūrinėje švietimo reformoje numatytos švietimo tobulinimo priemonės. „Nuolatinis ugdymo tobulinimas šalyje, kiekvienoje savivaldybėje ir mokykloje, sėkmingas atsakas į kylančius sunkumus lems tai, kad vis daugiau mokyklų bus galima vadinti geromis“ (cit. pagal Švietimo būklės apžvalga, 2018).

Lietuvoje jau yra vizija, kokia turėtų būti gera mokykla. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) pabrėžiami mokyklos, kaip organizacijos, veiklos veiksniai, lemiantys mokyklos misijos įgyvendinimą. Joje išryškunami tokie lyderystės bruožai, kaip: aiški, vienijanti, įkvepianti vizija, dialogo ir susitarimų kultūra, pa(si)dalyta lyderystė, veiksmingas administravimas, kūrybiškumas ir valia veikti. Tokioje organizacijoje didelę dalį sprendimų priima visa mokyklos bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva.

Susidomėjimas lyderyste švietimo srityje susijęs su švietimo kokybės klausimais. Pagrindinis švietimo politikos tikslas – švietimo kokybės gerinimas. Organizacijos veiklos rezultatams didelę įtaką turi valdymo procesas. Jis turi būti organizuojamas taip, kad švietimo teikiamos paslaugos ne tik tenkintų vartotojų (mokinių, tėvų) poreikius ir lūkesčius, bet ir būtų prieinamos visų socialinių grupių vaikams (Trakšelys, Martišauskienė, 2016).

Nuolat kintančioje aplinkoje mokyklos sėkmės veiksniais tampa veiklos efektyvinimas ir pokyčių valdymas (Nedzinskaitė, 2013). LR Švietimo įstatymo pakeitimuose (2017) numatytos švietimo kokybės gerinimo priemonės: švietimo stebėseną, tyrimai, mokyklų veiklos įsivertinimas ir išorinis vertinimas, mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų atestacija, mokymosi pasiekimų vertinimas, metų veiklos ataskaitos turėtų prisidėti prie teigiamų mokyklų veiklos kokybės pokyčių.

Remiantis Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, „Valstybinė švietimo strategija 2013–2020 metams“, „Geros mokyklos koncepcija“ ir kitais dokumentais galima teigti, kad švietimui keliami nauji iššūkiai reikalauja ir naujo požiūrio į mokyklų veiklą bei jos kokybę. Šiandien jau neabejojama, kad į kintančius visuomenės poreikius bei netikėtus aplinkos iššūkius ar sparčius gyvenimo pokyčius

laiku sureaguoti gali tik pati savo veiklą projektuojanti, tobulinanti, prisiimanti atsakomybę, atvira ir savarankiška mokykla, sukurdamą sąlygas nuolatiniam mokymuisi ir bendradarbiavimui.

Šiuolaikinė švietimo organizacija negali klestėti vien tik dėl aukščiausio vadovo atliekamų veiksmų ir priimamų sprendimų. Vadovavimas mokyklai darosi vis intensyvesnis ir sudėtingesnis, todėl stiprėja vadovų poreikis pasidalyti lyderystę ir auga atsakomybė ugdyti naujus lyderius (Fullan, 2012). Kaip teigia Žydžiūnaitė, G. Cibulskas (2012), pasidalytoji lyderystė reiškia, kad ne tik vadovai turi galią priimti sprendimus, inicijuoti pokyčius, koordinuoti visą mokyklos veiklą – tai yra ir mokytojų galioje.

Socialiniuose moksluose lyderystės tematika nagrinėjama jau ilgą laiką. Lyderystę ir jos raišką švietime tyrinėjo tokie užsienio literatūros mokslininkai kaip Hargreaves (2008), Fullan (1998), Harris (2010), Lambert (2011), Senge (2010) ir kiti. Ankstesniais metais labiau akcentuota mokyklos direktorių lyderystė ir moksliniais tyrimais grįsta formalaus mokyklos vadovo įtaka mokyklos veiklos efektyvumui (Edmonds, 1979; Hallinger, Murphy, 1985; Murphy, 2002; ir kt.). Vėliau atsirado daugiau įrodymų (Lytvudas ir kt. 2004; Harris, 2005, 2010), kad bendroje mokyklos lyderystės aplinkoje mokytojų lyderystė yra ne mažiau svarbi, o kai kuriais aspektais netgi reikšmingesnė mokinių pasiekimams nei direktorių lyderystė. Tuo pagrįsta mokytojų lyderystės idėja. Anot Liberman (2011), „mokytojų lyderystė ne išstumia, o tik papildo direktorių lyderystę“ (Lambert, 2011, p. 9).

Lyderystės tema Lietuvoje pradėta tyrinėti vėliau, tačiau šis reiškinys iki šiol sulaukia didelio tyrėjų dėmesio. Lyderystę tyrinėjo tokie mokslininkai kaip Valiuškevičiūtė, Mikutavičienė (2006), Žvirdauskas (2006, 2007), Mikoliūnienė (2009), Mečkauskienė (2008), Kontautienė (2010), Šilingienė (2012), Navickaitė (2012), Cibulskas, Žydžiūnaitė (2012), Nedzinskaitė (2013), Valuckienė ir kt. (2015), Dambrauskienė (2016, 2018), Liukinevičienė (2018) ir kt. Nors lyderystės raiška Lietuvos švietime tyrinėjama jau ilgą laiką, tačiau pasidalytosios lyderystės stiprinimo ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo galimybių sąsajos nėra pakankamai ištirtos. Be to, pasidalytoji lyderystė dažniau tyrinėta aukštosiose mokyklose. Todėl šis tyrimas yra ne tik aktualus, bet ir naudingas bendrojo lavinimo mokykloms, siekiančioms gerinti veiklos kokybę. Šiuo tyrimu bus siekiama nustatyti, kokią poveikį pasidalytoji lyderystė gali turėti mokyklos veiklos kokybei.

**Tyrimo problema** formuluojama šiais probleminiais klausimais:

- Kokios pasidalytosios lyderystės charakteristikos (ypatybės) švietime?
- Kokios galimos pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajos?
- Kokį poveikį pasidalytoji lyderystė turi mokyklos veiklos kokybės gerinimui?

**Tyrimo objektas.** Pasidalytoji lyderystė kaip mokyklos veiklos kokybę gerinantis veiksnys.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos veiklos kokybės gerinimui.

**Uždaviniai:**

- Atskleisti vadovavimo ir lyderystės šiuolaikinėje organizacijoje sankirtas.
- Išanalizuoti pasidalytosios lyderystės švietime charakteristikas.
- Nustatyti švietimo kokybės gerinimo veiksnius.
- Ištirti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, dokumentų analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa raštu.

**Mokslinis ir praktinis reikšmingumas.** Šiame darbe siekiama atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką bei poveikį bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės gerinimui ir tyrimu praplėsti šių konceptų sąveikos analizės lauką. Be to, tyrimo rezultatais galės pasinaudoti mokyklos, siekiančios gerinti savo veiklą stiprinant pasidalytąją lyderystę. Naudojantis tyrimo rezultatais bus galima inicijuoti tyrime dalyvavusios organizacijos pasidalytosios lyderystės stiprinimo projektus.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Teorinėje dalyje analizuojamos vadovavimo ir lyderystės sankirtos, pasidalytosios lyderystės charakteristikos švietime, veiklos kokybės gerinimo veiksniai, apibūdinamos pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos. Metodologinėje dalyje pagrindžiama tyrimo strategija, metodai bei instrumentai. Empirinę dalį sudaro gautų duomenų analizės rezultatai ir interpretacija. Šiame magistro darbe panaudota 107 literatūros šaltiniai, iš jų 22 užsienio kalba.

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

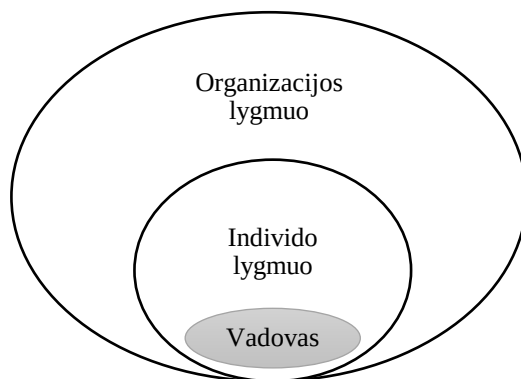
### **1.1 Vadovavimo ir lyderystės sankirtos šiuolaikinėje organizacijoje**

Būtinybė nuolat keistis reaguojant į pokyčius yra neatsiejama šiuolaikinės organizacijos dalis. Ne išimtis ir mokyklos. Pereinant nuo hierarchinio valdymo prie tinklinio, kai vietoj uždarų organizacijų kuriasi bendradarbiaujančių mokyklų tinklai, ne tik patys vadovai turi tapti lyderiais, jie turi išugdyti naujus lyderius. Kitaip tariant, šiuolaikines organizacijas turi valdyti ir vystyti ypatingi vadovai – lyderiai. Tik į pokyčius reaguojančios, savo ateities veiklą planuojančios organizacijos ir jų vadovai gali sėkmingai konkuruoti ir išlikti rinkoje.

Lyderystės svarbą konkurencingame pasaulyje išryškindami Kotter (1990), Drucker (1999), teigia, kad greitų struktūrinių pasikeitimų laikotarpiu išlieka tik permainingi lyderiai, kurie permainas vertina kaip galimybes. Pasak Jesevičiūtės-Ufartienės (2008), pokyčiams reikalingas gebėjimas susidoroti su pokyčiais, gebėjimas planuoti, noras mokytis ir vystytis. Tokiame kontekste nebeužtenka tradicinio vadovavimo, atsiranda lyderiavimo poreikis.

Pasak Burton (2009), vadovavimas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu. Lipinskienė (2012) pažymi, kad lyderystė yra viena svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių, todėl galima teigti, kad vienas iš daugelio gebėjimų, reikalingų vadovui, yra gebėjimas lyderiauti. Goffee, Jones (2007) teigimu, lyderiavimas – tai rezultatų siekimas. Puikus lyderis pajėgus įkvėpti žmones nepaprastiems laimėjimams. Anot Albrecht (2005), lyderiavimo negalima įsprausti į jokių formalius rėmus, nes tai – menas, meistriškumas, talentas. Kai kurie žmonės turi šią, gamtos jiems duotą dovaną, kitiems tenka to mokytis ar dar labiau tobulinti įgimus lyderiavimo gabumus, o tretiesiems niekuomet nelemta to pasiekti.

Lyderiu organizacijoje dažniausiai laikomas formalus organizacijos vadovas, tačiau lyderiu organizacijoje gali būti ne tik vadovas. Lyderiais gali tapti ir formaliai vadovaujančių pareigų neužimantys žmonės: mokytojai, metodikos grupių vadovai ir pan. Jei organizacijoje lyderiu tampa tik vadovas, tuomet lyderystė pasireiškia individo lygmeniu, jei lyderiu tampa ne tik vadovas, tuomet lyderystė perauga į organizacijos lygmenį. Tik lyderystės plėtojimas organizaciniu lygmeniu sudaro sąlygas gerinti veiklos kokybės rezultatus (žr. 1.1 pav.)



### 1.1 pav. Lyderystės lygmenys organizacijoje

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Valuckienė, 2015; Nedzinskaitė, 2016; Dambraskienė, 2016; Urbanovič, Navickaitė, 2016

Nors lyderystė suprantama labai įvairiai, Northouse (2009) išskiria svarbiausias šio reiškinio sudedamąsias dalis:

- *lyderystė yra procesas,*
- *lyderystė susijusi su įtaka,*
- *lyderystė atsiranda grupės kontekste ir yra susijusi su užsibrėžto tikslo įgyvendinimu.*

Pabrėžtina, kad lyderis ne savo asmeniu daro įtaką kitiems, o sukuria tokias sąlygas, situaciją, kuri, pasak Simonaitienės, Leonavičienės, Žvirdausko (2004), darytų poveikį kitiems organizacijos nariams. Anot Senge (1996), Haan ir kt. (2015), Brever ir kt. (2016), lyderio vaidmuo sprendžiant skirtingus klausimus, kintant situacijai dažnai keičiasi. Kintančioje aplinkoje lyderio, vadovo ir pavaldinio vaidmenys susipina, iš lyderio reikalaujama lankstumo. Dažnai skirtumas tarp lyderio ir jo pasekėjų išnyksta, galimybė tapti savo srities lyderiais suteikiama tiems, kas tuo metu gali geriau atlikti tam tikras funkcijas.

Lygindami lyderį ir vadovą autoriai pateikia įvairių skirtumų. Anot Skaržauskienės (2008), lyderis yra „žmogus, kuris eina priekyje ir rodo savo pasekėjams kelią“ (Katiliūtė, 2012, p. 9). Bennis ir Nanus (1985) išryškina skirtumą tarp lyderio ir vadovo teigdami, kad „būti vadovu - reiškia siekti, kad būtų atliktas darbas, o būti lyderiu – reiškia daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas“ (Northouse, 2009, p. 21).

Kitų autorių nuomone, lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje (Seilius, 1998; Kouzes, Posner, 2003; Dorszak, 2013). Anot Drucker (2001), lyderis privalo nuolat puoselėti organizacinę kultūrą, jeigu norima, kad kultūra turėtų naudą organizacijų tobulėjimui. Kaip teigia Diska (2009), vadovas veikia pagal nustatytą atsakomybę ir procedūras ir iš esmės nieko naujo

nekuria. Tuo tarpu lyderis, atvirkščiai, formuoja užduotis ir siekia kurti. Jam svarbu pritaikyti naujoves ir įgyvendinti pokyčius.

Remiantis Masiuliu, Sudnicku (2007), galima išskirti tokius vadovo ir lyderio skirtumus, kurie turi įtakos organizacijų valdymui (žr. 1.1. lentelę).

1.1. lentelė

**Vadovo ir lyderio skirtumai**

| <b>Vadovas</b>                                                  | <b>Lyderis</b>                                                         |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Turi aiškius ir išmatuojamus tikslus                            | Nustato didelius lūkesčius                                             |
| Užtikrina veiklos standartus                                    | Nustato vertybes ir principus, leidžiančius geriau suvokti prioritetus |
| Nustato procedūras ir sistemas, leidžiančias veiksmingai dirbti | Ieško galimybių tikslui pasiekti                                       |
| Sėkmingai sprendžia iškilusias problemas                        | Ruošiasi spręsti ateityje iškilsiančias problemas                      |
| Naudojasi praeities patirtimi                                   | Žvelgia iš naujų ir skirtingų perspektyvų                              |
| Imasi veiksmų                                                   | Numato ateities poreikius                                              |

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Masiulis, Sudnickas (2007), p. 174

Organizacijos vadovo veiksmai dažniausiai orientuoti į dabartį, o lyderio – į ilgalaikę perspektyvą. Lyderiui svarbus nuolatinis tobulėjimas, inovacijos ir galimybės. Vedami lyderio, veikiami jo pavyzdžio, žmonės patys sau nusistato labai didelis reikalavimus, neretai aukoja savo interesus siekdami bendros vizijos. Anot Urbanovič, Navickaitės (2016), teoriškai vadovas-vadybininkas rūpinasi, kad veikla būtų atliekama tinkamai (metodika), o vadovas-lyderis rūpinasi, kad veikla būtų tinkama (prasmė). Tačiau praktikoje kiekvienam vadovui tenka spręsti tiek su vadyba, tiek su lyderiavimu susijusius klausimus.

Schafer, Grundl (2013) pateikia lyderiui būdingų savybių ir užduočių sąrašą, suformuluodami penkis lyderiavimo principus: *atsakomybės prisiėmimą, orientaciją į rezultatą, susitelkimą į stipriąsias puses, teigiamą įmonės klimatą, pasitikėjimo kūrimą*.

Kotter (1995), kalbėdamas apie vadovavimą ir lyderystę, teigia, kad vadovavimas sukuria rezultatus, kurie leidžia dirbti efektyviai, o lyderystė skatina reikalingus pokyčius, tačiau abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų (Northouse, 2009, p. 20). „Pokyti pagal savo apibrėžimą reikalauja naujos sistemos, kuriai mainais yra reikalinga lyderystės globa“ (Kotter, 1995, p. 129). Vadovavimas žmonėms išryškėja per vadovų priimamus sprendimus, tikslų ir atsakomybių perdavimą ir šių sprendimų vykdymo kontrolę, o žmonių telkimas sėkmingai realizuoti tikslus – vienas iš lyderio



bruožų. Skaržauskienė (2011) atkreipia dėmesį, jog vadovavimas yra susijęs su tikslų pasiekimu, o lyderystė - su įtaka.

Nors lyderystė, kaip ir vadovavimas, susijusi su įtakos darymu, tačiau lyderystė skiriasi nuo vadovavimo. Anot Northouse (2009), svarbiausia vadovavimo funkcija – užtikrinti organizacijose tvarką ir nuoseklumą, o lyderystės – sukelti pokyčius ir jų judėjimą. Pagrindinius vadovavimo ir lyderystės skirtumus matome 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

#### Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

| Vadovavimas                           | Lyderystė                |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Planavimas ir biudžeto sudarymas      | Krypties nustatymas      |
| Organizavimas ir personalo parinkimas | Žmonių suvienijimas      |
| Kontrolė ir problemų sprendimas       | Motyvavimas ir įkvėpimas |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kotter (1990), Northouse (2009), p. 21

Vadovavimo ir lyderystės sąsajas organizacijoje pagrindžia ir kiti autoriai. Jucevičienė (1996) nurodo, kad vadovavimas atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Tokį požiūrį papildantis Želvys (2001) lyderį apibūdina kaip grupės narį, kuriam kiti grupės nariai pripažįsta teisę daryti sprendimus, susijusius su grupės veikla. Bennis, Nanus (1998), Carbone ir kt. (2017) išsamiai tyrė idealaus lyderio savybes, turinčias įtaką jo vadovavimui, o Robbins (2007) padarė išvadą, kad „pasitikėjimas yra lyderystės esmė, nes neįmanoma vadovauti žmonėms, kurie jums nepasitiki“ (Robbins, 2007, p. 64).

Permainų laikotarpiu daugiausia laimi organizacijos, kurios geba suderinti vadovavimą ir lyderystę, dirbti kaip viena komanda. „Šiuolaikinėje organizacijoje negali būti vadovų ir pavaldinių. Turi būti kolektyvas.“ (Carnegie, 2011, p. 157).

*Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėms organizacijoms reikia ne tik vadovų, bet ir lyderių tam, kad įkvėptų kitus. Viena iš vadovo veiklos funkcijų tampa lyderio funkcija. Nors lyderystė ir vadovavimas turi daug bendrų sąsajų, tačiau tai nėra tapachios sąvokos. Vadovavimas atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Vadovavimas žmonėms išryškėja per vadovų priimamus sprendimus, tikslų ir atsakomybių perdavimą ir šių sprendimų vykdymo*

*kontrolę. Lyderystė pasireiškia sugebėjimu daryti įtaką, įkvėpti siekti tikslo. Nors vadovavimo ir lyderystės funkcijos skiriasi, abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų.*

## 1.2 Pasidalytosios lyderystės charakteristikos

Šiuolaikinių permainų laikotarpiu iškyla poreikis į švietimo problemų sprendimą įtraukti kuo daugiau asmenų. Tai pasiekti galima stiprinant pasidalytąją lyderystę organizacijose. Pasidalytosios lyderystės (angl. *distributed leadership arba shared leadership*) esmė – visų organizacijos narių pasidalyta atsakomybė, pasižyminti aukštesniu darbuotojų sąmoningumo laipsniu, branda ir profesionalumu (Dukynaitė, 2015).

Pasidalytosios lyderystės sampratos pateikiamos 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės sampratos**

| <b>Autoriai</b>                | <b>Pasidalytosios lyderystės samprata</b>                                                                                                                                          |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Senge (1990)</b>            | Kolektyvinis gebėjimas užsiimti naudinga veikla ir lyderystė turi būti plačiai dalijamasi neprimetant jos vienam vadovui                                                           |
| <b>Hargreaves, Fink (2008)</b> | Lyderystė negali būti saujelės asmenų atsakomybė, vadovas kai kurias savo funkcijas gali patikėti kitiems žmonėms                                                                  |
| <b>Harris (2010)</b>           | Pasidalytoji lyderystė nėra vieno asmens atsakomybė ir veiklos sritis, tai yra daugelio sąveikų, vykstančių organizacijoje, kurioje dalyvauja daug bendruomenės narių, rezultatas. |
| <b>Duif ir kt. (2013)</b>      | Pasidalytąją lyderystę sieja su aplinka, kur kiekvienas gali kurti, mokytis, dalintis idėjomis                                                                                     |
| <b>Hanson ir kt. (2014)</b>    | Pasidalytoji lyderystė gali būti traktuojama ir kaip organizacinė grandinė, užtikrinanti pokyčių atsiradimą                                                                        |
| <b>Liu ir kt. (2018)</b>       | Tai dinamiškas procesas, pagrįstas lyderio ir pavaldinių tarpusavio sąveika                                                                                                        |

*Šaltinis:* sudaryta autorės, remiantis nagrinėta literatūra

Pasidalytoji lyderystė suvokiama ne tik kaip gebėjimas ir galėjimas lyderiauti, bet ir kaip lyderio bei pavaldinių tarpusavio sąveika, dinamiškas procesas. Harris (2012) pastebėjimu, asmens augimo ir tobulėjimo požiūriu pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip laiku pastebėtas gebėjimas ir galimybė imtis lyderio vaidmens. *Pasidalytoji lyderystė leidžia lyderį įžvelgti kiekviename, kuris siekia veikti ir prisideda prie mokyklos pažangos.* Tokią lyderystę stiprina mokyklos vadovo požiūris, kuris sudaro galimybę savo bendruomenės nariams augti, kurti mikroklimatą, pagrįstą nuoširdžia pagarba, pasiekimų pripažinimu.

Pasak Dukynaitės (2015), pasidalytosios lyderystės idėja susijusi su:

- *Dalijimusi (ang. Shared)*
- *Demokratiškumu (ang. Democratic)*
- *Bendradarbiavimu (ang. Collaborative)*
- *Visuotiniu dalyvavimu (ang. Participative)*

Dambrauskienė, Liukinevičienė (2018) išskiria šiuos pasidalytosios lyderystės bruožus: *kiekvienas yra vertinamas ir remiamas, egzistuoja pasitikėjimo aplinka, vyrauja bendruomeniškumo jausmas, vyksta nuolatinis mokytojų ir mokinių mokymasis.*

Pasidalytosios lyderystės sąlygomis vadovavimas gali būti vykdomas per *formalias ir neformalias pareigas* ir veiksmus, taip pat *neoficialiais vaidmenimis ir veiksmiais*. Formuojamos ir reformuojamos organizacijos valdymo struktūros, kad suteiktų galimybių *visiems bendradarbiauti ir dalyvauti priimant sprendimus. Pripažįstama, kad kiekvienas asmuo prisideda* prie bendros mokyklos gerovės, o mokykla yra tiek gera, kiek geri jos žmonės (Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018).

Viena svarbiausių pasidalytosios lyderystės mokykloje tyrinėtojų – Harris (2010) išskiria tokias pasidalytosios lyderystės švietime ypatybes (žr. 1.4 lentelę).

1.4 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės ypatybės**

| Ypatybė                                                | Kuo pasireiškia?                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vizija - vienijanti jėga</b>                        | Aiškiai suformuluota vizija, palaikoma bendruomenės narių. Pažanga daroma nuosekliai ir kryptingai.                                                      |
| <b>Lyderiai – specialistai</b>                         | Lyderystė kinta pagal poreikį, lyderio poziciją užima asmuo, geriausiai gebantis įvykdyti užduotį, tam tikros srities specialistas.                      |
| <b>Kolektyvinės grupės</b>                             | Grupių sudėtis nepastovi, ji nuolat kinta, priklausomai nuo užduoties, gebėjimų. Grupės nenuolatinės.                                                    |
| <b>Į praktinę veiklą orientuotos bendruomenės</b>      | Tokios kolektyvinės bendruomenės išlieka dar po užduoties atlikimo, palaiko tarpusavio ryšius, toliau vykdo veiklą                                       |
| <b>Asmenys – suinteresuotos šalys</b>                  | Prireikus kiekvienas grupės narys nori ir gali užimti lyderio poziciją.                                                                                  |
| <b>Pasidalytos funkcijos ir užduotys</b>               | Tai vyksta skirtingose vietose ir skirtingomis sąlygomis                                                                                                 |
| <b>Užklausa – esminis pokyčio ir plėtros elementas</b> | Galutinis pasidalytosios lyderystės tikslas – žinių kūrimas ir organizacijos tobulinimas. Užklausa padeda organizacijai atsinaujinti ir diegti naujoves. |

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

Urbanovič, Navickaitė (2016) išskiria keturias pasidalytosios lyderystės dimensijas:

- *Bendras sprendimų priėmimas.*
- Pasirengimas perleisti tam tikrus įgaliojimus pavaldiniams – *igalinimas.*
- Visų organizacijos narių *lyderystės gebėjimų tobulinimas.*
- *Kolektyvinis įsipareigojimas* veiklai.

Anot Lytvud ir kt. (2007), Šilingienės (2012), pasidalytosios lyderystės poveikis ir įtaka organizacijos veiklos rezultatams priklauso nuo lyderystės pasidalijimo tipo. Išskiriamos dvi sėkmingo pasidalijimo sąlygos:

- Lyderystė turi būti *pasidalijama tarp asmenų*, kurie turi arba gali įgyti žinių ar kvalifikacijos, reikalingos numatytiems užduotims atlikti.
- Veiksminga pasidalytoji lyderystė turi būti *koordinuojama*, geriausia, laikantis tam tikro plano.

Pasidalytoji lyderystė, anot Gronn (2003), gali būti kelių formų:

- *Spontaniškas bendradarbiavimas*, paremtas skirtingų lygių organizacijos narių susibūrimu tam tikrai užduočiai atlikti, po kurios atlikimo grupė išsiskirsto.
- *Intuityvūs darbo santykiai* – lyderystės forma, pasireiškianti specialiai nieko nedarant. Tam tikra žmonių grupė imasi bendradarbiauti, mokytis kartu, siekti rezultato.
- *Institucionalizuota praktika* – tai gali būti įvairūs tikslingai suburiami būreliai, komitetai, tarybos, atskirų žmonių grupės.

Remiantis šiais teiginiais, galima teigti, kad pasidalytosios lyderystės formos gali būti įvairios ir visos jos gali pasireikšti vienoje organizacijoje. Leithwood ir kt. (2006) teigimu, mokyklose yra veiksmingi šie pasidalytosios lyderystės modeliai:

- *Planuota pasidalytoji lyderystė.* Grupės nariai ne tik pasiskirsto funkcijas, bet ir tampa priimtų sprendimų vykdymo organizatoriais.
- *Savaiminė pasidalytoji lyderystė.* Atsiradus būtinybei mokykloje susiburia neformalios lyderių grupės, siekiančios spręsti iškilusias problemas.
- *Išsireikalaus pasidalytoji lyderystė.* Vadovo priimti sprendimai neatitinka bendruomenės lūkesčių, todėl susikuria iniciatyvinė grupė, išsireikalausianti teisę priimti ir vykdyti sprendimus.

Reikia pažymėti, kad vieno universalios pasidalytosios lyderystės modelio nėra. Hargreaves ir Fink (2012) požiūriu, pasidalytoji lyderystė nėra galutinis tikslas. Tik mokyklos situacija ir pasidalytosios lyderystės pasidalijimo logika lemia naujos veiklos sėkmę. Tinkamai ir sėkmingai

įgyvendinama pasidalytoji lyderystė gali tapti vienu svarbiausių mokyklos veiklos kokybę gerinančių veiksnių.

Pasidalytosios lyderystės svarbą organizacijos veiklai pabrėžia dauguma šią temą tyrusių mokslininkų. Pont ir kt. (2008), Harris (2010), Valuckienės ir kt. (2015) teigimu, pasidalytoji lyderystė tai būdas *keisti mokyklos valdymą, orientuojantis į efektyvesnę veiklos kokybės valdymą, mokinių pasiekimų gerinimą. Anot Lambert (2011), pasidalytoji lyderystė skatina tvarų mokyklos tobulėjimą, pokyčių įgyvendinimą, gerina mokinių mokymosi rezultatus, efektyvina visos mokyklos bendrą veiklą.*

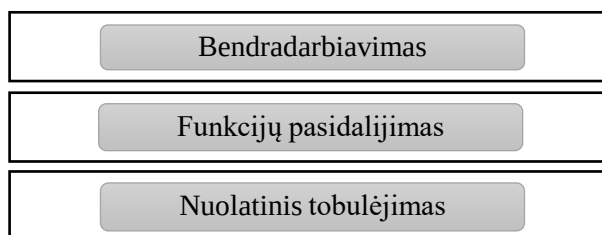
Išnagrinėjus mokslininkų pateiktas išvadas, galima teigti, kad švietimo organizacijos, kuriose realizuojama pasidalytoji lyderystė, pasižymi aktyviu mokyklos bendruomenės bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, nuolatinio mokymusi, pasitikėjimu, aukšta bendravimo kultūra. Tokiose organizacijose, anot Valuckienės ir kt. (2015), visiems suteikiama galimybė tapti lyderiais ir būti įvertintais už savo gebėjimus atitinkamoje situacijoje.

**Vadovo vaidmuo stiprinant pasidalytąją lyderystę.** Anot Fullan (2012), intensyvėjant ir sudėtingėjant vadovavimui mokyklai stiprėja vadovų poreikis pasidalyti lyderyste ir auga atsakomybė ugdyti naujus lyderius. Anot Kontautienės (2010), mokyklos vadovas, kaip lyderis, sudaro galimybes atsiskleisti visiems organizacijos nariams. Navickaitės (2012) teigimu, mokyklos vadovo lyderystės raiška gali būti apibūdinama kaip:

- *Dalijimasis lyderyste*
- Mokyklos veiklos krypties nustatymas
- Edukacinis įgalinimas veiklai

Pasak Portin ir kt. (2003), pasidalytosios lyderystės atveju direktoriui tereikia užtikrinti, kad visose svarbiausiose mokyklos veiklos srityse būtų lyderiaujama, pasidalyti savo atsakomybe su kitais ir netrukdyti lyderiams veikti. Pasak Lambert (2011), emociškai intelektualus vadovas geba sukurti palankią organizacijos aplinką, kurioje vyrauja pasitikėjimas, keičiamasi informacija, drąsiai priisiimama atsakomybė ir nuolat mokomasi. Taigi, švietimo organizacijos vadovo paskirtis ne tik užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, bet ir pačios organizacijos veiklos efektyvumą (Hanson, 2014; Nappi, 2014; Vilhelm, 2013).

Apibendrinant mokslininkų (Lambert, 2011; Dukynynaitės, 2015; Urbanovič, Navickaitės, 2016; Dambrauskienės, Liukinevičienės, 2018 ir kt.) pateiktas pasidalytosios lyderystės švietime charakteristikas, turinčias įtaką rezultatų gerinimui, kaip svarbiausias galima išskirti *bendradarbiavimą, funkcijų pasidalijimą, nuolatinį tobulėjimą* (žr.1.2 pav.).



### 1.2 pav. Pasidalytosios lyderystės charakteristikos

*Šaltinis:* Sudaryta autorės, remiantis Lambert (2011); Dukynaite (2015); Urbanovič, Navickaite (2016); Dambrauskiene, Liukinevičiene (2018)

Pasidalytoji lyderystė įgalina kiekvieną narį prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvinimo ir rezultatų gerinimo, priklausomai nuo situacijos, kompetencijos ir įgūdžių. Simonaitienės ir kt. (2004), Marzano (2012), Nappi (2014) teigimu, pažangių idėjų plitimui ir nuolatiniam tobulėjimui mokykloje būtinas visų bendruomenės narių įsitraukimas, lyderių kaita. Nuolat tobulėdami, bendradarbiaudami, dalindamiesi funkcijomis organizacijos nariai sukuria prielaidas praktiniam pasidalytosios lyderystės realizavimui. Tačiau, anot Carson ir kt. (2007), Navickaitės (2012), lyderystės pasidalijimas nesuteikia galios visiems vadovauti – pasidalijimas lyderyste tik užtikrina, kad prireikus bet kuris organizacijos narys gali atlikti lyderio vaidmenį ir prisiimti su juo susijusią atsakomybę.

*Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė skatina matyti lyderį kiekviename ir gali būti vienas iš būdų, padedančių didinti mokyklos veiklos efektyvumą, tobulinti jos valdymą, gerinti mokymosi rezultatus. Švietime pasidalytoji lyderystė pasireiškia visų organizacijos narių bendradarbiavimu, funkcijų pasidalijimu ir nuolatiniu mokymusi. Mokyklos vadovas turi suprasti, kad lyderiais gali tapti dauguma bendruomenės narių, pasitikėti jais ir nebijoti dalintis atsakomybe. Mokytojai turi nebijoti prisiimti atsakomybės. Vadovo paskirtis – sudaryti sąlygas darbuotojų įsitraukimui, pasidalyti savo funkcijomis ir atsakomybe. Pasidalytosios lyderystės plėtojimas - tai būdas keisti mokyklos valdymą, orientuojantis į mokinių pasiekimų gerinimą.*

### 1.3. Švietimo veiklos kokybės gerinimas

Kokybė – neatsiejama organizacijų vystymosi ir tobulėjimo dalis. Didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų – gyventojų lūkesčiai bei reikalavimai organizacijas skatina keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnio veiklos kokybės lygio (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). Vienas iš

kokybės vadybos pradininkų Juran (1992) yra nurodęs: „Kokybė pati savaime neatsiranda, todėl jos turi būti siekiama nuolatos ir įvairias būdais“ (Leskauskaitė, Pivoras, 2012, p.71).

Anot Kaziliūno (2006), kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis. Vartotojas yra asmuo, susidūręs su produktu arba procesu. Išoriniai vartotojai – ne tik galutiniai, bet ir tarpinių grandžių atstovai (pvz. pardavėjai), vidiniai vartotojai – tai asmenys, dalyvaujantys produkto gamybos ar paslaugos teikimo procese. Tamutienės (2019) teigimu, nors kokybės ištakos siejamos su pramonės sektoriumi ir ekonominėmis problemomis, pradinė idėja per daugelį metų pasklido įvairiose veiklos srityse globalioje plotmėje. Pagrindiniai kokybės vadybos apibrėžimai pateikiami lentelėje (žr. 1 priedą).

Anot Stoner ir kt. (2000), bet kuriam požiūriui išreikšti tinka penkios pagrindinės kokybės idėjos:

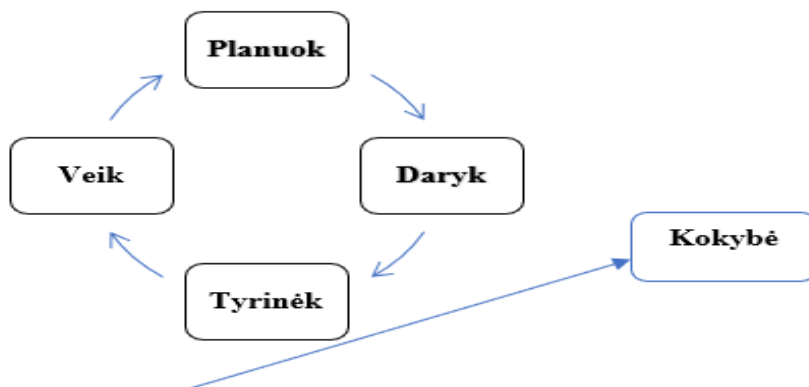
- *sisteminis požiūris*
- *visuotinės kokybės vadybos priemonės*
- *vadovų vaidmuo*
- *dėmesio sutelkimas į vartotojus*
- *darbuotojų dalyvavimas*

Kai kurie kokybės vadybos mokslininkai kokybę apibūdina kaip tam tikrą procesą. Juranas (1992), Demingas (2000) nustatė, kad dauguma kokybės problemų yra susijusios su procesais ir su gamybos, ypač vadybos, procesais (Vanagas, 2006). Pasak Kaziliūno (2006), Juran (1992) išskiria tris pagrindinius kokybės valdymo procesus: *kokybės planavimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą*. Ypatingai pabrėžiamas aukščiausių vadovų vaidmuo planuojant ir gerinant organizacijos veiklą, į kokybės gerinimo procesą įtraukiant vidinius ir išorinius vartotojus. Panašų požiūrį išreiškia Archipova ir kt. (2018), akcentuodamos vadovų valdymo kompetencijas, įgalinančias gerinti veiklos kokybę.

**Bendrieji kokybės vadybos sprendimai.** Visuotinės kokybės vadybos požiūriu kokybės gerinimas yra aukštesnių nei nustatyti minimalūs standartų siekimo procesas, kuriam reikalingas sisteminis valdymas ir vadybiniai mechanizmai (Kaziliūnas, 2007; Vanagas, 2006; Ruževičius, 2007).

Kokybės gerinimo veikla veiksminga, kaip teigia Juran (1992), kai ji integruojama į nuolatinį darbą ir derinama su darbuotojų skatinimo bei mokymo programomis. Tokia veikla perleidžia kontrolę į darbuotojų rankas. Nepaisant to, vadovai lieka atsakingi už veiklos kokybės aprūpinimą, todėl jie turi vertinti konkrečią padėtį, nustatyti problemas ir spręsti, kaip esamą padėtį keisti (Pociūtė, 2002).

Problemų nustatymo ir veiklos gerinimo sprendimams vadyboje dažnai taikomas Demingo ciklas (ang. *Deming cycl*), kurį sudaro (žr. 1.3 pav.) keturi etapai: „planuok (ang. *plan*), daryk (ang. *go*), tyrinėk (ang. *chek*), veik (ang. *act*)“.



**1.3 pav.** Demingo kokybės tobulinimo ciklas

*Šaltinis:* Sudaryta autorės pagal Kaziliūnas, 2006

Tobulinimo ciklas prasideda nuo tobulinimo priemonių planavimo. Planavimo etapas apima esamos padėties tyrimą, duomenų rinkimą, tobulinimo planavimą. Šiame etape svarbu išsiaiškinti sunkumus ir parengti sprendimą. Pagrindinis vaidmuo šiame etape atitenka organizacijos vadovui. Planavimo etape gali būti atliekama ir suinteresuotų šalių poreikių analizė, numatomi reikalingi ištekliai, priemonės, pasiskirstoma atsakomybė. Mikulio (2007) teigimu, šiame etape svarbiausia apsispręsti, kokie veiksmai yra teisingi ir pasiekti vidinį susitarimą, užtikrinant, kad visiems būtų aišku, kokių susitarimų bus laikomasi ir kaip jie bus realizuojami.

Antrajame etape įgyvendinamos planuotos priemonės, į procesą įtraukiami darbuotojai. Šio etapo tikslas - laikantis susitarimų realizuoti kokybės gerinimo planą. Šiame etape svarbu gerai atlikti tinkamus veiksmus, kurie buvo numatyti ciklo pradžioje. Be to, stebima, ar veikiama taip, kaip buvo sutarta, ar įgyvendinami išsikeltus kokybės tikslus konkretizuojantys uždaviniai, ar sklandžiai vyksta procesai, kas padeda ir trukdo siekti numatytų rezultatų (Kaziliūnas, 2006; Vanagas, 2006; Mikulis, 2007).

Trečiajame tyrimų etape, kuriame svarbiausias vaidmuo tenka vadovui, nustatoma, ar planuotos priemonės veikia, tikrinama koks gautas rezultatas, patobulinus procesą. Tada siūlomi nauji sprendimai, kurie įvertinami grįžtant prie etapo „daryk“. Trečiojo etapo tikslas – matuoti vykstančius procesus ir jų rezultatus, nustatant, ar planuotos priemonės funkcionuoja tinkamai, koks yra jų efektyvumas, kas sekasi ir kokie nesklandumai trukdo siekti numatytų rezultatų (Mikulis, 2007).



Paskutiniame etape „veik“ įgyvendinamas galutinis planas. Jei gautas rezultatas nepatenkinamas, tenka nepatenkinamą rezultatą taisyti, o po to vėl pataisytas priemonės planuoti, įgyvendinti ir tikrinti. Mikulio (2007) teigimu, ketvirtasis etapas yra kokybės gerinimo ciklo pabaiga ir naujo ciklo pradžia. Šiame etape priimami sprendimai, kurių pagrindu daromos veiklos korekcijos, reikalingos naujos kokybės rezultatams siekti.

Anot Vanago (2006), šis ciklas niekada nesibaigia, t.y. jis orientuotas į nuolatinį tobulinimą. Patobulintas procesas yra tik atramos taškas tolimesniems tobulinimams. Orientacija į procesą yra svarbus visuotinės kokybės vadybos principas. Tikslų pasiekimas – pagrindinis sėkmės kriterijus.

Pasak Kaziliūno (2006), Demingo principai ir tobulinimo ciklas remiasi nuostata, kad vadovų ir darbuotojų elgesį reikia keisti taip, kad organizacijos taptų kokybiškų paslaugų tiekėjomis, kuriose gerbiami ir vertinami kiekvieno organizacijos nario nuopelnai. Kitaip tariant, ypatingas dėmesys gerinant organizacijos veiklą skiriamas kultūrai. Kultūra reguliuoja individualų ir kolektyvinį elgesį, daro įtaką priimamiems sprendimams ir kaitai. Tokiam požiūriui pritaria Stoner ir kt. (2000) teigdami, kad organizacijos kultūra daro įtaką jos sėkmei.

**Švietimo kokybės tobulinimas.** Nors apie švietimo kokybę pastaruoju metu kalbama labai dažnai, akivaizdu, kad švietimo kokybės sampratų yra daug. Jovaiša (2007) kokybę apibūdina kaip vertybinį procesą, daiktų ir reiškinių apibrėžtumą, kuris atspindi jų išskirtinumą. Vaicekauskienės (2007) teigimu, kokybė yra tai, ką vartotojas laiko kokybe, taip pat ji gali būti suprantama kaip patikimumas, tobulumas, tikslų pasiekimo laipsnis, tinkamumas paskirčiai, atitikimas keliamiems reikalavimams.

*Kokybe yra laikomi ir tam tikri procesai, kurie ją tobulina – tai kokybės kontrolė, kokybės užtikrinimas ir visuotinės kokybės vadyba.* Apibendrinant galima teigti, kad švietimo kokybės kriterijai yra sutartiniai ir jie gali nuolat keistis. Tačiau svarbiausia, anot Trakšelio, Martišauskienės (2016), kad švietimo teikiamos paslaugos ne tik tenkintų vartotojų poreikius ir lūkesčius, bet ir būtų prieinamos visų socialinių grupių vaikams.

Želvys (2003) nurodo penkias sudėtinės Visuminės švietimo kokybės dalis. Tai:

- Pradinių sąlygų kokybė (mokomoji aplinka, priemonės, pedagoginis personalas ir kt.)
- Ugdymo proceso kokybė (mokymas per pamokas, popamokinė veikla, mokyklos klimatas ir kt.)
- Rezultatų kokybė (brandos egzaminų, tarptautinių tyrimų rezultatai, pasiekimai olimpiadose ir kt.)

- Pasiekimų kokybė (ilgalaikės švietimo pasekmės, susiję su nedarbo mažėjimu, gyventojų pajamų augimu ir kt.)
- Pridėtinė vertė (kiek svarus buvo ugdymo įstaigos indėlis, palyginti su kitais veiksmiais : individo gabumais, tėvų pastangomis ir kt.)

Remiantis Valiuškevičiūte, Bukantaite, Mikutavičiene ir kt. (2008), bendrajai švietimo kokybės sampratai apibūdinti galimi tokie klasifikacijų tipai:

- *objektyvi ir subjektyvi kokybė. Objektyvi kokybė – tai valstybės nustatyti reikalavimai, standartai ir kt. Subjektyvią kokybę nurodo vartotojų (tėvų, mokinių) poreikiai.*
- *kokybė kaip absoliutas ir kokybė kaip reliatyvi sąvoka. Tai reiškia, kad kokybė yra nuolat kintanti siekiamybė.*
- *išorinė ir vidinė kokybė. Išorinė kokybė nustatoma išorės vertinimo, vidinė – mokyklos įsivertinimo metu.*

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008), švietimo kokybė apibrėžiama kaip atskirų švietimo sistemos ir jos aplinkos elementų (indėlio, lyderystės ir vadybos, mokymo ir mokymosi procesų, rezultatų, švietimo poveikio ir pasekmės bei konteksto) sąveika ir dermė. Reiškia, kad visi paminėti veiksniai tarpusavyje susiję ir turi įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui.

Veiklos kokybės gerinimas - viena iš svarbiausių švietimo organizacijų problemų. Anot Valuckienės (2012), kokybės gerinimo pagrindas – kolegiški susitarimai, bendra diskusija kokybės klausimais, kaip nuolatinis vyksmas siekiant kaitos. Kadangi Lietuvoje švietimo organizacijos neprivalo diegti kokybės standartų, dažnai apsiribojama kai kuriais kokybę užtikrinančiais elementais: mokyklos vidaus ir išorės vertinimu, vadovų ir mokytojų atestacija, mokinių pasiekimų vertinimu ir kt. (Trakšėlys, Martišauskienė, 2016). Tačiau siekiant nuolatinio ugdymo kokybės gerinimo, švietimas turi kurti naujas sistemas, procesus ir kompetencijas, kurios būtų nukreiptos į ateities visuomenės poreikius (Kalantis, Cope, 2012). Pasak Stankaičio ir kt. (2015), tobulinant viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymą labai svarbu naudoti tinkamus vadybos kokybės metodus, leidžiančius užtikrinti nuolatinį organizacijos tobulėjimą.

Autoriai, tyrinėjantys švietimo veiklą, pateikia įvairius kokybės gerinimo būdus. Anot Nagrockaitės (2012), švietimo kokybės gerinimas galimas pasitelkiant mokyklų kontrolę bei skatinant konkurencingumą. Domnica ir kt. (2013) svarbiu mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiksmu laiko

mokyklos vadovo gebėjimą *pasidalyti atsakomybę su darbuotojais*. Fullan (1998), Domnica ir kt. (2013) daro išvadą, kad tikroji kaitos ir strategijų įgyvendinimo užduotis – pakeisti kultūrą.

Anot Urbanovič, Navickaitės (2016), šiuolaikinių švietimo organizacijų valdyme akcentas perkeltas į pasidalytosios valdžios principus. Tai reiškia, kad *patys darbuotojai įgalinami dalyvauti sprendžiant organizacijos problemas*. Nagrinėjami temai aktualus yra demokratinis švietimo modelis, kurio esmė – visos bendruomenės įtraukimas į mokyklos valdymo procesą. Švietimo valdymo modelių charakteristikos pateikiamos 1.5 lentelėje.

1.5 lentelė

### Švietimo valdymo modeliai

| Kriterijus/modelis            | Biurokratinis            | Vadybinis                           | Demokratinis                          |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Valstybės institucijų vaidmuo | Priežiūra, kontrolė      | Strategavimas, pasirinkimo galimybė | Socialinis pasitikėjimas, partnerystė |
| Veiklos pagrindas             | Procedūros               | Rezultatai                          | Poreikiai                             |
| Organizacinė struktūra        | Hierarchija              | Rinka                               | Tinklas                               |
| Sprendimų priėmimas           | Racionalus               | Derybinis                           | Kolegialus                            |
| Vadovavimas/lyderiavimas      | Vadovas administratorius | Vadovas - lyderis                   | <b>Pasidalytoji lyderystė</b>         |
| Atsakomybė/atskaitomybė       | Hierarchinė              | Vartotojams                         | Partneriams                           |
| Požiūris į vartotoją          | Vykdytojas               | Klientas                            | Partneris                             |
| Santykiai                     | Dominavimas              | Konkurencija                        | Bendradarbiavimas                     |

*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Urbanovič, Navickaitė (2016), p. 95

Demokratiniam švietimo valdymo modeliui, būdingi tokie požymiai kaip partnerystė, bendradarbiavimas, pasidalytoji lyderystė, kolegialumas sudaro galimybę į organizacijų valdymą įtraukti daugiau žmonių, dalintis funkcijomis, kurti bendrus tinklus ir sudaryti kartu besimokančias bendruomenes. Demokratinio mokyklų valdymo modelio ypatybės, aktualios nagrinėjamai temai:

*Valstybinių institucijų vaidmuo išlieka svarbus.* Centralizuotai numatomi bendri reikalavimai, atskaitomybės procedūros, bendros ugdymo programos. Nors siekiama konsensuso tarp įvairių suinteresuotų šalių, tačiau valstybė yra kaip garantas ir partneris siekiant sistemos nuoseklumo.

*Sprendimų priėmimas.* Sprendimo galios paskirtomos tarp daugumos arba visų organizacijos narių, o lemiamą vaidmenį čia atlieka kompetencija. Priimant sprendimus dalyvauja mokytojai, kurie yra atsakingi už sprendimų vykdymą. Visi darbuotojai turi integralų poveikį vizijos formavimui, planavimui, organizacijos standartams ir kt.

*Vadovavimas (lyderiavimas).* Demokratiniam valdymo modeliui būdinga pasidalytoji lyderystė, susijusi su mokyklos bendruomenės narių įgalinimu ir įtraukimu į sprendimų priėmimo procesą. Lyderystės funkcija nebūtinai sutampa su mokyklos vadovo funkcija. Lyderystė suprantama kaip mokyklos bendruomenės narių sąveika ir įtraukimas į specifinių klausimų sprendimą. Lyderis turi būti profesionalas savo srityje, gebėti išklaudyti kitus, ne nurodinėti, o sudaryti sąlygas veikti.

*Atskaitomybė.* Galia ir atskaitomybė pasidalijama tarp tam tikrų bendruomenės narių, gebančių atlikti tam tikrą užduotį. Visi mokyklos nariai turi potencialą turėti valdžią tam tikru momentu.

*Mokyklos bendruomenės vaidmuo.* Mokyklos bendruomenės nariai jaučiasi atsakingi už mokyklos veiklą. Šiame modelyje vartotojas yra aktyvus švietimo proceso dalyvis. Partnerystė tampa bendruomenės mokymo(si) pagrindu. Mokyklos vadovo vaidmuo - motyvuoti mokytojus dalyvauti mokyklos plėtros ir transformacijos procesuose.

*Santykiai įstaigoje ir su ja supančia aplinka* paremti bendradarbiavimo principais. Kuriami bendradarbiaujančių mokyklų tinklai, dalijamasi gerąja patirtimi (Urbanovič, Navickaitė, 2016).

Remiantis nurodytais veiklos kokybės veiksniais, Demingo kokybės valdymo ciklu bei demokratiniu švietimo valdymo modeliu, galima teigti, *kad švietimo kokybės gerinimas galimas pasidalytąją lyderystę įgyvendinant per ugdomosios veiklos: planavimą, vykdymą, matavimą ir veikimą. Tam reikalingos visos bendruomenės pastangos ir vadovo - lyderio gebėjimas motyvuoti ir sukurti tokią aplinką, kad neformalus lyderiai reflektuodami mokytojus, gebėtų prisiimti atsakomybę bei veikdami kartu ir dalindamiesi funkcijomis siektų mokyklos tikslų.*

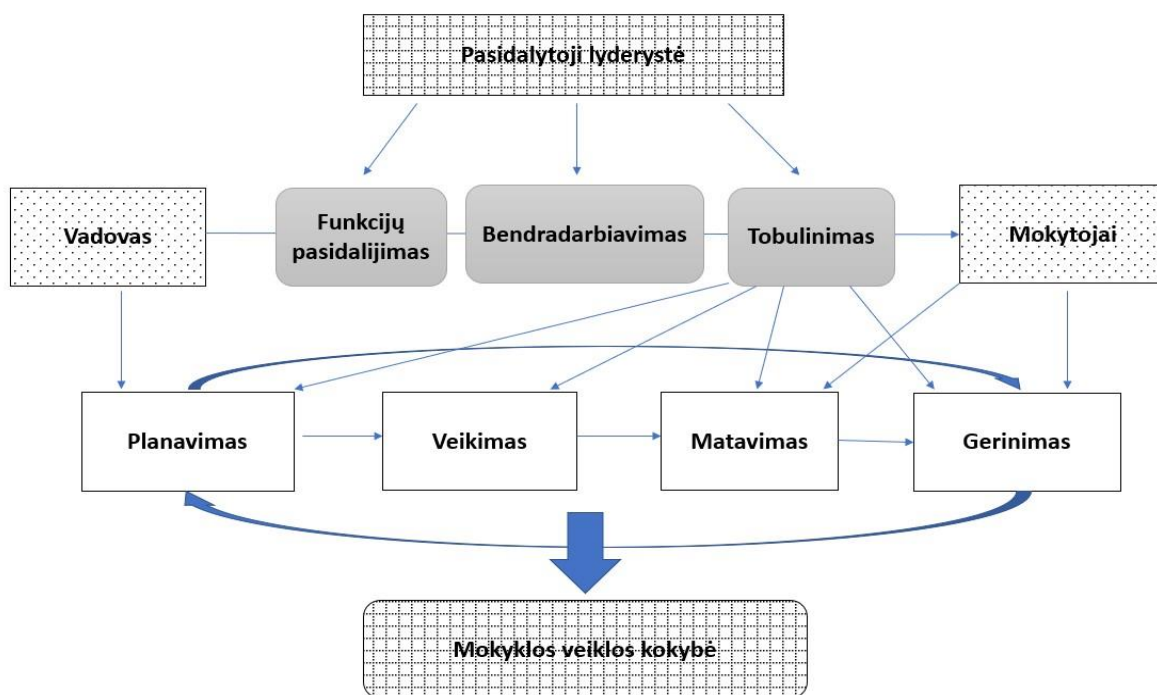
#### **1.4. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos**

Mokyklos veiklos kokybę lemia daug veiksnių: ugdymo (si) aplinka, priemonės, žmogiškieji ištekliai, lyderystė ir vadyba ir kt. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad pasidalytoji lyderystė gali turėti teigiamą poveikį mokyklos veiklos kokybei. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos sąsajos pavaizduotos sudarytame sąveikos modelyje, kur pasidalytoji lyderystė pasireiškia per *bendradarbiavimą, funkcijų pasidalijimą, nuolatinį tobulėjimą (žr. 1.4 pav.).*

Pateiktas modelis rodo, kaip pasidalytoji lyderystė gali daryti poveikį mokyklų veiklos kokybei. Pasidalytoji lyderystė šiame modelyje išreiškiama trimis požymiais: bendradarbiavimu, funkcijų pasidalijimu ir nuolatinio tobulėjimu bei apima keturis mokyklos veiklos kokybės užtikrinimo etapus:

planavimą, veikimą, matavimą, gerinimą. Pasidalytoji lyderystė modelyje suvokiama kaip mokyklos vadovo, mokytojų ir mokytojų grupių bendras indėlis į mokyklos veiklos kokybę.

Visuose keturiuose veiklos kokybės gerinimo etapuose mokyklos vadovų, mokytojų vaidmenys susipina. Nė vienas etapas negalimas be kurio nors iš formalių ar neformalių veikėjų pastangų ir įsitraukimo. Čia ir pasitvirtina pasidalytosios lyderystės idėja, paremta formalių ir neformalių lyderių įtraukimu į mokyklos veiklos planavimą, pokyčių įgyvendinimą, rezultatų kontrolę ir numatytų priemonių koregavimą.



**1.4. pav.** Pasidalytosios lyderystės ir veiklos kokybės sąsajų modelis

(sudaryta darbo autorės)

**Organizacijos nariai – lyderystės varomoji jėga.** Anot Harris (2010), pasidalytoji lyderystės teorija pripažįsta visų asmenų indėlį į lyderystės praktiką, nepaisant to, ar lyderiai formalūs, ar neformalūs. Šiame modelyje apsiribojama tik tiesiogiai su mokyklos veikla susijusiais asmenimis: mokytojais ir mokyklos vadovu. Sudarant teorinį modelį vadovautasi esmine pasidalytosios lyderystės nuostata – lyderystė nėra vieno asmens veiklos sritis, o daugelio sąveikų, vykstančių organizacijoje

skirtingais momentais, rezultatas (Spilan, 2006; Harris, 2006, 2016; Lambert, 2011). Tai reiškia, kad, esant tam tikroms situacijoms, bet kuris organizacijos narys yra pasiruošęs imtis lyderio vaidmens. Tokioje bendruomenėje kuriamos kolektyvinės grupės, kurių sudėtis gali keistis, priklausomai nuo užduoties, funkcijų ir reikiamų gebėjimų.

Mokyklos vadovo vaidmuo išlieka labai svarbus - užtikrinti ugdymo kokybę, tačiau pasidalytosios lyderystės sąlygomis vadovas dalijasi savo atsakomybe kartu užtikrindamas, kad visi organizacijos nariai jaustųsi reikalingi ir svarbūs, galėtų atskleisti savo gebėjimus ir taip prisidėtų prie organizacijos veiklos tobulinimo. Harris (2010) teigimu, formalūs mokyklos lyderiai turi užtikrinti, kad reikiamu metu turėtų galimybę vadovauti neformalūs lyderiai.

Organizacijos vadovai atsakingi už organizacijos strategijos planavimą ir rengimą (angl. *plan*), kontrolę (angl. *check*), darbuotojai – už sėkmingą numatytų priemonių įgyvendinimą (angl. *do*) (Deming, 2000). Įgyvendinat atliktų priemonių koregavimą (angl. *act*) svarbus ir mokyklos vadovų, ir mokytojų vaidmuo. Tačiau mokyklos vadovo vaidmuo lieka svarbiausias. Anot Kaziliūno (2006), mokyklos vadovas turi visas galimybes numatyti, suplanuoti, motyvuoti, ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje, kad būtų pasiekta gera kokybė.

**Bendradarbiavimas.** Bendradarbiavimo svarba gerinant veiklos kokybę akcentuojama ir kokybės vadyboje. Deming (2000) principuose išskiriamas atviras, nuoširdus, apibūsis bendravimas, skatinamas komandinis darbas (Kaziliūnas, 2006). Tokias nuostatas pagrindžia ir pasidalytosios lyderystės teoretikai. Anot Lambert (2011), organizacijos pažanga labiau tikėtina tada, kai mokytojams suteikiama daugiau galimybių dirbti kartu, pasitikėti vieni kitais ir mokytis. Darbo komandomis svarbą siekiant švietimo kokybės pabrėžia Fullan, Pinchot (2018), teigdami, kad tai prisideda prie teigiamo klimato, santykių, pagrįstų pasitikėjimu, kūrimo. Šie veiksniai ir geras vadovavimas sudaro sąlygas mokykloms siekti sėkmės.

Panašų požiūrį išreiškia Bierly ir kt. (2018), nurodydami, kad sėkmingas vadovavimas mokykloje remiasi įvairių komandų kūrimu, sudarant sąlygas visiems komandos nariams kartu spręsti problemas ir siekti organizacijos tikslų. Remiantis holistine pasidalytosios lyderystės forma, daroma prielaida, kad lyderiams dirbant kartu darbo rezultatai yra geresni, nei jiems dirbant po vieną. Harris (2010) teigimu, mokyklose, kuriose kuriose plačiai dalijamasi, pasižymi kultūra, kuriai būdingas profesinis pasitikėjimas ir pozityvūs darbuotojų ryšiai. Pasitikėjimas ir darni kultūra sudaro sąlygas klestėti pasidalytajai lyderystei. Pasak Lyberman (2007), kai darbuotojai dalijasi asmenine lyderystės patirtimi, jie jaučiasi esą atsakingi ne tik už savo, bet ir kolegų darbą.

**Funkcijų pasidalijimas.** Norint įgyvendinti lyderystę mokykloje, anot Harris (2010), reikės ne vieno, o daugelio asmenų dalyvavimo ir įsitraukimo. Vadovui reikia deleguoti funkcijas kitiems, vesti savo komandos narius, o darbuotojams nebijoti prisiimti atsakomybės (Monkevičius, 2017; Bierly ir kt., 2018). Jucevičienė ir kt. (2010) tokius veiklos bruožus apibrėžia kaip mokyklos edukacinį įgalinimą – procesą, vykdomą galios turėtojų, kurie dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su mokyklos ir jos bendruomenės veikla, gerina edukacines, mokymosi žinias ir kompetenciją. Autorių nuomone, įgalinimas vyksta per dvipusį dialogą, kuris didina dalyvaujančiųjų savivertę ir pasitikėjimą savo jėgomis, skatina plėtoti turimas kompetencijas. Įgalinimo jausmas padeda žmogui priimti ar net pagreitinti pokyčius. Taigi, mokyklos vadovas, veikdamas kaip transformacinis lyderis, turi įgalinti mokyklos bendruomenę veiklai, t. y., remiantis Jucevičiene ir kt. (2010), dalytis savo galia su mokyklos bendruomene ir suteikti galimybę jai kurti bei kontroliuoti savo veiklą, dalyvauti priimant sprendimus (Navickaitė, 2012). Šį teiginį patvirtina ir atlikti tyrimai kurie rodo, kad atsakomybės patikėjimas kitiems asmenims prisideda prie ugdymo ir yra geriausias būdas mokyklai žengti į priekį (Dėjus, Harris, Hedfyldas, 1999).

**Nuolatinis tobulėjimas.** Pasidalytoji lyderystė glaudžiai susijusi su asmeniniu tobulėjimu bei teigiamomis organizacijos narių nuostatomis, galinčiomis prisidėti prie organizacijos veiklos kokybės gerinimo. Remiantis Harris (2010), tyrimais nustatyta, kad sėkmingas lyderystės pasidalijimas tarp mokytojų labai priklauso nuo administracijos iniciatyvumo ir geranoriškumo. Remiantis elgesio teorija, teigiančia, kad lyderiu ne gimstama, bet tampama, galima teigti, kad vadovo asmeninis tobulėjimas ir gebėjimas įkvėpti gali tapti pavyzdžiu kitiems organizacijos nariams ir paskatinti lyderystę.

Ne mažiau svarbus yra ir bendruomenės narių asmeninis tobulėjimas, kuris gali būti sietinas su lyderystės įgūdžių stiprinimu. Harris (2010), remdamasi Graec (2000), pastebi, kad, „organizacijos, sėkmingai valdančios hierarchiją ir bendradarbiavimu pagrįstų darbo santykių dinamiką geba asmeninę lyderystę stipriai susieti su pasidalytąja lyderyste“ (Harris, 2010, p. 37-38). Panašios nuomonės laikosi Liberman (2011), Gold ir kt. (2002), kurie lyderystės gebėjimų ugdymą nurodo kaip pagrindinį organizacijos sėkmės garantą. Kitaip tariant, organizacijoje turėtų būti kuriama tokia aplinka, kurioje žmogus turėtų galimybę įsivertinti gebėjimą prisidėti prie bendrų pastangų ir suteikiamos galimybės asmeniškai tobulėti. Taip žmogus įgytų daugiau žinių ir ugdytųsi gebėjimus, reikalingus lyderystei organizacijoje (Lingam, 2014; Berg, Scharf, 2015; Martins ir kt. 2017). Kartu kiekvienas asmeniškai prisidėtų prie mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, kūrimo ir jos tikslų įgyvendinimo.

Pažymėtina ir tai, kad esant plačiai pasidalytai lyderystei, organizacijoje sudaromos galimybės mokytis vieniems iš kitų ir įgyti daugiau žinių ir gebėjimų, reikalingų lyderystei stiprinti. Vadybiniu požiūriu mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas – mokyklos veiklos organizavimo dalis. Remiantis kokybės vadybos principais, išdėstytais Deming (2000), darbuotojai nuolat tobulindami žinias ir įgūdžius galėtų gerai atlikti darbą (Kaziliūnas, 2003). Tokia nuostata išreiškiama ir Želvio (2003), nurodant, kad mokymasis – tai esminė mokyklos tobulėjimo sąlyga.

Apibendrinant galima teigti, kad pateiktas teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajų modelis atspindi pasidalytosios lyderystės įtaką veiklos kokybės valdymui, orientuojantis į organizacijos narius, jų asmeninį tobulėjimą, bendradarbiavimą, funkcijų pasidalijimą.

### **Apibendrinant teorinę šio darbo dalį, galima teigti, kad:**

*Vadovavimas* atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, išryškėja per vadovų priimamus sprendimus, o *lyderiavimas* išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Šiuolaikinėms organizacijoms reikia ne tik vadovų, bet ir lyderių tam, kad įkvėptų kitus. Vadovo lyderystė pasireiškia gebėjimu daryti įtaką, įkvėpti siekti tikslo. Nors vadovavimo ir lyderystės funkcijos skiriasi, abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų.

*Pasidalytoji lyderystė* – tai veikla, kuri gali būti pasidalijama ir įgyvendinama bet kurio organizacijos nario. Tokiai lyderystei atsirasti reikalinga palanki organizacijos kultūra. Esminė pasidalytosios lyderystės nuostata – lyderystė nėra vieno asmens veiklos sritis, o daugelio sąveikų, vykstančių organizacijoje skirtingais momentais, rezultatas. Lyderiai yra žmonės, perduodantys ir įtvirtinantys kultūrą organizacijoje. Švietime pasidalytoji lyderystė pasireiškia visų organizacijos narių bendradarbiavimu, funkcijų pasidalijimu ir nuolatiniu mokymusi. Mokyklos vadovas turi suprasti, kad lyderiais gali tapti dauguma bendruomenės narių, pasitikėti jais ir nebijoti dalintis atsakomybe. Mokytojai turi nebijoti prisiimti atsakomybės. Vadovo paskirtis – sudaryti sąlygas darbuotojų įsitraukimui, pasidalyti savo funkcijomis ir atsakomybe.

*Švietimo kokybės* samprata yra įvairiareikšmė, kontekstuali ir kintanti, dėl jos susitariama, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius. Praktiniu vadybos požiūriu, kokybė yra susitarimas dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų ir vertinimo kriterijų. Dėl jų tariausi klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai ir kiti švietimo specialistai) ir įvairių lygmenų politikai. Kokybe yra laikomi ir tam tikri procesai, kurie ją



tobulina – tai kokybės kontrolė, kokybės užtikrinimas ir visuotinės kokybės vadyba. Švietimo kokybės gerinimas – tai nuolatinė siekiamybė.

*Teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis* parodo galimą pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui, organizacijos nariams bendradarbiaujant, pasidalijant funkcijomis, nuolat tobulėjant ir įtraukiant kiekvieną mokyklos bendruomenės narį į mokyklos veiklos kokybės gerinimą. Sukurtame modelyje pasidalytosios lyderystės poveikis mokyklos veiklos kokybei pasireiškia per ugdmosios veiklos: planavimą, įgyvendinimą, matavimą, gerinimą.

## 2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologija

**Teorinės nuostatos.** Siekiant atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką bendrojo ugdymo mokykloje, remiamasi A.Harris (2010) nuostata, kad *veiksmingiausiai dirbantys lyderiai investuoja į kitų darbuotojų lyderystę, lyderystės gebėjimų ugdymą, tokiu būdu užtikrindami dar sėkmingesnę naujos lyderių kartos veiklą*. Empiriniame tyrime pasidalytoji lyderystė traktuojama kaip mokyklos bendruomenės tarpusavio sąveika, kai mokyklos vadovas sudaro sąlygas asmeniniam mokytojų – lyderių tobulėjimui ir galimybei prisidėti prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo. Mokykloje visų bendruomenės narių pastangomis kuriama tokia kultūra, kai mokyklos vadovas nebijo deleguoti mokyklos valdymo funkcijų kitiems, o bendruomenės nariai nebijo prisiimti atsakomybės, aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime bendradarbiaudami, pasitikėdami vieni kitais ir dalindamiesi funkcijomis, taip gerindami mokyklos veiklos kokybę.

Gerinimas tyrime traktuojamas kaip sėkmingas valdymo procesas, kurį sudaro organizacijos veiklos planavimas, įgyvendinimas, matavimas ir veikimas (Demingo ciklas).

**Tyrimo metodologinės nuostatos. Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti pasidalytosios lyderystės poveikį Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Tikslui pasiekti suformuoti šie tyrimo uždaviniai:

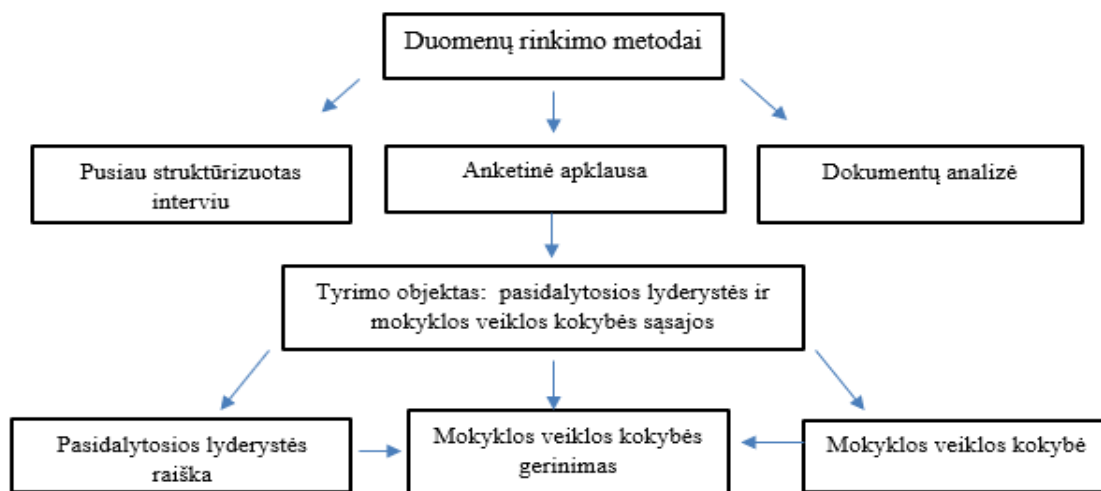
1. Parengti tyrimo metodologiją pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajų analizei.
2. Aprašyti naudojamus tyrimo metodus.
3. Parengti tyrimo instrumentus.
4. Nustatyti tyrimo imtį.
5. Atlikti tyrimus ir išanalizuoti gautus duomenis.
6. Empiriškai įvertinti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajas.

Mišrių metodų strategijos taikymas sudaro galimybę skirtingais metodais surinkti ir įvertinti informaciją iš skirtingų šaltinių, todėl tyrimo tikslui pasiekti taikyti **kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai** (žr. 2.1 pav.).

*Kokybinio tyrimo* metu buvo renkami duomenys apie pasidalytosios lyderystės raišką ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiksnius. Tikslui pasiekti buvo analizuojami Pasvalio miesto

pagrindinės mokyklos išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo dokumentai, vykdomas pusiau struktūrizuotas interviu žodine forma su mokyklos vadovu ir administracijos darbuotojais. Kokybinio tyrimo metodai sudaro sąlygas gauti išsamius duomenis, kai nėra iš anksto numatytų atsakymų pasirinkimo, galima atskleisti savo asmenines patirtis plėtojant pasidalytą lyderystę mokykloje. Diskusija buvo įrašinėjama. Tyrimo duomenys buvo transkribuoti ir analizuojami taikant turinio (angl. content) analizę, kuri atskleidžia, ką respondentai norėjo pasakyti, atliekama išskiriant reikšminius teksto vienetus, suskaldant juos į mažesnes sudedamąsias dalis, po to jas suskirstant į kategorijas, subkategorijas, charakterizuojant jų turinį ir tarpusavio sąsajas, išvadas pagrindžiant kategorijų turiniu (Robson, 1997; Žydzūnaitė, 2005; Gay, Mills, Airasin, 2009; Denscombe, 2010).

*Kiekybinis tyrimas* buvo taikomas pasidalytosios lyderystės požymių ir mokyklos veiklos kokybės tarpusavio sąveikos nustatymui. Organizuota mokyklos vadovų ir mokytojų apklausa raštu, kurios rezultatų pagrindu suformuluotos išvados bei rekomendacijos. Kiekybinio tyrimo tikslas – patikrinti ir moksliskai pagrįsti teorines išvalgas, statistiškai pagrįsti esminius požymius, reiškinių priežastinius ryšius ar funkcionavimo veiksnius (Tidikis, 2003, Žukauskienė, 2008). Tokį pasirinkimą lėmė siekis išanalizuoti tam tikrą respondentų nuomonių pasiskirstymą pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo klausimais.



**2.1 pav.** Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajų Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje tyrimo dizainas

**Tyrimo strategija.** Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta *atvejo tyrimo strategija*. Atvejo analizės metu analizuojamos realios situacijos, atvejai, kurie vėliau gali tapti sektino elgesio pavyzdžiais. Toks

metodas leidžia gilintis į organizacijos narių elgseną, tarpusavio santykius, įvairių veiksmų raišką (Bitinas ir kt., 2008; Kardelis, 2002).

Baigiamajame darbe tiriamas vienos mokyklos atvejis, kadangi siekiama kuo giliau išsiaiškinti pasidalytosios lyderystės ir veiklos kokybės sąsajas. Tyrime taikoma imčių ir metodų trianguliacija padeda visapusiškai atskleisti nagrinėjamą tyrimo objektą – pasidalytąją lyderystę kaip mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiksnį. Atvejo analizė pasižymi natūralia tyrimo aplinka, pragmatiškumu, tyrimo detalumu, gilumu ir duomenų rinkimo metodų įvairove (Robson, 1997; Gay, Mills, Airasin, 2009; Sayre, 2001). Atvejo tyrimas paprastai reikalauja mišrių metodų strategijos, pasižyminčios sinergijos efektu, kuris išgaunamas tinkamai pasinaudojus kiekvienos metodų grupės stipriosiomis savybėmis, surinkus duomenis iš skirtingų šaltinių (Gay, Mills, Airasin, 2009).

#### **Tyrimo metodai.** Duomenų rinkimo:

- *Dokumentų analizė* taikyta siekiant suvokti Lietuvos švietimo būklę ir Geros mokyklos sampratą, iš dalies apibrėžiančią mokyklų veiklos kokybės sampratą ir ją formuojančius veiksnius.
- *Interviu* taikytas siekiant atskleisti mokyklos vadovo ir administracijos požiūrį į pasidalytosios lyderystės poveikį gerinant mokyklos veiklos kokybę.
- *Anoniminė apklausa raštu*, apklausiant mokyklos vadovus ir mokytojus bei siekiant sužinoti kaip jie suvokia pasidalytosios lyderystės raišką ir švietimo veiklos kokybės veiksnius.

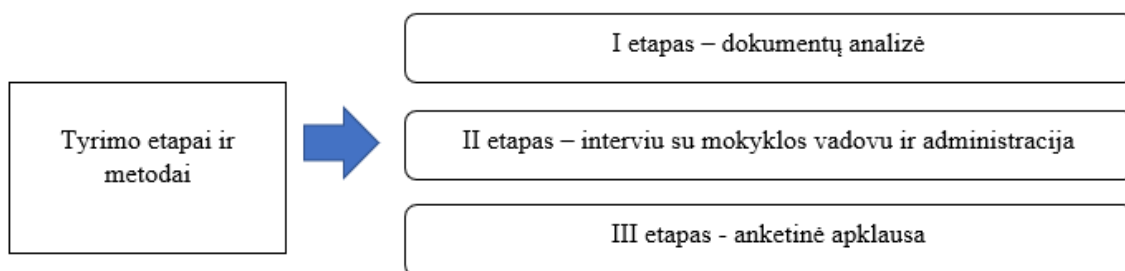
#### Duomenų analizės:

- *Turinio analizė* (angl. *content analysis*) taikyta analizuojant mokyklos vidaus įsivertinimo ir išorės vertinimo dokumentus, siekiant išsiaiškinti lyderystės raišką, mokyklos susitarimus dėl veiklos kokybės.
- *Statistinė duomenų analizė*. Kiekybinio tyrimo metu atlikta duomenų analizė atlikta IBM SPSS Statistics 22 kompiuterine statistinių duomenų apdorojimo programa. Kintamiesiems charakterizuoti naudojami aprašomosios statistikos ir daugiamaciai statistiniai metodai.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta mišrių tyrimų strategija padėjo atskleisti tiriamojo objekto (pasidalytosios lyderystės) ir mokyklų veiklos kokybės valdymo gerinimo sąsajas. Taikant šiuos metodus tirta kaip mokyklos vadovas, mokytojai vertina pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Remiantis gautomis išvadomis pateiktos rekomendacijos dėl mokyklos veiklos kokybės gerinimo.

**Tyrimo lauko charakteristika.** Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos situacija. Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje ir jos skyriuose 2018–2019 m. m. mokosi 471 mokinys, dirba 73 pedagoginiai darbuotojai. Mokykloje veikia savivaldos institucijos: Mokyklos taryba, Mokinių taryba, Mokytojų taryba, Metodikos taryba. Mokyklos valdymo struktūra pateikiama 2 priede (žr. 2 priedą).

**Tyrimo etapai ir duomenų rinkimo metodai.** Parengtas tyrimo planas ir tyrimo instrumentai. Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos atvejo analizę sudaro trys tyrimo etapai (žr. 2.2 pav.)



**2.2 pav.** Empirinio tyrimo etapai ir metodai

*Pirmajame etape* atlikta mokyklos veiklos kokybės vertinimo dokumentų analizė, kurios metu buvo nustatomos pasidalytosios lyderystės ir veiklos kokybės sąajos Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje. Analizuotos 2016m. išorės vertinimo ir 2017-2018m. vidaus ataskaitos.

*Antrajame etape* organizuotas interviu su mokyklos vadovu bei administracija. Tikslas – išsiaiškinti kaip mokyklos vadovas ir administracija suvokia pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos veiklos kokybei, kokius kokybės gerinimo būdus numato. Interviu vykdytas naudojantis autorės sukurtais klausimais mokyklos vadovui (žr. 2.3 lentelę) bei mokyklos administracijos darbuotojams (žr. 2.4 lentelę).

*Trečiajame etape* atlikta anketinė apklausa raštu. Jos tikslas – identifikuoti pasidalytosios lyderystės raiškos mokykloje ypatumus ir mokytojų nuomonę apie mokyklos veiklos kokybę gerinančius veiksniai. Tyrimui naudotas autorės sudarytas klausimynas buvo sukurtas internetiniame tinklapyje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Nuoroda su klausimynu buvo patalpinta elektroniniame dienynė *Mano dienynas*, išsiųsta elektroniniu paštu.

*Ketvirtajame etape* vykdyta tyrimo rezultatų analizė. Duomenų apdorojimui ir rezultatų skaičiavimui naudota *IBM SPSS Statistics 22* kompiuterinė programa. Atsižvelgiant į duomenų pasiskirstymą, naudoti parametriniai kriterijai. Buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažniai), skalių patikimumas patikrintas vidinio suderinamumo būdu

(Cronbach'o), skalės validumas tikrintas atlikus tiriančiąją faktorinę analizę. Ryšiams tarp ranginių kintamųjų tikrinti naudota Spearman koreliacija. Prognostiniam modeliui sudaryti naudota tiesinė regresija.

## 2.2. Tyrimo imtis

**Pusiau struktūrizuoto interviu imtis.** Tyrimo metu buvo apklaustas vienas mokyklos vadovas ir 4 mokyklos administracijos darbuotojai. Pusiau struktūrizuoto interviu informantai:

- Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos direktorė. Mokyklos vadovė patenka į 51 – 60 m. amžiaus grupę. Jos vadovaujamo darbo stažas šioje mokykloje – 15 m., bendras pedagoginio darbo stažas – 33 m. Direktorei suteikta II kvalifikacinė kategorija.
- 4 Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos administracijos darbuotojos. Dvi iš jų – mokyklos direktoriaus pavaduotojos ugdymui (AD1, AD2), dvi – mokyklos skyrių vedėjos (AD3, AD4). Detalesnė tyrime dalyvavusių administracijos darbuotojų charakteristika pateikta 2.1 lentelėje. Siekiant išsaugoti informantų konfidencialumą, jie pažymėti kodais (pvz., AD1, AD2 ir pan.). Pagal amžių informantai pasiskirsto taip: dvi patenka į 41 – 50 m. amžiaus grupę (AD1, AD2), dvi priklauso 51 – 60 m. amžiaus grupei (AD3, AD4). Visos keturios administracijos darbuotojos turi trečią vadybinę kategoriją. Trijų administracijos darbuotojų vadybinio darbo stažas didesnis nei 10m., vienos – 3 metai.

**Anketinės apklausos imtis.** Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje dirba 73 pedagoginiai darbuotojai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 64 mokykloje dirbantys pedagoginiai darbuotojai. Viena anketa buvo sugadinta. Tinkamų analizei anketų užpildyta 63. Iš viso apklausoje dalyvavo 86 proc. (N=73) mokykloje dirbančių pedagoginių darbuotojų. Toks procentas tenkina apklausos reprezentatyvumo reikalavimus (Walliman, 2006). Apklausa vykdyta internetu, sukūrus internetinę anketą. Kvietimas dalyvauti tyrime buvo pavišintas elektroniniame dienynė *Mano dienyne*, išsiųstas elektroniniu paštu mokyklos pedagoginiams darbuotojams.

Tiriamųjų amžius svyruoja nuo 31 iki 64 metų (vidurkis – 49,8). Detalesnė informacija apie apklausoje dalyvavusius pedagoginius darbuotojus pateikta 2.1 lentelėje. Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos informantų analizė atskleidė, kad didžiąją dalį apklausoje dalyvavusių pedagoginių darbuotojų sudaro mokytojai (87 proc.), turintys didelę pedagoginio darbo patirtį. Daugumos (82 proc.) mokytojų pedagoginio darbo stažas didesnis nei 20m.

### Anketinės apklausos dalyvių charakteristikos

| Požymis                           | Apklausos dalyvių charakteristikos              |    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------|----|
| Lytis                             | Moteris                                         | 61 |
|                                   | Vyras                                           | 2  |
| Amžius                            | 31-61m.                                         | 63 |
| Pareigos                          | Mokytojai                                       | 55 |
|                                   | Specialistai (soc. pedagogas, logopedas ir kt.) | 8  |
|                                   | Administracijos darbuotojai                     | 4  |
|                                   | Mokyklos vadovas                                | 1  |
| Pedagoginio darbo stažas          | 1-4 metai                                       | 1  |
|                                   | 10-20 metų                                      | 17 |
|                                   | Daugiau nei 20m.                                | 45 |
| Mokytojų kvalifikacinė kategorija | Neatestuotas mokytojas                          | 2  |
|                                   | Mokytojas                                       | 3  |
|                                   | Vyresnysis mokytojas                            | 36 |
|                                   | Metodininkas                                    | 22 |

Sudaryta autorės (2019)

**Dokumentų analizės matrica.** Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės vertinimui analizuotos 2016m. išorės vertinimo ir 2016-2018m. vidaus įsivertinimo ataskaitos. Analizuojant mokyklos veiklos vertinimo dokumentus išskirtos dvi kategorijos: pasidalytoji lyderystės ir veiklos kokybė. Pasidalytosios lyderystės raiškai mokykloje nustatyti išskirtos keturios subkategorijos: *funkcijų pasidalijimas, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, nuolatinis tobulėjimas*. Veiklos kokybės raiškai mokykloje nustatyti išskirtos keturios subkategorijos: *planavimas, veikimas, matavimas, gerinimas*. Remiantis išskirtomis kategorijomis ir subkategorijomis aprašyti pasidalytosios lyderystės ir veiklos kokybės raišką iliustruojantys teiginiai.

### 2.3. Tyrimo instrumentai

**Dokumentų analizė.** Tyrimo metu analizuotos Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros išorinio vertinimo ataskaita (toliau – IVA) bei mokyklos veiklos įsivertinimo ataskaitos (toliau – MVIA). Analizuoti tų sričių ataskaitų skyriai, kurie susiję su mokyklos lyderystės ir veiklos kokybės raiškos vertinimu (žr. 2.2 lentelę).

## 2.2 lentelė

### Išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo sritys

| Išorės vertinimo sritys              | Vidaus įsivertinimo sritys       |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| Mokyklos kultūra                     | Rezultatai                       |
| Ugdymas ir mokymasis                 | Ugdymas (is) ir mokinių patirtys |
| Pasiekimai                           | Ugdymo(si) aplinkos              |
| Pagalba mokiniui                     | <b>Lyderystė ir vadyba</b>       |
| <b>Mokyklos strateginis valdymas</b> |                                  |

*Šaltinis:* Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas (2009), bendrojo lavinimo mokyklų įsivertinimo rekomendacijos (2010)

**Interviu klausimai.** Pusiau struktūrizuoto interviu klausimais siekiama išsiaiškinti Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos vadovo ir administracijos darbuotojų požiūrį į pasidalytą lyderystę, jos poveikį mokyklos veiklos kokybei. Klausimai formuluoti remiantis teorinėje darbo dalyje sudarytu pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajų modeliu (žr. 1.4 pav.). Pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno pagrindimą žr. 2.3, 2.4 lentelėse.

## 2.3 lentelė

### Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos vadovui

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                          | Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kokie yra bendruomenėje susitarimai dėl veiklos kokybės? Kaip manote, kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę?               | Siekiama nustatyti mokyklos susitarimus dėl veiklos kokybės ir ją gerinančius veiksnus (žr. 1.3 skyrių)                                  |
| 2.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai?                                | Siekima nustatyti kaip bendruomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą (žr. 1.2 skyrių)                                                      |
| 3.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                  | Siekiama nustatyti ar mokykloje yra lyderių ir kokias veiklas jie inicijuoja (žr. 1.1 skyrių)                                            |
| 4.       | Kaip jūs skatinate ir palaikote bendruomenės tobulėjimą? Kaip tai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                      | Siekiama nustatyti kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi mokykloje ir kokią įtaką ji turi mokyklos veiklos kokybei (žr. 1.2, 1.3 skyrių) |
| 5.       | Kada ir kaip dalijatės savo funkcijomis? Kodėl? Ar mokyklos mokytojai noriai išsipareigoja ir prisiima jiems deleguotas funkcijas? | Siekiama nustatyti kaip ir kokiomis funkcijomis dalijasi mokyklos vadovas ir ar mokytojai jas prisiima (žr. 1.2, 1.4 skyrių)             |
| 6.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų                                                                                | Siekiama nustatyti kokią įtaką mokyklos                                                                                                  |



|     |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                           |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                                                                            | veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas (žr. 1.2, 1.4 skyrių)                                                                     |
| 7.  | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip? Ar mokytojai imiasi iniciatyvos? Kaip jie tampa įsipareigoję? | Siekama nustatyti kaip mokyklos vadovas vertina ir palaiko savo mokyklos lyderių galimybes pagerinti veiklos kokybę (žr. 1.1, 1.4 skyrių) |
| 8.  | Kaip galima būtų pagerinti mokyklos veiklos kokybę?                                                                                                                    | Siekama nustatyti, kokie mokykloje galimi veiklos kokybės tobulinimo būdai (žr. 1.3, 1.4 skyrių)                                          |
| 9   | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                                                | Siekiam nustatyti kas ir kaip galėtų tobulinti mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.3, 1.4 skyrių)                                              |
| 10. | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?                                     | Siekama nustatyti pasidalytosios lyderystės sąlygas (žr. 1.2skyrių)                                                                       |
| 11. | Demografiniai duomenys: amžius, lytis, vadovavimo stažas, vadybinė kategorija, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas                    |                                                                                                                                           |

Sudaryta autorės (2019)

2.4 lentelė

#### Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai mokyklos administracijos darbuotojams

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                                                                    | Klausimo ir teorinės MBD dalies sąsajos                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kaip manote kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kurie mokyklos bendruomenės veiksmas labiausiai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                       | Siekama nustatyti veiklos kokybę gerinančius veiksmus (žr. 1.3, 1.4 skyrių)                                 |
| 2.       | Koki poveikį mokyklos mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip?                                                            | Siekama nustatyti pasidalytosios lyderystės poveikį veiklos kokybei (žr. 1.2, 1.3, 1.4 skyrių)              |
| 3.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai? Ar nuo to priklauso mokyklos veiklos kokybė?                             | Siekima nustatyti kaip bendruomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą (žr. 1.3, 1.4 skyrių)                    |
| 4.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                            | Siekama nustatyti ar mokykloje yra lyderių ir kokias veiklas jie inicijuoja (žr. 1.1 skyrių)                |
| 5.       | Kas jus asmeniškai skatina prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės gerinimui? Ar imatės darbų, kurie jums nėra privalomi? | Siekama nustatyti kaip darbuotojų įsipareigojimas veikia mokyklos veiklos kokybę (žr. 1.2, 1.3, 1.4 skyrių) |
| 6.       | Ar yra jūsų mokykloje mokytojų lyderių, galinčių imtis iniciatyvų ir rodyti pavyzdį? Koks mokyklos administracijos požiūris į lyderius?                                      | Siekama nustatyti kokios mokykloje galimybės stiprinti lyderystę (žr. 1.2, 1.4 skyrių)                      |
| 7.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai                                                                  | Siekama nustatyti kokią įtaką mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų                                        |

|     | atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                                                                                                        | bendradarbiavimas (žr. 1.2 skyrių)                                                                                         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Kaip, jūsų manymu, galima būtų pagerinti veiklos kokybę stiprinant lyderystę mokykloje? Kokios mokyklos galimybės auginti naujus lyderius? | Siekama nustatyti kaip mokykloje vertinamos mokyklos galimybės pagerinti veiklos kokybę lyderiaujant (žr. 1.2, 1.3 skyrių) |
| 9.  | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                    | Siekama nustatyti kas ir kaip galėtų prisidėti prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo (žr. 1.3 skyrių)                     |
| 10. | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, priiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?          | Siekama nustatyti pasidalytosios lyderystės sąlygas (žr. 1.2 skyrių)                                                       |
| 11. | Kada ir koku būdu sudaromos darbo grupės? Kaip jos prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo?                                       | Siekama nustatyti kokią įtaką mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas komandomis (žr. 1.2 skyrių)         |
| 12. | Demografiniai duomenys: lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, vadybinio darbo stažas        |                                                                                                                            |

Sudaryta autorės (2019)

**Anketinei apklausai** atlikti sukurtas klausimynas. Jį sudaro: įvadinė dalis, demografinė dalis ir pagrindinė dalis (žr. 2.5 lentelę). Klausimyne pateikiami teiginiai, susiję su teoriniais pasidalytosios lyderystės aspektais: funkcijų pasidalijimu, bendradarbiavimu, nuolatinio tobulėjimu. Teiginiai apie veiklos kokybę suformuluoti remiantis aprašytu Demingo (2000) veiklos gerinimo ciklo etapais: planavimu, veikimu, matavimu, gerinimu. Pagrindinę klausimyno dalį sudaro dvi skalės, matuojančios pasidalytosios lyderystės raišką ir veiklos kokybę.

**Pasidalytosios lyderystės raiškos skalę** sudaro trys subskalės – funkcijų pasidalijimo (7-18 teiginiai), bendradarbiavimo (19-28 teiginiai) ir nuolatinio tobulėjimo (29-39 teiginiai). Visą skalę sudaro 32 teiginiai. Kiekvienas teiginys vertinamas Likerto skale nuo 1 iki 5 (kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nežinau, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Bendras skalės įvertis gaunamas apskaičiavus balų vidurkį. Kuo auštesnis balas tuo geriau vertinama pasidalytosios lyderystės raiška.

**Subjektyvaus mokyklos veiklos kokybės vertinimo skalę** sudaro 13 teiginių. Kiekvienas teiginys vertinamas Likerto skale nuo 1 iki 5 (kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nežinau, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). Bendras skalės įvertis gaunamas apskaičiavus balų vidurkį. Kuo aukštesnis balas, tuo geriau vertinama mokyklos veiklos kokybė. Du anketos klausimai (54-55) suteikia galimybę respondentams išsakyti savo nuomonę, jei netinka nei vienas pateiktas atsakymo variantas arba norima atsakymus papildyti (Kardelis, 2002). Vienas klausimas (56) yra atviras. Tokį pasirinkimą

lėmė noras išsiaiškinti individualią respondentų nuomonę apie lyderystės bei veiklos kokybės sąsajų suvokimą neprimetant jiems tam tikrų atsakymų variantų.

2.5 lentelė

| <b>Klausimyno sandara</b>                                                                                                                                                    |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Įvadinė dalis                                                                                                                                                                |              |
| Įvadinėje klausimyno dalyje nurodyta: kas organizuoja apklausą, koks atliekamo tyrimo tikslas, pabrėžiama kiekvieno respondento nuomonės svarba, užtikrinamas anonimiškumas. |              |
| Demografinė dalis                                                                                                                                                            | Klausimų nr. |
| Lytis, amžius, kokį mokyklos tipą atstovauja respondentas, kvalifikacinė (vadybinė) kategorija                                                                               | 1-6          |
| Pagrindinė dalis                                                                                                                                                             |              |
| Klausimų blokai                                                                                                                                                              | Klausimų nr. |
| Pasidalytosios lyderystės raiška mokykloje                                                                                                                                   | 7-39         |
| Veiklos kokybės subjektyvus vertinimas respondentų mokykloje                                                                                                                 | 40-56        |
| Sudaryta autorės (2019)                                                                                                                                                      |              |

Klausimyną sudaro uždari, pusiau uždari ir atviri klausimai. Klausimai suformuluoti remiantis teorinėje dalyje išanalizuotais šaltiniais bei iš jų gautomis išvadomis, siekiant patikrinti sukurta teorinį pasidalytosios lyderystės ir mokyklų veiklos kokybės gerinimo sąsajų modelį.

Siekiant išsiaiškinti naudotų skalių patikimumą ir validumą buvo atliktas bandomasis tyrimas su 30 tiriamųjų imtimi. Tiek atlikus bandomąjį tyrimą, tiek atlikus galutinį tyrimą apskaičiuota pasidalytosios lyderystės subskalių ir bendros pasidalytosios lyderystės skalės Cronbach'o  $\alpha$  (žr. 2.6 lentelę), BEI mokyklos veiklos kokybės skalės Cronbach'o  $\alpha$  (žr. 2.7 lentelę).

2.6 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės subskalių ir bendros pasidalytosios lyderystės skalės patikimumo įverčiai bandomojo ir galutinio tyrimų atvejais**

| Skalė                                   | Bandomasis tyrimas | Galutinis tyrimas |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|
| Funkcijų pasidalijimas ir atsakomybė    | 0,798              | 0,759             |
| Bendradarbiavimas                       | 0,861              | 0,832             |
| Nuolatinis tobulėjimas                  | 0,885              | 0,879             |
| Bendra pasidalytosios lyderystės raiška | 0,932              | 0,893             |

**Mokyklos veiklos kokybės vertinimo skalės patikimumo įverčiai bandomojo ir galutinio tyrimų atvejais**

| Skalė                   | Bandomasis tyrimas | Galutinis tyrimas |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| Mokyklos veiklos kokybė | 0,874              | 0,878             |

Sudaryta autorės (2019)

Pasidalytosios lyderystės skalės validumui patikrinti bandomojo tyrimo metu buvo atlikta tiriamoji faktorinė analizė, kuri patvirtino struktūrą iš dalies. Tik keli teiginiai turėjo didesnę svarbą nei tame faktoriuje (žr. 6 priedą).

**Tyrimo apribojimai.** Tyrime išvelgiami tam tikri apribojimai, neleidžiantys daryti apibendrinimų, tinkančių visoms bendrojo lavinimo mokykloms:

1. *Subjektyvumas.* Surinkta ir interpretuota informacija atspindi tik tyrime dalyvavusių respondentų subjektyvią nuomonę, kuri laikui bėgant gali keistis.
2. *Geografinis apribojimas.* Išvados taikytinos tik apibendrinant vienos mokyklos mokytojų nuomonę, todėl tai negali atspindėti visos Lietuvos visų mokytojų požiūrio į pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklų veiklos kokybei.
3. *Kokybės sampratos daugiareikšmiškumas.* Mokyklų veiklos kokybės valdymas dėl sampratos daugiareikšmiškumo bei aiškių kokybės kriterijų stokos yra sudėtingas procesas, todėl darbe pateikiamos išvados gali būti pritaikomos mokykloje pagal jos poreikius.
4. *Respondentų imtis.* Harris (2010) teigimu, pasidalytoji lyderystė turėtų apimti vadovų, mokytojų, mokinių lyderystę, bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis, socialiniais partneriais. Magistro darbe laikomasi nuostatos, kad pasidalytoji lyderystė pirmiausia stiprintina tarp mokyklos vadovų, mokytojų ir jų grupių. Todėl tyrime apklausiami tik mokyklos vadovai ir mokytojai bei pagalbos mokiniui specialistai.

**Tyrimo etika.** Pagrindinis mokslinių apklausų uždavinys – gauti kuo objektyvesnę ir tikslesnę informaciją. Metodologinėje literatūroje (Kardelis, 2002; Pruskus, 2003; ir kt.) nurodomi įvairūs reikalavimai apklausos vedėjui dėl elgesio taisyklių. Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo bei anonimiškumo principų. Tai pagrindiniai mokslinių tyrimų etikos aspektai. Taip pat laikomasi sąžiningumo principo, išvadose pateikiant tokius rezultatus, kokie buvo gauti tyrimo metu.

### **3. PASIDALYOTOSIOS LYDERYSTĖS POVEIKIS MOKYKLOS VEIKLOS KOKYBĖS GERINIMUI**

#### **3.1. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąajos: dokumentų analizės rezultatai**

Pirmasis tyrimo etapas – dokumentų analizė. Analizuotos 2016m. Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos išorės vertinimo ir 2016-2018m. vidaus įsivertinimo ataskaitos.

Išorės vertinimas buvo atliekamas remiantis Švietimo ir mokslo ministro 2009m. kovo 30d. įsakymu Nr. ĮSAK-608 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Mokyklos vidaus įsivertinimas atliktas remiantis mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, 2016m. veiklos kokybės įsivertinimo metodika.

Išorės vertinimo metu tirtos penkios mokyklos veiklos sritys: mokyklos kultūra, ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, pagalba mokiniui, *mokyklos strateginis valdymas*. Mokyklos įsivertinimo metu vertintos keturios sritys: rezultatai, ugdymas(is) ir mokinių patirtys, ugdymo(si) aplinkos, *lyderystė ir vadyba*. Mokyklos veiklos sričių vertinimui taikyta 4 vertinimo lygių skalė (žr. 2 priedą).

Empirinio tyrimo metu analizuotos tik tos mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo bei išorės vertinimo sritys, kuriose aprašomi lyderystės bei mokyklos veiklos kokybės aspektai (žr. 2.2 lentelę). Temos analizuotos remiantis teoriniu pasidalytosios lyderystės bei mokyklos veiklos kokybės sąsajų modeliu (žr. 1.4 pav.)

**Ataskaitų turinio rezultatai.** Mokyklos veiklos kokybės gerinimas yra svarbiausias švietimo organizacijos tikslas. Tikslų įgyvendinimas galimas stiprinant pasidalytą lyderystę mokykloje. Analizuojant mokyklos išorės vertinimo (IVA) bei vidaus įsivertinimo (VIA) ataskaitas išskiriamos šios pasidalytosios lyderystės raiškos subkategorijos: *funkcijų pasidalijimas, bendradarbiavimas, nuolatinis tobulėjimas, sprendimų priėmimas, vadovo vaidmuo* (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės charakteristikų raiška**

| Kategorija             | Subkategorija          | Iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pasidalytoji lyderystė | Funkcijų pasidalijimas | <i>(...) mokyklos vadovai pasižymi reiklumu, atsakingumu ir teisingumu, pasitiki darbuotojais, geba išklausti, nukreipti, deleguoti įpareigojimus. Mokykloje sudarytos sąlygos veikti savivaldos institucijoms: Mokyklos tarybai, Mokinių tarybai, Metodikos tarybai, metodikos grupėms (IVA). Vadovas pasitiki mokytojais, palaiko iniciatyvas, skatina jas, dalijasi savo funkcijomis su mokytojais. Dalis mokytojų pasižymi gebėjimu prisiimti atsakomybes (IVA).</i>                                                                                                                                            |
|                        | Bendradarbiavimas      | <i>Mokytojai suvokia bendradarbiavimo svarbą, todėl mokykloje kuriama tam tikra bendruomeniškumo kultūra. Sudaromos sąlygos pasidalytosios lyderystės mokykloje plėtojimui ir veiklos kokybės gerinimui (IVA). (...) bendradarbiaujant taikomos įvairios partnerystės formos ir mokykla stengiasi didinti savo vaidmenį vietos bendruomenėje: vykdo bendrus renginius, dalyvauja vykdomuose projektuose, akcijose (IVA). Mokykla, kurdama strateginį planą 2014–2016 m., išsikėlė vieną iš tikslų: „Kurti bendruomeniškumą ir partnerystę, grindžiamą pažinimu, komunikacija ir dalyvavimo procesu“. (IVA, VIA)</i> |
|                        | Nuolatinis tobulėjimas | <i>Atsižvelgdamas į dalykines mokytojų savybes, mokyklos vadovas skatina juos dalytis patirtimi, dalyvauti projektuose ir konkursuose (VIA). Mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis orientuotas į saugios ir draugiškos aplinkos kūrimą, bendruomeniškumą ir partnerystę (IVA). Mokyklos vadovai tobulina kvalifikaciją kursuose ir seminaruose, kurių tematika susijusi su mokyklai aktualiomis problemomis.</i>                                                                                                                                                                                              |
|                        | Sprendimų priėmimas    | <i>(...) mokykloje tariamasi dėl mokinių mokymo (-si) krūvio, t. y. dėl namų darbų skyrimo, stebėsenos bei kontrolinių darbų organizavimo (IVA).</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                        | Vadovo vaidmuo         | <i>Mokyklos vadovo santykiai su mokyklos bendruomene grindžiami pagarba ir savitarpio supratimu (IVA)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Sudaryta autorės (2019)

Dokumentų turinio analizė parodė, kad mokyklos išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo ataskaitose mokyklos vadovas traktuojamas kaip mokyklos lyderis, kuris geba dalintis savo funkcijomis su bendruomenės nariais. *Vadovas pasitiki mokytojais, palaiko iniciatyvas, skatina jas, sudaro sąlygas lyderystei, palaiko demokratišką vadovavimo stilių.* Santykiai su mokyklos bendruomene grindžiami pagarba ir savitarpio supratimu. Bendruomenei svarbus vadovo palaikymas, kiekvienas gali pasijusti vertinamas, juo pasitikima. Demokratinis valdymas sudaro sąlygas lyderystės raiškai (žr. 1.3 skyrių). Mokyklos vadovas, burdamas darbo grupes (komandas) projektams, akcijoms, dokumentams rengti, palaiko darbuotojų iniciatyvas, skatina daugumos mokytojų dalyvavimą tobulinant mokyklos veiklą, tikslingai *deleguoja įpareigojimus ir skatina darbuotojų atsakomybę.* Tai patvirtina teorinės darbo dalies teiginius, kad vadovas, kaip lyderis, savo pavyzdžiu daro įtaką kitiems

(žr. 1.2 skyrių). Remiantis Harris (2010), lyderystės raiška mokykloje pasireiškia ne tik lyderio, bet ir bendruomenės įsitraukimu į mokyklos veiklas, gebėjimu prisiimti vadovo deleguotas funkcijas.

Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos išorės vertinimo ataskaitoje pabrėžiama, kad mokyklos vadovas savo pavyzdžiu teigiamai veikia bendruomenę, pagarbiai ir nuoširdžiai bendrauja su darbuotojais, sudaro sąlygas pasidalytajai lyderystei ir veiklos kokybės gerinimui. Šiuo aspektu pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip *lyderio ir jo pasekėjų sąveika* (žr. 1.2 skyrių). Tai patvirtina Gumuliauskienės, Vaičiūnienės (2015) teiginį, kad siekdamas mokykloje įtvirtinti lyderystę, vadovas turi skatinti kiekvieną tapti lyderiu, o pats būti lyderių lyderiu, kurio tikslas – kurti pasitikėjimu pagrįstus santykius su visais darbuotojais.

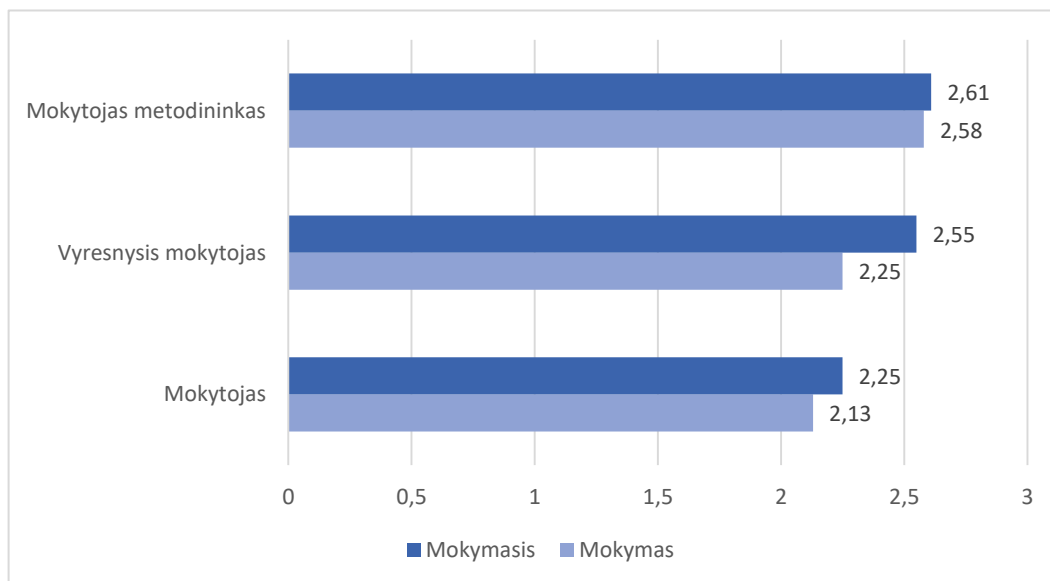
Remiantis išorės vertinimo ataskaita, mokyklos vadovas *sudaro sąlygas lyderystės stiprinimui mokykloje*. Lyderiai mokytojai kūrybiški, energingi, mokantys sudominti, suvienyti bendrai veiklai, puikiai bendrauja su mokinių tėvais. Šių savybių turintys mokytojai pajėgūs imtis lyderystės, kuri padėtų pakelti mokyklos veiklos kokybę į aukštesnį lygį. Esant reikalui, mokytojai buriasi į neformalias grupes projektinių veiklų, popamokinių renginių organizavimui, pasidalijimui gera patirtimi. Tai patvirtina mokslininkų (Lytvud ir kt., 2007; Lambert, 2011, Arnold ir kt., 2017) teiginius, kad pasidalytosios lyderystės raiškai organizacijoje būtinos tam tikros sąlygos (žr. 1.1, 1.2 skyrius).

Išanalizavus dokumentų turinį, galima teigti, kad Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos *mokytojai suvokia bendradarbiavimo svarbą, todėl mokykloje kuriama tam tikra bendruomeniškumo kultūra*. Lyderių savybėmis, gebėjimu prisiimti atsakomybes pasižymi dalis mokytojų. Atsižvelgdamas į dalykines mokytojų savybes, vadovas skatina juos dalytis patirtimi, dalyvauti projektuose ir konkursuose. Mokyklai svarbūs sprendimai dažnai priimami kolegialiai, gebama išklaudyti. Bendradarbiavimu veiksmingai skatinami mokinių komunikaciniai gebėjimai, didinamos karjeros ugdymo galimybės, praplečiamas mokinių formalusis ir neformalusis ugdymas. Daugumai mokyklos bendruomenės narių svarbios mokyklos puoselėjamos vertybės – bendruomeniškumas, bendradarbiavimas, saugi ir draugiška aplinka.

Galima daryti išvadą, kad *bendravimo ir bendradarbiavimo kultūros palaikymas, iniciatyvų skatinimas sudaro sąlygas pasidalytosios lyderystės stiprinimui mokykloje*. Akcentuojamas mokyklos kaip organizacijos pažangos siekis kurti saugią ir draugišką aplinką, plėtoti bendruomeniškumą ir partnerystę. Tai patvirtina mokslininkų (Lambert, 2011; Fullan, Pinchot, 2018) teiginius, kad organizacijos pažanga labiau tikėtina tada, kai mokytojams suteikiama daugiau galimybių dirbti kartu,

pasitikėti vieni kitais ir mokytis. Todėl galima daryti išvadą, kad *pasidalytoji lyderystė mokykloje reiškiasi per bendradarbiavimą ir dalijimąsi patirtimi*.

Dokumentų analizė parodė, kad tobulėja ir mokosi ne tik pats mokyklos vadovas, bet organizuojami įvairūs mokymai bei seminarai mokytojams. Rodomas dėmesys sudaro tinkamas sąlygas tobulinti kvalifikaciją, keistis gera patirtimi. Kvalifikacijos tobulinimas organizuojamas vykdant bendrus mokymus mokytojų bendruomenei, dalyvaujant projektinėse veiklose bei tenkinant individualius tobulėjimo poreikius. Tai rodo, kad vadovas pasiruošęs auginti naujus lyderius ir dalintis lyderyste, jam *svarbus mokytojų asmeninis ir profesinis tobulėjimas*. Dalyvaujant įvairiuose seminaruose ir kvalifikacijos kėlimo renginiuose mokytojai tobulėja, gerina savo lyderiavimo įgūdžius. Tai paskatina juos įsitraukti į mokyklos veiklas, perimti dalį vadovo funkcijų, burti bendruomenę ir prisiimti atsakomybę už veiklos rezultatus. Patvirtinami mokslininkų (Simonaitienė ir kt., 2004; Lyberman, 2007; Harris, 2010; Marzano, 2012; Lingam, 2014) teiginiai, kuriais akcentuojama mokymosi ir nuolatinio tobulėjimo stiprinant pasidalytą lyderystę svarba (žr. 1.2 skyrių). Kai darbuotojai dalijasi asmenine lyderystės patirtimi, jie jaučiasi esantys atsakingi ne tik už savo, bet ir kolegų darbą. Be to, išanalizavę mokymo ir mokymosi kokybės duomenis, išorės vertintojai pastebėjo, jog aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turinčių mokytojų tiek mokymo, tiek mokinių mokymosi kokybė yra aukštesnė. Mokymo ir mokymosi kokybės vertinimų palyginimas pateiktas 3.1 paveiksle.



**3.1. pav.** Mokymo kokybės vertinimų palyginimas pagal mokytojų kvalifikacines kategorijas

*Šaltinis:* Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos išorės vertinimo ataskaita (2016)



Toliau lentelėje pateikiami Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos veiklos kokybės gerinimo procesą iliustruojantys teiginiai (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

**Pasidalytosios lyderystės raiška nukreipta į kokybės gerinimą**

| Kategorija        | Subkategorija     | Iliustruojantys pavyzdžiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kokybės gerinimas | Planavimas        | <i>Mokyklos strateginiam ir metiniams veiklos planams kurti direktoriaus įsakymu sudaromos darbo grupės. Į darbo grupes įtraukiama visa mokyklos bendruomenėje bendruomenė. Planuojant mokyklos veiklą daug tariamasi, diskutuojama, atliekamos apklausos (IVA, VIA). Ugdymo planą parengė darbo grupė, kuri tarėsi su dalykų metodikos grupių nariais (IVA). Metodikos taryba, metodikos grupės ir specialistai, klasių vadovai savo veiklą planuoja vadovaudamiesi mokyklos veiklos planais (IVA, VIA).</i>                                                                                                                                                 |
|                   | Veikimas          | <i>Mokytojai planuoja savo veiklą, atsižvelgdami į strateginius planus. Dauguma mokyklos bendruomenės narių jaučiasi atsakingi už mokyklos veiklos plano įgyvendinimą, yra numatyti atsakingi vykdytojai, stengiamasi bendradarbiauti įgyvendinant numatytas priemones, analizuoti veiklą (IVA). (...) planuojant mokyklos veiklą daug tariamasi, diskutuojama bendruomenėje, atliekamos apklausos (IVA). Mokyklos bendruomenės narių jaučiasi atsakingi už mokyklos veiklos plano įgyvendinimą, yra numatyti atsakingi vykdytojai, stengiamasi bendradarbiauti įgyvendinant numatytas priemones, analizuoti veiklą (IVA).</i>                                |
|                   | Matavimas         | <i>Mokytojai nuolat analizuoja pusmečių, metinės pažangos ir pasiekimų rezultatus (IVA). Mokinių pažanga aptariama Mokytojų tarybos posėdžiuose. Įvertinimai fiksuojami pažangumo suvestinėse, dalykų įvertinimai lyginami su ankstesnių metų pusmečių ar metiniais rezultatais (VIA). Rengiant ugdymo planą, remiamasi praeitų mokslo metų ugdymo plano analize (IVA). Mokytojų tarybos posėdžiuose, metodikos grupių susirinkimuose aptariami gauti ugdymo (-si) rezultatai, daug dėmesio skiriama socialinėms mokinių problemoms (IVA).</i>                                                                                                                |
|                   | Veiklos gerinimas | <i>Gerindama veiklą mokykla atsižvelgia į įsivertinimo išvadą, į veiklos planus įtraukia jas kaip priemonę pasirinktai veiklai tobulinti (IVA). Mokykloje, atsižvelgiant į išorinio vertinimo išvadą, pasirinktos pagrindinės veiklos tobulinimo kryptys ir parengtas veiklos tobulinimo planas (VIA). Veiklos planų įgyvendinimas kasmet pristatomas Mokytojų taryboje, Mokyklos taryboje, atlikta tarpinė 2015 m. veiklos plano analizė (IVA). Darbo grupė analizuoja gautus duomenis, daro išvadą ir pateikia siūlymus (IVA). Įsivertinimo grupė rezultatus ir siūlymus teikia aptarimams Mokyklos, Mokytojų, Mokinių taryboms, jie koreguojami (IVA).</i> |

Sudaryta autorės (2019)

Dokumentų analizė rodo, kad mokyklos *strateginiam ir metiniams veiklos planams kurti direktoriaus įsakymu sudaromos darbo grupės*. Į darbo grupes įtraukiama visa mokyklos bendruomenė. Planuojant mokyklos veiklą daug tariamasi, diskutuojama, atliekamos apklausos. Mokyklos bendruomenė aptaria mokyklos privalumus ir tobulintinus dalykus, kurie surašomi į SSGG analizę, planuojant atsižvelgiama į mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo išvadą. Planuodama veiklą

mokykla atsižvelgia į įsivertinimo išvadas, į veiklos planus įtraukia jas kaip priemonę pasirinktai veiklai tobulinti. Mokytojai planuoja savo veiklą, atsižvelgdami į mokyklos strateginius tikslus.

Mokyklos bendruomenės nariai *jaučiasi atsakingi už mokyklos veiklos plano įgyvendinimą*, yra numatyti atsakingi vykdytojai, stengiamasi bendradarbiauti įgyvendinant numatytas priemones, analizuoti veiklą. Esant reikalui, įvairių veiklų atlikimui sudaromos trumpalaikės darbo grupės, įtraukiančios mokyklos bendruomenės narius. Mokykloje tinkamai organizuojamas komandinis darbas telkiant grupes ilgalaikiai (metodikos grupės, Vaiko gerovės komisija, Įsivertinimo grupė) bei trumpalaikiai veiklai (ugdymo plano, metų veiklos plano rengimo).

Remiantis ataskaitomis galima teigti, kad mokytojai nuolat *analizuoja pusmečių, metinės pažangos ir pasiekimų rezultatus*. Mokinių pažanga aptariama Mokytojų tarybos posėdžiuose. Įvertinimai fiksuojami pažangumo suvestinėse, dalykų įvertinimai lyginami su ankstesnių metų pusmečių ir metiniais rezultatais. Mokykloje kasmet aliekamas giluminis veiklos įsivertinimas, kuriam atlikti, direktoriaus įsakymu sudaroma darbo grupė. Įsivertinimo duomenys leidžia pamatuoti realų mokyklos kokybės lygį, nustatyti tobulintinus dalykus.

Mokykloje didelis dėmesys skiriamas veiklos gerinimo procesui. Tai rodo bendruomenės narių įsitraukimas į mokyklos veiklos planavimą, duomenų apie veiklos rezultatus rinkimą, bendradarbiavimą. Mokykloje, atsižvelgiant į išorės vertinimo išvadas, pasirinktos pagrindinės veiklos tobulinimo kryptys ir parengtas veiklos tobulinimo planas, kuriame numatytos mokyklos veiklos gerinimo priemonės. Šiuo aspektu *lyderystė suvokiama kaip nuolatinis procesas*. Tai patvirtina mokslininkų (Deming, 2000; Juran 1999; Vanago, 2006; Mikulio 2007) teiginius, kad kokybės gerinimas yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas. Patobulintas procesas yra tik atramos taškas tolimesniems tobulinimams. Galima daryti išvadą, *kad demokratiškas ir paveikus mokyklos valdymas, bendruomenės įtraukimas į valdymo procesą sudaro sąlygas mokytojams priimti įsipareigojimus už mokyklos veiklos kokybę ir jos gerinimą*.

Apibendrinat galima pabrėžti, kad Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos atveju bendradarbiavimas yra laikytinas viena svarbiausių pasidalytosios lyderystės raiškos ypatybių, turinčių reikšmingos teigiamos įtakos mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Mokyklos narių bendradarbiavimas ir įsitraukimas į mokyklos veiklos kokybės gerinimo procesą (planavimą, veikimą, matavimą ir gerinimą) patvirtina, kad **mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų**.

Apibendrinant dokumentų turinio analizės rezultatus galima teigti, kad:

- *Svarbiausias Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos tikslas – veiklos kokybės gerinimas, o mokyklos bendruomenės pasidalyta lyderystė nukreipta į 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 gerinimui.*

- *Pasvalio miesto pagrindinė mokykla pasižymi aktyviu mokyklos bendruomenės bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, nuolatinio mokymusi, pasitikėjimu, aukšta bendravimo kultūra, todėl joje yra palankios sąlygos pasidalytosios lyderystės stiprinimu.*

- *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.*

- *Pasidalytoji lyderystė mokykloje reiškiasi per dalijimąsi patirtimi, o mokymasis bendruomenėje kuria bendradarbiavimo atmosferą, kuri turi reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.*

- *Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje pasidalytoji lyderystė dažniausiai reiškiasi tradicinio delegavimo forma. Bendruomenės narių lyderystė labiausiai pasireiškia aktyviu ir tikslingu darbu komandose ir grupėse bei poveikiu vieni kitiems. Mokyklos vadovo pasitikėjimas skatina darbuotojus jaustis įvertintais ir reikalingais, kas gali turėti reikšmingos įtakos mokyklos veiklos kokybės valdymui.*

- *Dokumentų turinio analizė patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų.*

### **3.2. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos: interviu turinio analizės rezultatai**

Siekiant nustatyti Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos vadovo požiūrį į pasidalytąją lyderystę, naudotasi pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu instrumentu (žr. 2.4 skyrių). Interviu su mokyklos administracija naudotasi parengtu instrumentu (žr. 2.4 skyrių). Interviu padėjo atskleisti dalijimosi lyderyste tarp mokyklos bendruomenės narių aspektus bei pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui.

Interviu, informantams sutikus, buvo įrašyti į diktofoną. Po to, įrašyti atsakymai buvo transkribuojami ir užrašomi į Microsoft Word dokumentą. Interviu atsakymai pateikiami 6-10 prieduose. 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 sąsajų modeliu (žr. 1.4 pav.). Interviu dalyvavę administracijos darbuotojai pažymėti sutartiniais simboliais: AD1, AD2, AD3, AD4 (žr. 2.3. skyrių).

Interviu su mokyklos vadovu analizei išskirtos pokalbio turinio kategorijos, jų subkategorijos, pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 3.3 lentelę).

3.3 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu rezultatai**

| Kategorija                                                  | Subkategorija                                 | Iliustruojantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokyklos bendruomenės narių susitarimai dėl kokybės</b>  |                                               | „Bendruomenės susitarimai užfiksuoti mokyklos dokumentuose: strateginiame (vizija, tikslai, uždaviniai), veiklos ir ugdymo planuose. Mokyklos bendruomenė tariausi dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tvarkos, mokyklos vidaus tvarkos taisyklių ir kt. Susitarimai reikšmingi pasiekimų rezultatams“ |
| <b>Bendruomenės įtraukimas į mokyklos veiklos planavimą</b> | Strateginio, veiklos ir ugdymo plano rengimas | „Mokyklos bendruomenė įtraukiama į mokyklos veiklos planavimą: strateginio plano, veiklos ir ugdymo planų rengimą“                                                                                                                                                                                             |
|                                                             | Darbo grupių sudarymas                        | „Mokyklos bendruomenė į planavimą įtraukiama per darbo grupes. Sudaromos nuolatinės ir laikinos grupės tam tikroms veikloms atlikti“.                                                                                                                                                                          |
| <b>Bendruomenės narių įtraukimas į mokyklos veiklą</b>      | Metodinė taryba                               | „Metodikos taryboje svarstomi mokyklos dokumentai, priimami sprendimai dėl ugdymo proceso organizavimo, pasiekimų rezultatų vertinimo ir gerinimo“                                                                                                                                                             |
|                                                             | Metodikos grupės                              | „Metodikos grupėse tariamasi dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo, ugdymo turinio planavimo, metodinių priemonių pirkimo, darbo krūvio pasiskirstymo ir kt. dalykų“                                                                                                                                     |
|                                                             | Mokyklos taryba                               | „Mokyklos taryboje svarstomi mokyklos dokumentai, priimami sprendimai dėl priemonių pirkimo, įsivertinimo“                                                                                                                                                                                                     |
|                                                             | Tėvų klubas                                   | „Mokykloje aktyvus Tėvų klubas, kuris ne tik įsitraukia į mokyklos dokumentų kūrimą, bet ir įvairių veiklų organizavimą bei įsivertinimą“                                                                                                                                                                      |
| <b>Funkcijų pasidalijimas</b>                               | Vadovo nurodymai                              | „Savo funkcijas dažniausiai deleguoju savo pavaduotojoms, jos toliau deleguoja mokytojams, kurie tas funkcijas gali atlikti. Svarbu pastebėti tuos žmones, kurie nori ir gali atlikti tam tikras funkcijas.“                                                                                                   |
|                                                             | Savanoriškos iniciatyvos                      | „Kartais patys mokytojai pasisiūlo arba pasiūlo, kas tam tikras funkcijas gali atlikti geriausiai. Vieni kitus pažįstame ir žinome kas ką gali.“                                                                                                                                                               |
| <b>Bendradarbiavimas</b>                                    | Metodikos grupės                              | „Dažniausiai mokytojai kartu dirba metodikos grupėse, tariausi,                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                        |                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        |                          | <i>priima bendrus sprendimus, aptaria mokinių pasiekimus ir jų gerinimo būdus. Bendradarbiavimas ir pagalba vieni kitiems duoda gerų rezultatų.“</i>                                                                                             |
|                                                        | Renginiai                | <i>„Mokykloje organizuojami įvairius renginiai, veiklos, kuriose dalyvauja visa bendruomenė. Toks bendradarbiavimas labai svarbus“.</i>                                                                                                          |
| <b>Nuolatinis tobulėjimas</b>                          | Poreikiai                | <i>„Mokytojams organizuojami mokymai, seminarai aktualiomis temomis, kviečiami lektoriai, psichologai ir kt.“</i>                                                                                                                                |
|                                                        | Motyvacija               | <i>„Patys mokytojai dažnai dalyvauja įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose. Išsirenka, kas jiems aktualu ir reikalinga. Po to žiniomis pasidalija metodikos grupėse arba mokykloje per metodikos dienas“</i>                          |
| <b>Skatinimas ir motyvavimas</b>                       |                          | <i>„Iniciatyvos suburiant bendruomenę visada skatintinos. Norėtume paskatinti ir finansiškai, bet tokių galimybių neturime. Padėkos žodis taip pat labai svarbu. Tėvų padėka – pats geriausias paskatinimas ir mokyklos veiklos įvertinimas“</i> |
| <b>Lyderių įtaka mokyklos veiklos kokybės valdymui</b> | Pokyčių inicijavimas     | <i>„Pokyčius dažniausiai inicijuoja vadovai, kartais tėvai, mokytojai, mokiniai. Vieni kitų idėjas palaikome ir džiaugiamės, kad yra iniciatyvių žmonių“.</i>                                                                                    |
|                                                        | Mokytojų lyderių savybės | <i>„Labai svarbi mokytojo asmenybė, jo gebėjimas susikalbėti su žmonėmis, paveikti spektikus. Lyderiui būdingos savybės: Ižiniciatyvumas, atsakingumas, draugiškumas, mokėjimas džiaugtis ne tik savo, bet ir kitų rezultatais“.</i>             |
|                                                        | Lyderystės stiprinimas   | <i>„Mokykloje yra mokytojų-lyderių, kurie imasi įvairių veiklų organizavimo ir įtraukia kitus. Labai svarbu juos pastebėti. Tam tikrose veiklose dauguma yra lyderiai, o klasėje – visi“</i>                                                     |
|                                                        | Vadovo lyderystė         | <i>„Vadovas gali įkvėpti ir paskatinti kitus imtis veiklos. Rodyti jiems pavyzdį. Be to, labai svarbus vadovo įžvalgumas, gebėjimas atpažinti lyderius ir juos palaikyti“.</i>                                                                   |
| <b>Mokyklos veiklos kokybės gerinimas</b>              |                          | <i>„Mokyklos veiklos kokybę gerina bendruomenės susitarimai, bendradarbiavimas tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, bendri mokyklos tikslai ir vertybės. Svarbu, kad visi dirbtume dėl vieno tikslo“.</i>                                             |

Sudaryta autorės (2019)

Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu turinio analizėje išskirtos devynios kategorijos: 1. Mokyklos bendruomenės narių susitarimai; 2. Bendruomenės įtraukimas į veiklos planavimą; 3. Bendruomenės narių įtraukimas į mokyklos valdymą; 4. Funkcijų pasidalijimas; 5. Bendradarbiavimas; 6. Nuolatinis tobulėjimas; 7. Skatinimas ir motyvavimas; 8. Lyderių įtaka mokyklos veiklos kokybės valdymui; 9. Mokyklos veiklos kokybės gerinimas.

Pirmiausia siekta išsiaiškinti, kokie yra *mokyklos bendruomenės susitarimai* dėl veiklos kokybės gerinimo. Interviu metu paaiškėjo, kad mokyklos bendruomenė yra susitarusi dėl mokyklos vizijos, tikslų, uždavinių, laukiamų rezultatų. Bendruomenės susitarimai užfiksuoti mokyklos veiklą

reglamentuojančiuose dokumentuose: strateginiame, veiklos ir ugdymo planuose. Mokyklos bendruomenė tariausi ir dėl kitų dokumentų: mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tvarkos, mokyklos vidaus tvarkos taisyklių, klasės vadovo veiklos planavimo, vidaus įsivertinimo tvarkos ir kt. Susitarimai reikšmingi pasiekimų rezultatams, nes bendruomenės įsitraukimas į sprendimų priėmimą motyvuoja, skatina priimti atsakomybę už veiklos rezultatus.

Siekiant išsiaiškinti kaip *mokyklos bendruomenės nariai įsitraukia į mokyklos veiklos planavimą*, išskirtos dvi subkategorijos: strateginio, veiklos ir ugdymo planų rengimas ir darbo grupių sudarymas. Interviu analizės rezultatai patvirtina, kad mokyklos bendruomenė įsitraukia į mokyklos veiklos planavimą (strateginį, veiklos ir ugdymo) per darbo grupes. Tam tikrų tikslų įgyvendinimui sudaromos nuolatinės ir laikinos darbo grupės, į kurias įtraukiami ne tik mokytojai, bet ir mokinių bei tėvų atstovai.

*Bendruomenės narių įtraukimo į mokyklos valdymą* kategorijoje išskirtos keturios subkategorijos: Metodinė taryba, metodikos grupės, Mokyklos taryba ir Tėvų klubas. Taigi, interviu analizės rezultatai rodo, kad bendri mokyklos sprendimai priimami tariantis formaliose grupėse. Metodikos taryboje svarstomi mokyklos dokumentai dėl ugdymo proceso organizavimo, pasiekimų rezultatų vertinimo ir gerinimo, gerosios patirties sklaidos, planuojami metodiniai renginiai. Metodikos grupėse tariamasi dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo, ugdymo turinio planavimo, metodinių priemonių pirkimo, darbo krūvio pasiskirstymo ir kt. Mokyklos taryboje svarstomi mokyklos dokumentai, priimami sprendimai dėl reikalingų priemonių pirkimo, analizuojami vidaus įsivertinimo rezultatai, planuojamos tolesnės veiklos kokybės gerinimo veiklos. Kadangi planavimo dokumentai kuriami ir aptariami įvairiose formaliose grupėse, galima teigti, kad vyrauja *kolektyvinis įsipareigojimas už mokyklos veiklos rezultatus* (žr. 3.1 skyrių).

*Funkcijų pasidalijimo* kategorijoje išskiriamos dvi subkategorijos: vadovo nurodymai ir savanoriškos iniciatyvos. Iš pokalbio su mokyklos vadovu paaiškėjo, kad savo funkcijas vadovas dažniausiai deleguoja administracijos darbuotojams, kurie į tolesnį funkcijų pasidalijimą įtraukia kitus bendruomenės narius. Anot mokyklos vadovo, labai svarbu mokyklos aplinkoje pastebėti tuos žmones, kurie nori ir gali priimti atsakomybę už tam tikras veiklas bei jas atlikti. Kartais patys mokytojai pasisiūlo arba pasiūlo, kas tam tikras funkcijas gali atlikti geriausiai. Mokyklos darbuotojai vieni kitus pažįsta ir žino, kas ką gali. Tai patvirtina Lytvud ir kt. (2007), Šilingienės (2012) teiginius, kad pasidalytosios lyderystės poveikis ir įtaka organizacijos veiklos rezultatams priklauso nuo lyderystės

pasidalijimo tipo. Bendruomenės narių pažinimas ir kolegiški tarpusavio santykiai padeda *tinkamai pasidalinti funkcijomis* ir įsipareigojimais, kas dažnai nulemia sprendimų sėkmę (žr. 1.2, 3.1 skyrius).

Siekiant išsiaiškinti *bendradarbiavimo* raišką mokykloje išskirtos dvi subkategorijos: metodikos grupės ir renginiai. Interviu turinio analizė rodo, kad dažniausiai mokytojai bendradarbiauja metodikos grupėse: tariausi, priima bendrus sprendimus, aptaria mokinių pasiekimus ir jų gerinimo būdus. Svarbi mokytojų bendradarbiavimo metodikos grupėse dalis – dalinimasis gerąja patirtimi. Kolegos stebi vieni kitų pamokas, pataria jaunesniems kolegoms, aptaria ir išbando aktyvius mokymo(si) metodus, keičiasi metodine literatūra ir priemonėmis. Be to, mokykloje organizuojami įvairūs renginiai, veiklos, į kurias įtraukiama visa bendruomenė. Tokioje veikloje mokytojų bendradarbiavimas ir pagalba vieni kitiems labai svarbūs, nes tik susitelkimas ir bendros pastangos padeda įgyvendinti išsikeltus tikslus. Taigi, veiksmingas bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba duoda gerų rezultatų mokyklai.

*Nuolatinio tobulėjimo* kategorijoje išskiriamos dvi subkategorijos: poreikiai ir motyvacija. Interviu metu paaiškėjo, kad mokykloje mokytojams ir visai bendruomenei pagal poreikį organizuojami mokymai, seminarai aktualiomis temomis. Užsiėmimų temas dažnai pasiūlo metodikos grupės. Į mokyklą kviečiami lektoriai: psichologai, sveikatos priežiūros specialistai ir kt. Be to, mokykloje sudaromos galimybės patiems mokytojams planuoti ir išvykti į kvalifikacijos tobulinimo renginius. Patys mokytojai išsirenka, kas jiems aktualu ir reikalinga. Grįžę iš seminarų mokytojai pasidalyja gautomis žiniomis ir medžiaga metodikos grupėse arba mokyklos metodinių dienų metu.

Interviu metu paaiškėjo, kad mokyklos vadovas *bendruomenę telkiančias iniciatyvas visada skatina ir palaiko*. Nors dažniausiai iniciatyvūs yra dalis mokyklos bendruomenės narių, tačiau vadovas stengiasi juos visus išgirsti, palaikyti ir padrąsinti. Anot mokyklos vadovo, padrąsinantis žodis ir padėka dažnai yra ne mažiau svarbu nei materialinis atlygis. Kolegų palaikymas bei įsitraukimas į bendrą veiklą skatina motyvaciją, tačiau mokinių tėvų padėka – pats geriausias paskatinimas ir mokyklos veiklos įvertinimas. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje aprašytą mokslininkų (Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Kaziliūnas, 2006) organizacijos veiklos kokybės sampratą, galima teigti, kad kliento (tėvų) pasitenkinimas – vienas iš svarbiausių mokyklos veiklos kokybės požymių, o vadovo palaikymas skatina tos kokybės siekti (žr. 1.3, 3.1 skyrius).

Siekiant išsiaiškinti *lyderių įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui*, išskiriamos keturios subkategorijos: pokyčių inicijavimas, mokytojų lyderių savybės, lyderystės stiprinimas ir vadovo lyderystė. Interviu metu išsiaiškinta, kad pokyčius mokykloje dažniausiai inicijuoja vadovai, kartais tėvai, mokytojai, mokiniai. Iniciatyvių bendruomenės narių idėjos palaikomos tiek mokyklos vadovų,

ties kolegų mokytojų. Mokyklos vadovas džiaugiasi, kad yra tokių iniciatyvių bendruomenės narių, kurie labai svarbūs ir neabejotinai prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo. Kalbant apie mokytojų lyderystę, labai svarbi mokytojo asmenybė, jo gebėjimas susikalbėti su žmonėmis, paveikti spektiškai nusiteikusius, nepritariančius. Anot mokyklos vadovo, lyderiui būdingos šios savybės: iniciatyvumas, atsakingumas, draugiškumas, mokėjimas džiaugtis ne tik savo, bet ir kitų rezultatais. Šių savybių turintys mokytojai pajėgūs rodyti pavyzdį ir *ugdyti naujus lyderius* (žr. 1.2 skyrių). Mokyklos vadovo teigimu, mokykloje yra mokytojų-lyderių, kurie imasi įvairių veiklų organizavimo ir įtraukia kitus. Labai svarbu juos pastebėti. Tam tikrose veiklose dauguma mokyklos mokytojų gali būti lyderiais, o per pamokas klasėje – visi. Vadovas gali įkvėpti ir paskatinti kitus imtis veiklos, rodyti jiems pavyzdį. Be to, labai svarbus vadovo įžvalgumas, gebėjimas atpažinti lyderius ir juos padrašinti bei palaikyti.

Anot mokyklos vadovo, labiausiai mokyklos veiklos kokybę gerina *bendruomenės susitarimai, bendradarbiavimas tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, bendri mokyklos tikslai ir vertybės*. Svarbu, kad visi bendruomenės nariai siektų bendro tikslo.

Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu su Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos vadovu turinio analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad šioje *mokykloje pasidalytoji lyderystė visose srityse reiškiasi gana tolygiai – tradicine ir nukreipiančiąja forma*. Tačiau siekiant mokyklos veiklos kokybės gerinimo reikia į veiklos kokybės gerinimo procesą paskatinti įtraukti daugiau bendruomenės narių, galinčių priimti atsakomybę ir tapti lyderiais. Mokyklos vadovo pasitikėjimas mokytojais ir dalijimasis funkcijomis bei lyderystės palaikymas sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės stiprinimui mokykloje.

Atliekant tyrimą, siekta nustatyti kaip administracijos darbuotojų veikla veikia mokyklos veiklos kokybę ir kuriuos kokybę lemiančius veiksnius jie laiko svarbiausiais. Analizuojant interviu metu gautus informantų atsakymus, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir visų keturių informantų apibendrinti subkategorijas iliustruojantys teiginiai (žr. 3.4 lentelę).

3.4 lentelė

**Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos administracija rezultatai: mokyklos veiklos kokybę formuojantys veiksniai**

| Kategorija                     | Subkategorijos | Apibendrinti teiginiai                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mokyklos veiklos kokybė</b> | Atsakomybė     | „Mokyklos veiklos kokybę lemia kiekvieno mokytojo atsakomybė. Kartais trūksta mokytojų atsakomybės už veiklos kokybę. Norisi daugiau iniciatyvų, įvairesnės veiklos (AD2). Jaučiau atsakomybę dėl mokyklos veiklos kokybės“ (AD1, AD2, |



|  |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                    | AD3, AD4).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  | Planavimas                         | „Bendruomenė įsitraukia į dokumentų planavimą per darbo grupes (AD1). Bendruomenė įsitraukia į strateginio plano rengimą per Metodikos grupes (AD2, AD3). Mokytojai įsitraukia ne tik į planavimą, bet ir įsivertinimą“ (AD4)                                                                                                             |
|  | Įsitraukimas į veiklas             | „Dalis mokytojų aktyviai įsitraukia į mokyklos veiklas, dalį – reikia paraginti, pastiprinti (AD1). Bendruomenė įsitraukia į ugdymo veiklas per darbo grupes (AD2, AD3). Į mokyklos veiklas įsitraukia ir tėvai“ (AD4).                                                                                                                   |
|  | Lyderystė mokykloje                | „Mokykloje lyderių yra, jie idėjų generatoriai (AD1). Kiekvienas mokytojas savo veikloje gali būti lyderis, tačiau ne visi mokytojai pasitiki savimi. Trūksta psichologo lyderystės (AD2). Lyderis yra kiekvienas, dirbantis mokykloje“ (AD4).                                                                                            |
|  | Lyderio savybės                    | „Lyderis yra suplanavęs veiklą, moka patraukti kitus, dalijasi, atviras, bendraujantis (AD2). Lyderis geba suburti komandą, įkvėpti, paskatinti, padėkoti, motyvuoti, įtraukti į bendrą veiklą (AD3). Lyderis pasitiki savimi ir kitais, moka patraukti, suburti, įkvėpti“ (AD4).                                                         |
|  | Lyderystės stiprinimas             | „Svarbu leisti žmonėms įgyvendinti idėjas, jas palaikyti (AD1). Lyderystė mokykloje palaikoma ir skatinama, bet ne visi mokytojai noriai imasi lyderio vaidmens (AD2). Svarbu žmonėmis pasitikėti, motyvuoti, pvz. per išvykas (AD3). Lyderystė palaikoma ir skaitinama pagyrimais, ypač iš vadovo pusės“ (AD4).                          |
|  | Sprendimų priėmimas                | „Susitarimai dėl kokybės turi būti priimami kolegialiai (AD1, AD2, AD3). Sprendimai priimami bendrai, išklausanč kiekvieną, diskutuojant“ (AD3).                                                                                                                                                                                          |
|  | Iniciatyvos                        | „Mokykloje veiklas inicijuoja vadovas, administracija, tėvai, mokytojai (AD1, AD3). Iniciatyvūs yra dalis mokytojų, Mokinių taryba (AD2). Mokykloje veiklas inicijuoja visi, bendrai, įsitraukia ir tėvai“ (AD4).                                                                                                                         |
|  | Bendradarbiavimas                  | „Mokytojai kartu aptaria įvairius dokumentus (pvz. pamokų stebėjimo formą, vertinimo tvarką) (AD1). Bendradarbiavimas labai svarbus. Praktika rodo, kad pokalbiai tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, bendruomenės renginiai itin veiksmingi (AD2). Kuo tampa bendruomenės tarpusavio ryšys, tuo geresnės sąlygos rezultatų gerinimui“ (AD3). |
|  | Veiklos kokybės gerinimas          | „Bendruomenės susitarimai labai svarbūs veiklos kokybės gerinimui (AD1). Bendruomenė įsitraukia į ugdymo rezultatų aptarimą, įsivertinimą, pažangos matavimo procedūras (AD2). Mokytojai įsitraukia į veiklos įsivertinimo apklausas“ (AD4).                                                                                              |
|  | Mokyklos veiklos kokybės veiksniai | „Mokymasis, aptarimai, susitarimai, diskusijos, atvirumas (AD1). Komandinis darbas, kalbėjimasis tarpusavyje, mokytojų bendradarbiavimas (AD3) Mokytojų įsitraukimas į veiklas, planavimas, diskusijos (AD4)                                                                                                                              |

Sudaryta autorės (2019)

Mokyklos veiklos kokybės kategorijoje išskiriama dešimt subkategorijų: atsakomybė, planavimas, įsitraukimas į veiklą, lyderystė mokykloje ir jos stiprinimas, lyderio savybės, sprendimų priėmimas, iniciatyvos, bendradarbiavimas, veiklos kokybės gerinimas. Tyrimo duomenys parodė, kad mokyklos administracija yra įsipareigojusi ir jaučia atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus. Administracijos teigimu, nors kartais trūksta mokytojų iniciatyvų ir atsakomybės už veiklos kokybę, tačiau bendruomenė prisideda prie dokumentų planavimo per formalias ir laikinai sudarytas darbo grupes.

*Bendruomenė įsitraukia į strateginio plano rengimą, veiklos programos ruošimą, ugdymo plano aptarimą, teikia pastabas, pasiūlymus. Kiekvienas turi galimybę pareikšti savo nuomonę.*

Mokykloje yra palankios sąlygos lyderystės plėtojimui ir stiprinimui: *lyderystė palaikoma ir vadovo ir pačių mokytojų bei administracijos darbuotojų*. Mokykloje yra nemažai mokytojų-lyderių, kurie galėtų rodyti pavyzdį ir auginti naujus lyderius. Anot administracijos darbuotojų, mokyklos mokytojai-lyderiai moka patraukti kitus, dalijasi, atviri, bendraujantys. Jie geba suburti komandą, įkvėpti, paskatinti, padrąsinti, motyvuoti, įtraukti į bendrą veiklą. Mokytojai lyderiai yra atviri pokyčiams, o jų veikla turi įtakos visos mokyklos veiklos kokybei. Tai patvirtina mokyklos dokumentų turinio analizės ir interviu su mokyklos vadovu turinio analizės teiginiai, kad mokykloje yra skatinama ir palaikoma lyderystė bei yra galimybių auginti naujus lyderius (žr. 3.1, 3.2 skyrius).

Dauguma mokyklos sprendimų priimama kolegialiai, įtraukiant bendruomenę. Interviu su mokyklos administracija turinio analizė atskleidė, jog Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos 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 pripažįstama, kad nemažai iniciatyvų pateikia ir aktyvūs mokyklos mokytojai. Remiantis mokyklos veiklos kokybės gerinimo teorine medžiaga (Harris, 2010; Marzano, 2012 ir kt.) galima teigti, kad vadovas, kaip lyderis, vienas negali užtikrinti efektyvaus organizacijos valdymo (žr. 1.2 skyrių).

Veiklos kokybės gerinimui ypač svarbus *bendradarbiavimas*. Nustatyta, kad pasidalytoji lyderystė reiškiasi per mokytojų dalyvavimą įvairių metodikos bei *darbo grupių veikloje*. Dirdami metodikos grupėse, laikinai sukurtose ar nuolatinėse komandose mokytojai kuria ir aptaria įvairius dokumentus (pvz. pamokų stebėjimo formas, vertinimo tvarkas ir kt.). Tokia pasidalytosios lyderystės raiškos dimensija traktuojama kaip viena svarbiausių mokyklos veiklos kokybės gerinimo prielaidų. Informantų teigimu, darbo grupės mokykloje 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 gerinimą, sprendimų priėmimo procesus. Šie principai leidžia *sudaryti palankias sąlygas savaiminiam lyderystės pasidalijimui mokykloje* (žr. 1.2. skyrių).

Administracijos darbuotojai išskiria ir neformalių susitikimų svarbą bendradarbiavimui mokykloje – įvairūs renginiai, ekskursijos, susitikimai ir panašūs neformalūs susibūrimai padeda kurti tvirtus tarpusavio ryšius. Kontautienės (2010), Lambert (2011), Harris (2010) ir kt. autorių mokslinės

literatūros analizė atskleidė (žr. 1.2. ir 1.4. 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 gerinimo. 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).

Mokykloje daug dėmesio skiriama *veiklos kokybės gerinimui*: nuolat vykdomas veiklos kokybės įsivertinimas, analizuojami mokinių pasiekimai ir pažanga, sudaromas ir įgyvendinamas veiklos tobulinimo planas. Į mokyklos veiklos gerinimą įsitraukia visa mokyklos bendruomenė dirbdama įvairiose grupėse ir komandose. Dauguma bendruomenės narių nebijo prisiimti atsakomybės ir įsipareigojimų, siekia asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Šie interviu metu gauti duomenys patvirtina dokumentų turinio analizės ir interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatus, jog pasidalytosios lyderystės raiška Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje yra nukreipta į mokyklos veiklos kokybės gerinimą.

Apibendrinant galima pabrėžti, kad Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos administracijos narių lyderystė yra nukreipta į mokyklos veiklos kokybės gerinimą. Įsipareigojusių veiklai administracijos darbuotojų **nuostatos patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajų**. Tos pačios išvados atsispindi ir dokumentų turinio analizės bei interviu su mokyklos vadovu turinio analizės rezultatuose (žr. 3.1. ir 3.2. skyrius).

Apibendrinant pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu ir administracija turinio analizės rezultatus galima teigti, kad:

- *Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje pasidalytosios lyderystės raiška turi reikšmingos įtakos pagrindiniam mokyklos tikslui – mokyklos veiklos kokybės užtikrinimui. Mokyklos vadovas ir administracijos darbuotojai daug dėmesio skiria veiklos tobulinimo procesams, nuolatiniam mokymuisi, yra įsipareigoję ir nebijo imtis iniciatyvų, pasitiki ir dalijasi funkcijomis su kitais. Mokykloje vyrauja palankios sąlygos reikštis pasidalytajai lyderystei.*

- *Mokykloje yra mokytojų, pasižyminčių lyderių savybėmis ir galinčių į mokyklos veiklą patraukti daugiau bendruomenės narių. Mokyklos lyderiai yra atviri pokyčiams, prisiimantys atsakomybę, gebantys suburti komandą. Pasidalytoji lyderystė esant reikalui pasidalijama tarp asmenų, kurie turi arba gali įgyti žinių ar kvalifikacijos, reikalingos numatytais užduotims atlikti. Mokykla yra pajėgi atrasti ir auginti naujus lyderius.*

- Nors mokytojai turi palankias sąlygas atsiskleisti kaip lyderiai, tačiau pastebimas tradicinis delegavimas, kadangi svarbių sprendimų priėmimas paliekamas mokyklos vadovams. Kadangi mokyklos vadovai skatina ir palaiko bendruomenės narių lyderystę, sudaromos palankios sąlygos ir savaiminiam lyderystės pasidalijimui mokykloje.
- Pasidalytoji lyderystė mokykloje reiškiasi įvairiomis formomis: turi ir spontaniško bendradarbiavimo, ir intuityvių santykių ir institucionalizuotos praktikos bruožų. Tinkamai nukreipta ir plačiai pasidalinta lyderystė veikia mokyklos veiklos kokybės gerinimą.
- Pusiau struktūrizuoto interviu su mokyklos vadovu ir administracijos darbuotojais turinio analizė patvirtina, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajų.

### 3.3. Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajų kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai

**Pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos.** Siekiant nustatyti ryšį tarp pasidalytosios lyderystės ir jos kintamųjų bei mokyklos veiklos kokybės naudota *Spearman* koreliacija (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

| Pasidalytosios lyderystės kintamųjų ir mokyklos veiklos kokybės sąsajos |                        |                   |                        |                               |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------|
| Kintamieji                                                              | Funkcijų pasidalijimas | Bendradarbiavimas | Nuolatinis tobulėjimas | Bendra pasidalytoji lyderystė |
| Mokyklos veiklos kokybė                                                 | <b>0,404**</b>         | <b>0,479**</b>    | <b>0,579**</b>         | <b>0,579**</b>                |

Pastaba. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Pagal lentelės duomenis matyti, kad egzistuoja stiprios statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp funkcijų pasidalijimo ir veiklos kokybės vertinimo, bendradarbiavimo ir veiklos kokybės vertinimo, nuolatinio tobulėjimo ir veiklos kokybės vertinimo, bendro pasidalytosios

lyderystės vertinimo ir veiklos kokybės vertinimo. Taigi, kuo labiau išreikštas funkcijų pasidalijimas, bendradarbiavimas, nuolatinis tobulėjimas ir bendra pasidalytoji lyderystė tuo geriau vertinama mokyklos veiklos kokybė. Tai patvirtina mokslininkų (Harris, 2010, Marzano ir kt., 2011), mokyklos dokumentų analizės bei interviu su mokyklos vadovu ir administracija teiginius apie sąsajas tarp pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės (žr. 1.2, 1.4, 3.2 skyrius). Galima daryti išvadą, kad kai mokykloje dalijamasi funkcijomis, tarpusavyje bendradarbiaujama, nuolat mokomasi ir tobulėjama, tuomet mokyklos veiklos kokybė gerėja. Šiuo požiūriu lyderystė gali būti suvokiama kaip kolektyvinis gebėjimas, kurio narius sieja bendras tikslas – veiklos kokybė. Lyderystės atsakomybe turi būti plačiai dalijamasi, neprimetant jos vienam vadovui (Senge, 1990; Liu ir kt., 2018). Taigi, pasidalytoji lyderystė gali būti traktuojama kaip dinamiškas procesas, pagrįstas vadovo – lyderio ir jo pavaldinių sąveika, turinti įtaką organizacijos veiklos kokybei. Vadovo paskirtis – sudaryti tinkamas sąlygas pasidalytosios lyderystės stiprinimui. Kuo daugiau vadovas dalijasi lyderyste, tuo natūraliau mokytojai įsitraukia į mokyklos veiklą ir dalyvauja kokybės gerinimo procese.

**Mokyklos veiklos kokybės prognoziniai veiksniai.** Remiantis statistiškai reikšmingais ryšiais, buvo siekiama nustatyti ar pasidalytoji lyderystė ir jos kintamieji prognozuoja mokyklos veiklos kokybės vertinimą. Prognoziniai veiksniai skaičiuoti naudojant tiesinę regresiją. Gauti rezultatai pateikti 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė

**Mokyklos veiklos kokybės prognoziniai veiksniai**

| Modelio Nr. | Nepriklausomi kintamieji      | Priklausomas kintamasis |              |       |              |       |
|-------------|-------------------------------|-------------------------|--------------|-------|--------------|-------|
|             |                               | Mokyklos veiklos kokybė |              | $F$   | $p$          | $R^2$ |
|             |                               | $Beta(\beta)$           |              |       |              |       |
| 1           | Funkcijų pasidalijimas        | 0,41                    | <b>0,000</b> | 12,16 | <b>0,000</b> | 0,17  |
| 2           | Bendradarbiavimas             | 0,58                    | <b>0,000</b> | 31,51 | <b>0,000</b> | 0,34  |
| 3           | Nuolatinis tobulėjimas        | 0,64                    | <b>0,000</b> | 41,90 | <b>0,000</b> | 0,41  |
| 4           | Bendra pasidalytoji lyderystė | 0,65                    | <b>0,000</b> | 45,10 | <b>0,000</b> | 0,43  |

Pagal lentelės duomenis matyti, kad 1 modelis paaiškino 17 proc. subjektyvaus mokyklos veiklos kokybės vertinimo variacijos,  $R^2 = 0,17$ ,  $p < 0,05$ , todėl modelis nėra tinkamas ( $R^2 < 0,20$ ). 2 modelis paaiškino 34 proc. subjektyvaus mokyklos veiklos kokybės vertinimo variacijos,  $R^2 = 0,34$ ,  $p < 0,05$ ,

todėl modelis yra tinkamas ( $R^2 < 0,20$ ). 3 modelis paaiškino 64 proc. subjektyvaus mokyklos veiklos kokybės vertinimo variacijos,  $R^2 = 0,64$ ,  $p < 0,05$ , todėl modelis yra tinkamas ( $R^2 < 0,20$ ). 4 modelis paaiškino 65 proc. subjektyvaus mokyklos veiklos vertinimo variacijos,  $R^2 = 0,65$ ,  $p < 0,05$ , todėl modelis yra tinkamas ( $R^2 < 0,20$ ). Taigi, bendradarbiavimas, nuolatinis tobulėjimas ir bendra pasidalytosios lyderystės raiška nuspėja subjektyviai vertintą mokyklos veiklos kokybę.

Tai patvirtina mokslininkų (Lambert, 2003; Harris, 2010; Frost, 2008; Cibulsko, Žydzūnaitės, 2012 ir kt.) bei mokyklos vadovo ir administracijos teiginys, kad mokyklos bendruomenės bendradarbiavimas, įsitraukiant į veiklą, nuolatinis tobulėjimas padeda įgyvendinti pokyčius ir prisidėti prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo (žr. 1.2, 3.1, 3.2 skyrius).

**Vadovų ir darbuotojų pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo bei mokyklos veiklos kokybės vertinimo palyginimas.** Siekiant nustatyti vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo skirtumus, buvo lyginti pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo įverčių vidurkliai. Vidurkių skirtumai skaičiuoti pasitelkus *Studento* kriterijų nepriklausomoms imtims (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė

**Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo vidurkių palyginimas**

| Kintamieji                           | Vadovai     | Darbuotojai |      |    |              |
|--------------------------------------|-------------|-------------|------|----|--------------|
|                                      | M(SD)       | M(SD)       | t    | df | p            |
| Funkcijų pasidalijimas               | 3,63 (0,38) | 3,41 (0,34) | 2,00 | 61 | <b>0,49</b>  |
| Bendradarbiavimas                    | 4,17 (0,43) | 3,82 (0,42) | 2,68 | 61 | <b>0,009</b> |
| Nuolatinis tobulėjimas               | 4,10 (0,34) | 3,82 (0,50) | 1,98 | 61 | 0,052        |
| Pasidalytosios lyderystės vertinimas | 4,10 (0,33) | 3,78 (0,40) | 2,74 | 61 | <b>0,008</b> |

Iš lentelės duomenų matyti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių funkcijų pasidalijimo, bendradarbiavimo bei pasidalytosios lyderystės raiškos vertinimo. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vadovų ir pavaldinių nuolatinio tobulėjimo vertinimo nerasta. Taigi, vadovai pasidalytą lyderystę vertina kaip labiau išreikštą nei darbuotojai.

Galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovai pasitiki savo pavaldiniais ir sudaro sąlygas pasidalytosios lyderystės plėtojimui mokykloje. Mokyklos vadovai nebijo dalintis savo atsakomybe ir funkcijomis, pripažįsta, kad kiekvienas asmuo prisideda prie mokyklos veiklos gerinimo. Vadovų įsipareigojimas ir atsakomybė už mokyklos veiklos rezultatus, teigiamas požiūris ir bendruomenės iniciatyvų palaikymas bei skatinimas, sudaro palankias sąlygas pasidalytosios lyderystės stiprinimui mokykloje. Tai patvirtina interviu su vadovu bei mokyklos administracija bei mokyklos dokumentų analizės teiginius, kad mokyklos vadovai palaiko bendruomenės iniciatyvas, noriai dalijasi funkcijomis ir siekia nuolatinio organizacijos tobulėjimo (žr. 3.1, 3.2 skyrius). Remiantis Kaziliūno (2006) aprašytais Demingo principais, galima teigti, kad organizacijose, kur gerbiami ir vertinami kiekvieno organizacijos nario nuopelnai turi daugiau galimybių tapti kokybiškų paslaugų teikėjomis (žr. 1.3 skyrių).

Siekiant nustatyti vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų mokyklos veiklos kokybės vertinimo skirtumus, buvo lyginti veiklos kokybės vertinimo įverčių vidurkiai. Vidurkių skirtumai skaičiuoti pasitelkus *Stjudento* kriterijų nepriklausomoms imtims (žr. 3.8 lentelę).

3.8 lentelė

**Vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų mokyklos veiklos kokybės vertinimo vidurkių palyginimas**

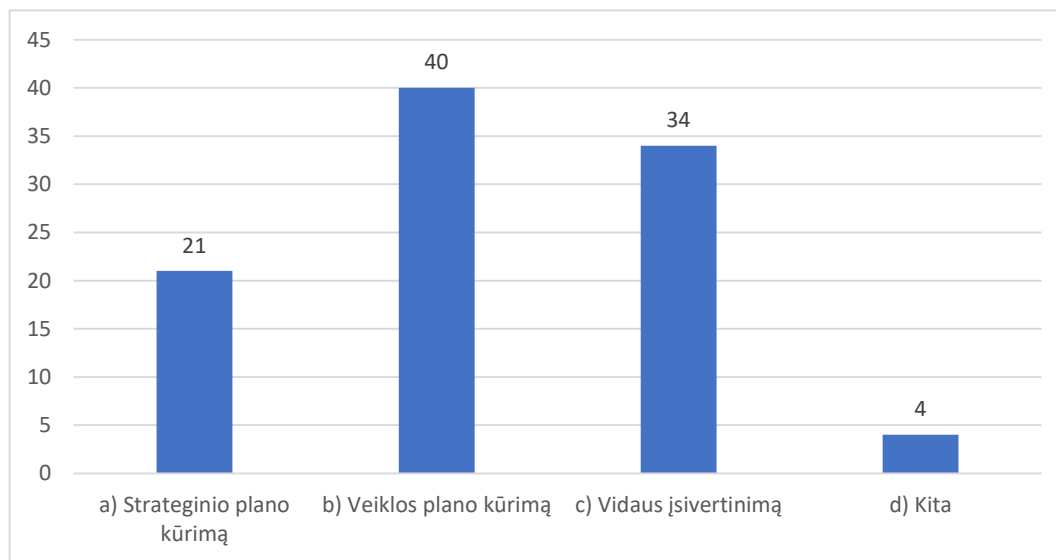
| Kintamieji                 | Vadovai     | Pavaldiniai | t    | df | p           |
|----------------------------|-------------|-------------|------|----|-------------|
|                            | M(SD)       | M(SD)       |      |    |             |
| Veiklos kokybės vertinimas | 4,32 (0,43) | 4,04 (0,33) | 2,62 | 61 | <b>0,01</b> |

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.

Kaip matoma, egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vadovaujančias pareigas užimančių asmenų ir darbuotojų mokyklos veiklos kokybės vertinimo. Vadovai mokyklos veiklos kokybę įvertino geriau nei darbuotojai. Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad mokyklos vadovai teigiamai vertina bendruomenės įsitraukimą į mokyklos veiklos gerinimo procesą. Mokyklos bendruomenė įsitraukia į mokyklos veiklos planavimą, planų įgyvendinimą, pažangos matavimą ir veiklos gerinimą. Tai vyksta per nuolatinį ir nenuolatinį grupių kūrimą ir jų veiklą, dalijimąsi patirtimi, mokyklos vidaus įsivertinimą, tobulinimo plano sudarymą ir jo įgyvendinimą. Tokį mokyklos bendruomenės įsitraukimą į mokyklos veiklas vadovas labai vertina ir nurodo kaip labai svarbų mokyklos veiklos kokybės gerinimui (žr. 3.2 skyrių). Remiantis Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija (2008), švietimo kokybę lemia atskirų švietimo sistemos elementų

(lyderystės ir vadybos, mokymo ir mokymosi procesų ir kt.) sąveika ir dermė. Tai patvirtina mokslininkų (Deming, 2000; Vanago, 2006; Mikulio, 2007 ir kt.) teiginius, kad į mokyklos veiklos tobulinimo procesą svarbu įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių.

Siekiant nustatyti į kokias mokyklos veiklas dažniausiai įsitraukia mokyklos pedagoginiai darbuotojai, anketoje buvo pateiktas pusiau atviras klausimas. Atsakymų rezultatus matote 3.2 pav.

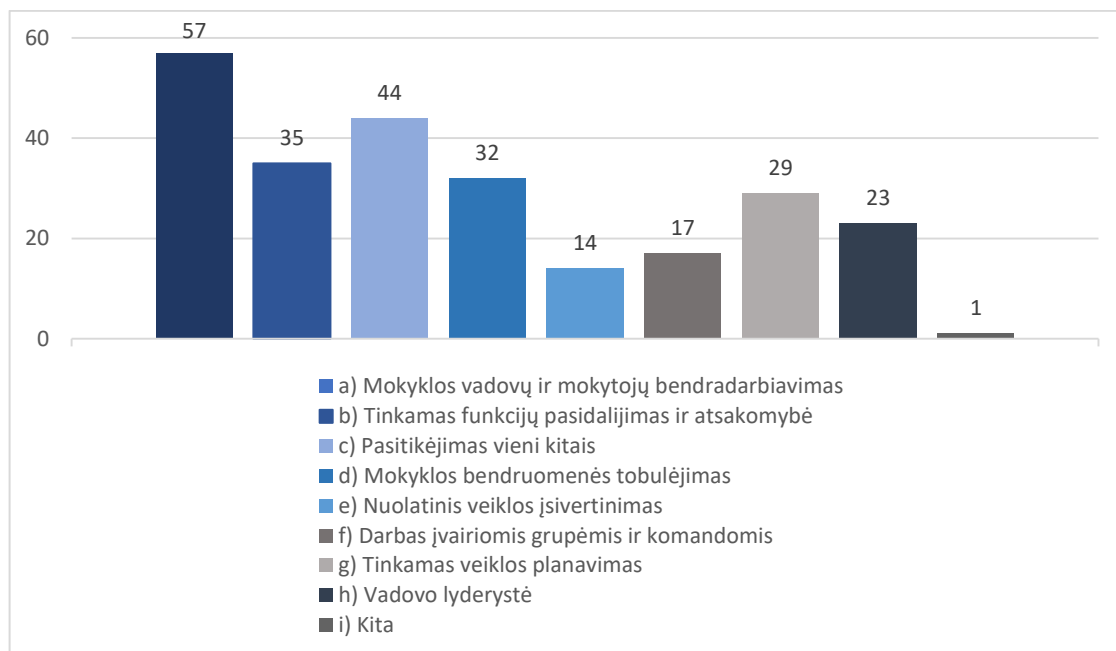


**3.2 pav.** Veiklos, į kurias įsitraukia mokyklos pedagoginiai darbuotojai

Daugiau nei pusė (63 proc. ) respondentų nurodė, kad prisideda prie mokyklos veiklos plano kūrimo, 54 proc. – prie vidaus įsivertinimo proceso, 33 proc. prie mokyklos strateginio plano rengimo, 6 proc. nurodė, kad prisideda prie kitų mokyklos veiklų: ugdymo plano rengimo, neformalaus švietimo veiklos organizavimo, mokyklos edukacinių erdvių kūrimo. Galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų yra įsipareigoję mokyklai ir įsitraukia į įvairias kokybės gerinimo veiklas.

Siekiant išsiaiškinti kokie veiksniai, respondentų nuomone turi didžiausią įtaką mokyklos veiklos kokybei buvo pateiktas atviras klausimas. Atsakymų rezultatai matomi 3.3 pav. Daugiausia (90 proc.) apklausoje dalyvavusių pedagoginių darbuotojų mano, kad didžiausią įtaką mokyklos veiklos kokybei turi *bendradarbiavimas*. Tai patvirtina teorinius, bei dokumentų analizės, interviu su mokyklos vadovu ir administracija teiginius apie mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo svarbą (žr. 1.2, 1.4, 3.1, 3.2 skyrius).





**3.3 pav.** Mokyklos veiklos kokybę lemiantys veiksniai

Didelę įtaką mokyklos veiklos kokybei, anot respondentų, turi *pasitikėjimas vieni kitais*. Ši mokyklos veiklos kokybę lemiantį veiksnių nurodė 44 mokyklos pedagoginiai darbuotojai (70 proc.). Tai patvirtina interviu su mokyklos vadovu, administracija, mokyklos dokumentų analizės bei mokslinės literatūros autorių (Robbins, 2007; Schafer, Grundl, 2013; ) teiginius, kad labai svarbu kurti pasidalytajai lyderystei stiprinti palankią, pasitikėjimu grįstą mokyklos kultūrą. (žr. 1.1, 1.2, 1.4, 3.1, 3.2 skyrius).

35 respondentai (56 proc.) kaip vieną svarbiausių mokyklos veiklos kokybę lemiančių veiksnių nurodė *tinkamą funkcijų pasidalijimą ir atsakomybę*. Tai patvirtina teorinės dalies (Leithwood ir kt., 2006; Dambrauskienė, Liukinevičienė, 2018) ir mokyklos dokumentų analizės bei interviu su mokyklos vadovu ir administracija teiginius, kad pasidalytosios lyderystės sėkmė priklauso nuo tinkamo funkcijų pasidalijimo ir gebėjimo prisiimti atsakomybę. Kitaip tariant, patvirtinama nuostata, kad lyderystė turi būti pasidalijama tarp asmenų, kurie turi arba gali įgyti žinių ar kvalifikacijos, reikalingos numatytiems uždavimams atlikti (žr. 1.2, 1.4, 3.1, 3.2 skyrius). Visa tai patvirtina, kad kiekvienas žmogus organizacijoje yra svarbus ir nuo kiekvieno iš jų priklauso organizacijos sėkmė.

Nemaža dalis (51 proc.) respondentų kaip svarbų, mokyklos veiklos kokybę lemiantį veiksnių, nurodė nuolatinį mokyklos bendruomenės tobulėjimą. Tik nuolat besimokanti ir tobulėjanti bendruomenė gali priimti naujus iššūkius ir siekti gerų ugdymosi rezultatų. Tai pavirtina mokslininkų (Harris, 2010; Liberman, 2011) teiginius, kad asmeninis bei profesinis tobulėjimas – vienas iš svarbiausių mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiksnių.

Kaip svarbų mokyklos veiklos kokybę lemiantį veiksnių, pedagoginiai darbuotojai nurodė vadovo lyderystę (46 proc.). Tai rodo, kad mokyklos vadovas pajėgus įkvėpti ir telkti bendruomenę bendrų tikslų įgyvendinimui. Patvirtinamos teorinėje darbo dalyje išdėstytos nuostatos, kad vadovo vaidmuo gerinant mokyklos veiklos kokybę yra labai svarbus (žr. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 skyrius).

Anketinėje apklausoje respondentai nurodė ir kitus mokyklos veiklos kokybę lemiančius veiksnius: tinkamą veiklos planavimą, darbą įvairiose grupėse ir komandose, veiklos įsivertinimą, mokytojų lyderių veiklą, vadovų paskatinimą.

Siekiant sužinoti pedagoginės bendruomenės nuomonę apie mokyklos vadovo galimybes (sąlygas) stiprinti lyderystę ir taip pagerinti mokyklos veiklos rezultatus, anketinėje apklausoje buvo įdėtas atviras klausimas „Kaip mokyklos vadovas gali prisidėti prie pasidalytosios lyderystės stiprinimo mokykloje“? Apibendrintus atsakymų rezultatus matote 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė

**Pedagoginės bendruomenės nuomonės apie mokyklos vadovo lyderystės stiprinimo galimybes**

| <b>Respondentų nurodytos pasidalytosios lyderystės stiprinimo galimybės/sąlygos</b>                                                              | <b>Respondentų skaičius</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Skatinti mokytojus imtis lyderio vaidmens (pagyrimai, premijos, nominacijos ir kt.)                                                              | 5                           |
| Gerinti informacijos sklaidą ( mokyklos viduje) apie mokykloje vykstančias veiklas                                                               | 1                           |
| Padėti mokytojui jaustis saugiai mokykloje, aprūpinti darbo priemonėmis, rodyti pavyzdį, būti teisingas                                          | 2                           |
| Skatinti bendruomenę mokytis, bendrauti, bendradarbiauti, ugdyti pasitikėjimą, gebėjimus priimti sprendimus ir atsakomybę už savo darbą/veiklas. | 7                           |
| Būti įžvalgas, pasitikėti darbuotojais, nebijoti dalintis funkcijomis ir atsakomybe.                                                             | 6                           |

Respondentų nurodyti atsakymai patvirtina dokumentų analizėje, interviu su mokyklos vadovu ir administracija bei anketinėje apklausoje išryškėjusias pasidalytosios lyderystės charakteristikas: *bendradarbiavimą, pasitikėjimą, gebėjimą dalinti funkcijomis ir prisiimti atsakomybę, asmeninio vadovo pavyzdžio įtaką bendruomenei* (žr. 1.2, 1.4, 3.1, 3.2 skyrius). Tai patvirtina mokslininkų (Valuckienės ir kt., 2015; Monkevičiaus, 2017) teiginius, kad pasidalytoji lyderystė gali būti

realizuojama tik tokioje organizacijoje, kuri pasižymi aktyviu mokyklos *bendruomenės bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, nuolatinio mokymusi, pasitikėjimu*, aukšta bendravimo kultūra. Bendruomenės įsipareigojimas bendrai veiklai padeda siekti geresnės ugdymo (si) kokybės. **Tai įrodo, kad mokykloje yra pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės gerinimo sąsajų.**

Apibendrinant anketinės apklausos rezultatus galima teigti, kad:

- *Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos pasidalytosios lyderystės raiška turi svarbią įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Pasidalytoji lyderystė pasireiškia bendruomenės pasitikėjimu vieni kitais, bendradarbiavimu, funkcijų pasidalijimu, nuolatinio tobulėjimu bei bendruomenės narių įsitraukimu į mokyklos veiklos kokybės gerinimo veiklas.*
- *Egzistuoja stiprios statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp funkcijų pasidalijimo ir veiklos kokybės vertinimo, bendradarbiavimo ir veiklos kokybės vertinimo, nuolatinio tobulėjimo ir veiklos kokybės vertinimo, bendro pasidalytosios lyderystės vertinimo ir veiklos kokybės vertinimo.*
- *Remiantis anketinės apklausos duomenimis galima teigti, kad didžiausią įtaką mokyklos veiklos kokybei, respondentų nuomone, turi mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas, kuris pasireiškia formalių ir neformalių grupių kūrimu, bendruomenės įsitraukimu į mokyklos veiklos planavimą, sprendimų įgyvendinimą, pažangos matavimą, veiklos gerinimą.*
- *Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad vadovai pasidalytąją lyderystę vertina kaip labiau išreikštą nei darbuotojai. Galima daryti išvadą, kad mokyklos vadovai pasitiki savo pavaldiniais ir sudaro sąlygas pasidalytosios lyderystės plėtojimui mokykloje. Mokyklos vadovai nebijo dalintis savo atsakomybe ir funkcijomis, pripažįsta, kad kiekvienas asmuo prisideda prie mokyklos veiklos gerinimo.*
- *Galima daryti išvadą, kad dauguma respondentų yra įsipareigoję mokyklai ir įsitraukia į įvairias kokybės gerinimo veiklas. Bendruomenės įsipareigojimas bendrai veiklai padeda siekti geresnės ugdymo (si) kokybės.*

## IŠVADOS

### **Atlikus mokslinės literatūros analizę galima padaryti tokias išvadas:**

1. *Vadovavimas* žmonėms išryškėja per vadovų priimamus sprendimus, tikslų ir atsakomybių perdavimą ir šių sprendimų vykdymo kontrolę, o *lyderystė pasireiškia sugebėjimu daryti įtaką, įkvėpti siekti tikslo*. Šiuolaikinėms organizacijoms reikia ne tik vadovų, bet ir lyderių tam, kad įkvėptų kitus. Nors vadovavimo ir lyderystės funkcijos skiriasi, abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų.

2. *Pasidalytoji lyderystė* – tai veikla, kuri gali būti pasidalijama ir įgyvendinama bet kurio organizacijos nario. Esminė pasidalytosios lyderystės nuostata – lyderystė nėra vieno asmens veiklos sritis, o daugelio sąveikų, vykstančių organizacijoje skirtingais momentais, rezultatas. Pasidalytoji lyderystė skatina *matyti lyderį kiekviename* ir gali būti vienas iš būdų, padedančių didinti mokyklos veiklos efektyvumą, tobulinti jos valdymą, gerinti mokymosi rezultatus. Švietime pasidalytoji lyderystė pasireiškia visų organizacijos narių *bendradarbiavimu, funkcijų pasidalijimu ir nuolatinio mokymusi*. Mokyklos vadovo paskirtis – *sudaryti sąlygas darbuotojų įsitraukimui, pasidalyti savo funkcijomis ir atsakomybe*.

3. *Švietimo kokybės* samprata yra įvairiareikšmė, kontekstuali ir kintanti, dėl jos susitariama, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius. Praktiniu vadybos požiūriu, kokybė yra susitarimas dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų ir vertinimo kriterijų. Dėl jų tariausi klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklos vadovai ir kiti švietimo specialistai) ir įvairių lygmenų politikai. Švietimo kokybės gerinimas – tai nuolatinė siekiamybė. Švietimo kokybės tobulinimas galimas pasidalytąją lyderystę įgyvendinant per ugdomosios veiklos *planavimą, veikimą, matavimą ir gerinimą*.

4. *Teorinis pasidalytosios lyderystės ir mokyklos veiklos kokybės valdymo sąsajų modelis* parodo galimą pasidalytosios lyderystės įtaką mokyklos veiklos kokybės valdymui, organizacijos nariams bendradarbiaujant, dalijantis funkcijomis, nuolat tobulėjant ir įtraukiant kiekvieną mokyklos bendruomenės narį į mokyklos veiklos kokybės gerinimą

### **Atlikus empirinį tyrimą galima padaryti tokias išvadas:**

1. *Svarbiausias Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos tikslas* – veiklos kokybės gerinimas, o mokyklos bendruomenės pasidalyta lyderystė nukreipta į veiklos kokybės tobulinimo procesą. Mokykla pasižymi aktyviu mokyklos bendruomenės bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, nuolatinio

*mokymusi, pasitikėjimu, aukšta bendravimo kultūra, todėl joje yra palankios sąlygos pasidalytosios lyderystės stiprinimui. Pasidalytoji lyderystė esant reikalui pasidalijama tarp asmenų, kurie turi arba gali įgyti žinių ar kvalifikacijos, reikalingos numatytiems užduotims atlikti. Mokyklos lyderiai yra atviri pokyčiams, prisiimančys atsakomybę, gebantys suburti komandas, todėl mokykla yra pajėgi auginti naujus lyderius.*

2. Pasvalio miesto pagrindinėje mokykloje vyrauja vadovo *pasitikėjimas pavaldiniais*, kuris sudaro palankias sąlygas dalintis funkcijomis, įtraukti į mokyklos veiklos kokybės gerinimą daugiau bendruomenės narių. *Mokyklos vadovas ir administracijos darbuotojai daug dėmesio skiria veiklos tobulinimo procesams, nuolatiniam mokymuisi, yra įsipareigoję ir nebijo imtis iniciatyvų, pasitiki ir dalijasi funkcijomis su kitais. Mokykloje vyrauja palankios sąlygos reikštis ne tik tradicinei vadovo deleguojamai bet ir savaiminei pasidalytajai lyderystei.*

3. Mokykloje pasidalytoji lyderystė reiškiasi įvairiomis formomis: turi ir *spontaniško bendradarbiavimo, ir intuityvių santykių, ir institucionalizuotos praktikos bruožų*. Labiausiai pasidalytoji lyderystė mokykloje pasireiškia *bendradarbiavimu* dirbant įvairiose grupėse, dalinantis patirtimi, organizuojant įvairas mokyklos veiklos kokybę lemiančias veiklas.

4. Nustatyta, kad *Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos pasidalytosios lyderystės raiška turi svarbią įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui.*

## REKOMENDACIJOS

### **Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir suformuluotas išvadas rekomenduojama:**

#### *Švietimo skyriui:*

Stiprinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, sudarant sąlygas darbuotojų saviraiškai, tobulėjimui, lyderiavimui. Iššūkių mokyklai kėlimas, galimybių asmeniniam tobulėjimui sudarymas, iniciatyvų palaikymas ir skatinimas didintų darbuotojų motyvaciją, gerintų lyderiavimo gebėjimus, sudarytų galimybę mokykloms mokytis vienos iš kitų ir auginti naujus lyderius.

#### *Mokyklos vadovui:*

Į mokyklos veiklos tobulinimo procesą (planavimą, veikimą, matavimą, gerinimą) įtraukti kuo daugiau bendruomenės narių. Atsižvelgiant į pozityvų mokyklos vadovo požiūrį į lyderystę, mokykloje yra palankios sąlygos lyderystės stiprinimui, kartu ir mokyklos veiklos kokybės tobulinimui.

Sudaryti daugiau galimybių mokytojams imtis atsakomybės perleidžiant jiems dalį vadovo funkcijų. Kuo daugiau savo funkcijų vadovas perduos savo pavaldiniams, tuo labiau bendruomenės nariai jausis įsipareigoję ir atsakingi už veiklos rezultatus, t.y. gerės veiklos kokybė.

#### *Mokyklos administracijai:*

Aktyvesniam bendruomenės įsitraukimui į mokyklos veiklos gerinimo procesus sukurti darbuotojų skatinimo ir motyvavimo sistemą. Tokios sistemos kūrimo poreikį rodo pačių mokyklos darbuotojų anketoje išsakyta nuomonė apie darbuotojų motyvacijos skatinimo įtaką mokyklos veiklos kokybės gerinimui. Skatinimo sistemos sukūrimas motyvuotų mokyklos darbuotojus veiklai bei padėtų ugdyti naujus lyderius.

#### *Mokytojams:*

Puoselėti pasidalytajai lyderystei palankią organizacijos kultūrą, pagrįstą bendradarbiavimu, pasitikėjimu, atvirumu. Bendruomenės pasitikėjimas vieni kitais, darbas grupėmis ir komandomis, naujų narių įtraukimas į mokyklos veiklas, pagalba ir pasitikėjimas kurtų pokyčiams palankią organizacijos kultūrą, labiau stiprintų kiekvieno mokytojo atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus ir prisidėtų prie jų gerinimo.

## LITERATŪRA

1. Albrechtas, J. (2005). Asmenybė ir karjera. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Archipova, O., Kokina, I., Rauckienė-Michaelson, A. (2018). School principals management competences for successful school development. *Tiltai*, p. 63–75. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1757/pdf>
3. Arnold, A. K., Connelly C.E., Gellatly, I.R. ir kt. (2017). Using a pattern-oriented approach to study leaders: Implications for burnout and perceived role demand. *Journal of organizational behavior*, 38(7), 1038–1056. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=2a5d20d1-5482-42e0-b9fc-053e55e28970%40sessionmgr4009>
4. Bakanauskas, A., Bakanauskienė, I., Darškusienė ir kt. (2011). Organizacijų vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Bass, M. B., Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Researches, and Managerial Applications, fourth edition. New York: Free Press.
6. Berg, J., Scharf, M.P. (2015). Reflections on shared law school leadership. *University of Toledo Law Review*, 46(2), p. 299–309. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=65f10f5f-82b0-4297-a207-60340661fe87%40sdc-v-sessmgr05>
7. Bierly, C., Smith, A. (2018). Teach to Lead: A distributed leadership model builds stronger schools. *Independent school*, p. 45–49. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=45&sid=2a5d20d1-5482-42e0-b9fc-053e55e28970%40sessionmgr4009>
8. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
9. Boyatzis, R., McKee, A. (2006). Darni lyderystė. Vilnius: Verslo žinios.
10. Brever, M.L., Flavell, H.L., Trede, F., Smith, M. (2016). A scoping review to understand “leadership” in interprofessional education and practice. *Journal of interprofessional care*, 30(4), p. 408–415. Prieiga per internetą: <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search>
11. Bruzgelevičienė, R., Pusčienė, J. (2013). Meilės Lukšienės lyderystė Lietuvos švietimo reformoje. *Pedagogika*, ISSN 1392-0340, p. 81–94. Prieiga per internetą:

<https://docplayer.net/44603272-Ramute-bruzgeleviciene-jolanta-pusciene-meiles-luksienes-lyderyste-lietuvos-svietimo-reformoje.html>

12. Carbone A., Evans J., Ross B. ir kt.(2017). Assessing distributed leadership for learning and teaching quality: a multi-institutional study. *Journal of higher education policy and management*, VOL. 39. NO 2, 183-196. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cd63711c-4199-435b-9d9e-35b82729da4b%40sessionmgr4006>
13. Carnegie D. (2012). Kaip tapti sėkmingu ir autoritetingu lyderiu. Kaunas: Obuolys.
14. Carnegie D. (2011). Lyderystės menas. Vilnius: Eugrimas.
15. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija
16. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). Verslo psichologija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
17. Diska, V. (2009) Vadovas – lyderis ar administratorius. Ar egzistuoja pusiausvyra? *Vadovas: verslo vadyba*. 10(155), p. 15-19.
18. Everard, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
19. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(46), p. 12–16.
20. Dambrauskienė, D. (2018). Challenges for the Distributed Leadership Development of Education Institutions in a Hierarchical National Culture. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 79(1), p. 37–53. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2018~1538460329548/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
21. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). Verslo psichologija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Domnica, M.D., Talmacean, I. (2013). Evolutional reference points in the quality management system of european higher education. *Buletin Stiintific*, 1(35), p. 19–24. Prieiga per internetą: <https://www.ebsco.com/products/research-databases/academic-search>



23. Dorszak, F. (2013). Paradigms of leadeship – research on ways of thinking by head teachers of public schools in Poland. *International journal of contemporary management*, 12(3), p. 103–113. Prieiga per internetą: <http://www.ejournals.eu/sj/index.php/IJCM/article/view/4348/4282>
24. Dromantaitė-Stančikienė, A. (2011) Subalansuotas lyčių atstovavimas siekiant profesinės karjeros : daktaro disertacija : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2011. ISBN 9789955192916.
25. Dukynaitė, R., Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešojo politika ir administravimas*, 11(1), p. 75–88.
26. Dukynaitė, R. (2015). Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
27. Youngs H. (2017). A critical exploration of collaborative and distributed leaderscip in higher education. *Journal of higher education policy and management*, VOL. 39. NO 2, 140-154. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=cd63711c-4199-435b-9d9e-35b82729da4b%40sessionmgr4006>
28. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? The Academy of Management Perspectives. *The academy of management perspectives*, 26(4), p. 66–85. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/276183421\\_Effective\\_Leadership\\_Behavior\\_What\\_We\\_Know\\_and\\_What\\_Questions\\_Need\\_More\\_Attention](https://www.researchgate.net/publication/276183421_Effective_Leadership_Behavior_What_We_Know_and_What_Questions_Need_More_Attention)
29. Fullan, M. (1998). Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes. Vilnius: Tyto Alba.
30. Fullan, M., Pinchot, M. (2018). The fast track to sustainable turnaround. *Educational leadership*, 75(6), p. 48–54. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=47&sid=2a5d20d1-5482-42e0-b9fc-053e55e28970%40sessionmgr4009>
31. Haan, E., Copeland, A. (2015). The leadership shadow. *Training Journal*, p. 21–24. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9ac50f07-2432-487b-a6c7-c250e5a0ae07%40sdc-v-sessmgr02>
32. Hargreaves A., Fink D. (2008). Tvarioji lyderystė. Vilnius: Versa

33. Harris, A. (2010). Pasidalytoji lyderystė mokykloje. Ateities lyderių ugdymas. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
34. Harris, A., Jones, M.S. (2016). Leading Futures. Global perspectives on Educational Leadership. Los Angeles: Sage publications. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTIxNDQ0NV9fQU41?sid=ee9fb448-8002-4e61-8400-239bf078e3b3@sessionmgr104&vid=14&format=EB&rid=1>
35. Harris, A. (2016). The Changing Nature of School Principals' Work: A Commentary. *ISEA*, 44(2), p. 11–115. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=ee9fb448-8002-4e61-8400-239bf078e3b3%40sessionmgr104>
36. Heifetz, R., Grashow, A., Linsky M., Laurie L. (2017). Trumpas įvadas į adaptyviąją lyderystę. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
37. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
38. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: Registrų centras.
39. Glickman, C. (2010). Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
40. Goffee R., Jones G. (2007). Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma Littera.
41. Griffin, D. (2011). Lyderystės ištakos. Saviorganizacijos ir etikos sąsajos. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
42. Groon, P. (2003). The new work of educational leaders: changing leadership practice in an era of school reform. London: Paul Chapman Publishing
43. Gumuliauskienė, A., Vaičiūnienė, A. (2015). Mokytojų lyderystės raiškos ir jos skatinimo ypatumai bendrojo lavinimo mokykloje. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 24, p. 25–47. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2015~1442995870209/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

44. Jones, S., Harvey M. (2017). A distributed leadership change process model for higher education. *Journal of higher education policy and management*, VOL. 39. NO 2, 126-139. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=cd63711c-4199-435b-9d9e-35b82729da4b%40sessionmgr4006>
45. Jurkauskas, A. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija
46. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
47. Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
48. Kontautienė, R. (2010). Bendradarbiavimo sistema ir jos valdymas mokykloje. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Lamanauskas V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 1(1), p. 4–8. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Vincentas\\_Lamanauskas/publication/319619293\\_FROM\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_TO\\_MANAGING\\_QUALITY\\_SYSTEMIC\\_APPROACH/links/59b5313e458515a5b4937c5f/FROM-QUALITY-MANAGEMENT-TO-MANAGING-QUALITY-SYSTEMIC-APPROACH.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Vincentas_Lamanauskas/publication/319619293_FROM_QUALITY_MANAGEMENT_TO_MANAGING_QUALITY_SYSTEMIC_APPROACH/links/59b5313e458515a5b4937c5f/FROM-QUALITY-MANAGEMENT-TO-MANAGING-QUALITY-SYSTEMIC-APPROACH.pdf)
50. Lambert, L. (2011). Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga. Kaunas: Vitae Litera.
51. Leithwood, K., Day C., Sammons P., Harris A., Hopkins D. (2006). Seven strong claims about successful leadership. London: DFES.
52. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Valstybės žinios, 2012, Nr. 61-3050. [žiūrėta 2018-12-11]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
53. Lietuvos Respublikos nutarimas dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo. Valstybės žinios. 2013, Nr. 140-7095.
54. Lietuvos valstybinė švietimo strategija 2013-2022m. Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)
55. Lingam, G.I., Lingam, N. (2014). Leadership and Management Training for School Heads: A Milestone Achievement for Fiji. *ISEA*, 42(2), p. 63–73. Prieiga per internetą: [http://repository.usp.ac.fj/8605/1/3\\_lingam.pdf](http://repository.usp.ac.fj/8605/1/3_lingam.pdf)

56. Lipinskienė D. (2012). Personalo vadyba. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. Prieiga per internetą: [http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012\\_Mokomoji\\_priemone\\_Personalo\\_vadyba.pdf](http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf)
57. Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raidos tyrimo metodologija ir instrumentai (2012). Švietimo ir mokslo ministerija
58. LRS Švietimo Įstatymas (2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281 Vilnius, Žin. 2010, Nr. 15-701).
59. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 8, p. 90–119. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Bendrojo-vertinimo-modelio-veiksmingumo-galimybiu-tyrimas.pdf>
60. Markevičiūtė L. (2009). Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. *Informacijos mokslai*, Nr. 49, p. 7–30. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167981701/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
61. Martins, A., Martins, I., Pereira, O. (2017). A matter of emotions and trust: impact of shared leadership on organizational performance. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. p. 207–212. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=f7b47765-2341-4ab7-ae5b-cba8e225362a%40sdc-v-sessmgr05>
62. Marzano, R., Waters, T., McNulty B. (2011). Veiksminga mokyklų lyderystė. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija
63. Masiulis K., Sudnickas K. (2007). Elitas ir lyderystė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
64. Mečkauskienė, R. (2008). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius: Versus aureus.
65. Mikoliūnienė, V. (2009). Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui. Vilnius: UAB „Garsų pasaulis“.
66. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Vilnius: Verslo kolegija
67. Monkevičius, J. (2017). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių kūrimosi ir plėtros veiksniai, susiję su mokyklos vadovo ir mokytojų veikla. *Pedagogika*, Nr.3, p. 161-175. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/DianaGri/Downloads/708-1306-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DianaGri/Downloads/708-1306-1-PB%20(1).pdf)
68. Nagrockaitė, Š. (2012). Lietuvos bendrojo ugdymo turinio standartizavimas: kokybės kontrolė. *Acta pedagogica Vilnensia*, Nr. 29, p. 85–99.

69. Nappi, J.S. (2014). The Teacher Leader: Improving Schools by Building Social Capital through Shared Leadership. *Impact of educational reforms*, 80(4), p. 29–34. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4ab5e75a-a399-4aa5-ab34-00d009deed48%40pdc-v-sessmgr02>
70. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta pedagogica Vilnensia*, Nr. 29. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187650061/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
71. Northouse, P. G. (2009). Lyderystė. Teorija ir praktika. Kaunas: Poligrafija ir informatika
72. Pociūtė, D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr.2. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13378/2530-5384-1-SM.pdf?sequence=1>
73. Robbins S.P. (2007). Kaip vadovauti žmonėms. Vilnius: Tyto Alba.
74. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Serafinas, D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 24, p. 99–113. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/218/11\\_j.ruzevicius%20ir%20kt..pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/218/11_j.ruzevicius%20ir%20kt..pdf)
75. Shaffer, B. (2015). Leadership and Motivation. *Supervision*, 71(6), p. 9–12. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=9a668762-0339-4b33-b412-1b2644bed459%40sessionmgr4010>
76. Schaffer B., Grundl B. (2013). Lyderystė paprastai. Vilnius: Mano knyga.lt
77. Sharma, R. (2010). Lyderis be titulo. Kaunas: Luceo.
78. Senge, P. (2010). Besimokanti mokykla. Vilnius: Versa.
79. Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>
80. Simonaitienė, B., Leonavičienė, R., Žvirdauskas, D. (2004). Manifestation of Leader's Communicative Abilities as a Premise for Learning Organization Development. *Socialiniai mokslai*, 4(46), p. 55–62.

81. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, Jr., Daniel, R. (2000). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
82. Stool, L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius: Margi raštai.
83. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija
84. Stoškus S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
85. Šermukšnytė L. (1996). Švietimo sistemos vertinimo kriterijai / Švietimo vadybos įvadas. Kaunas: Technologija.
86. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
87. Šilingienė, V. (2011) Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 16, p. 961 – 968.
88. Šimanskienė L., Župerkienė E. (2013). Darnus vadovavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto biblioteka.
89. Švietimo ir mokslo ministerija (2015). Geros mokyklos koncepcija. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo Ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymu Nr. V-1308.
90. Švietimo ir mokslo ministerija (2018). Švietimo būklės apžvalga. Gera mokykla. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/politikos-analize/svietimo-bukles-apzvalgos> (Žiūrėta 2019-03-08).
91. Švietimo ir mokslo ministerija (2016). Ugdymas paradigimų kaitoje. Vilnius: ŠMM
92. Švietimo ir mokslo ministerija (2014). Kitas žvilgsnis į ugdymo procesą. Švietimo problemos analizė, 15(120), p. 1–8. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Kitas-%C5%BEvilgnsis-%C4%AF-ugdymo-proces%C4%85.pdf>
93. Tamutienė, L. (2019). Kokybės sampratos konstravimas aukštojo mokslo institucijoje. Daktaro disertacija. Prieiga per internetą: [https://is.vu.lt/pls/pub/ivykiai.ivykiai\\_prd?p\\_name=9F0D01A86116E9F5E9FD8F81A57A6D19/TAMUTIENE%20Lina.pdf](https://is.vu.lt/pls/pub/ivykiai.ivykiai_prd?p_name=9F0D01A86116E9F5E9FD8F81A57A6D19/TAMUTIENE%20Lina.pdf)
94. Targamadžė, V. (2014). Bendrojo ugdymo mokykla kryžkelėje: akivarai ir kūlgrinda. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
95. Targamadžė, V. (2010). Socialinių darbuotojų veiklos kokybė: modeliai, apibrėžtis ir reglamentavimas, kokybės samprata. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas.

96. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
97. Trakšelys, K., Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, Nr. 1, p. 191–206. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2016~1491582812674/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
98. Tumlovskaja J. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo rodiklių kaita. Ugdymas (is) paradigmų kaitoje. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
99. Urbanovič, Jolanta, Navickaitė, Jolanta. (2016). Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Jolanta\\_Urbanovic/publication/315843238\\_Leadership\\_in\\_Autonomous\\_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolanta_Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf)
100. Vaicekauskienė, V. (2012). Valstybinė švietimo strategija 2013-2022m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. *Švietimo problemos analizė*, 17(81), p. 1–2. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/svietimo-strategija.pdf>
101. Valiuškevičiūtė, A., Mikutavičienė, I. (2006). Švietimo organizacijų kokybės vadyba. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
102. Valuckienė J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija, ir praktika mokyklos kaitai: monografija. Šiauliai: Titnagas
103. Valuckienė, J. (2012). Studijų kokybės vertinimas edukacinės paradigmos kontekste. Daktaro disertacija. KTU.
104. Vanagas, P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija
105. Wilhelm, T. (2013). How Principals Cultivate shared leadership. *Educational leadership*, 71(2), p. 62–66. Prieiga per internetą: <https://therenegadeplc.com/wp-content/uploads/2018/02/How-Principals-Cultivate-Shared-Leadership.pdf>
106. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
107. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija

## PRIEDAI

1 priedas

### Pagrindiniai kokybės vadybos apibrėžimai

| Kokybės ekspertai                                   | Kokybės apibrėžimai                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deming (2000)                                       | Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius                                                                                               |
| Crosby (1979)                                       | Reikalavimų atitikimas                                                                                                                                                                    |
| Feigenbaum (1983)                                   | Kokybę nusako vartotojai. Apibrėžimo pagrindas – dabartinis vartotojo patyrimas apie produktą.                                                                                            |
| Juran (1992)                                        | Tinkamumas tikslui ir naudojimui                                                                                                                                                          |
| Amerikos kokybės kontrolės asociacija (ASQC) (1994) | Kokybė- tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė žymi sugebėjimą patenkinti vartotojų poreikius arba reiškia kokybiškas paslaugas. |

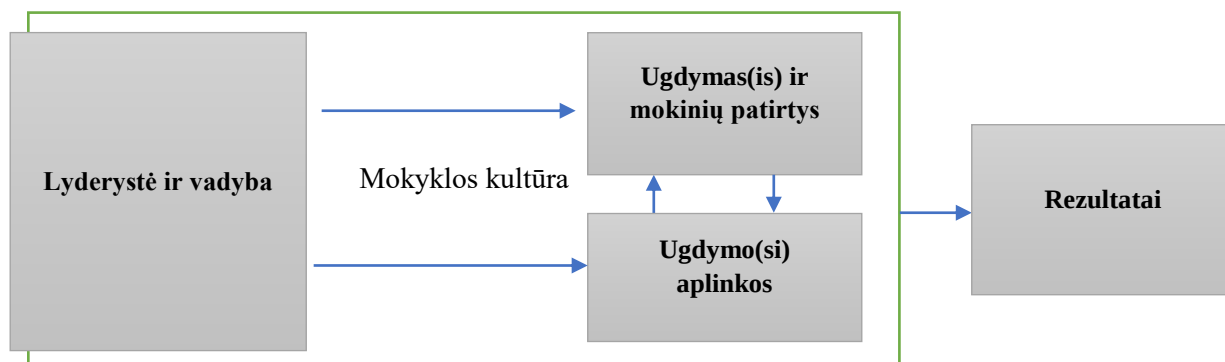
*Šaltinis:* sudaryta autorės pagal Jurkauskas (2006), p. 9



**Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas (2009)**

| <b>Lygis</b> | <b>Aprašomieji veiklos kokybės vertinimai</b>                                                        | <b>Išvada</b>                                                 |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 4 lygis      | Labai gerai: veikla pamokoje yra veiksminga, kryptinga, kūrybiška, išskirtinė, savita, labai paveiki | Verta paskleisti už mokyklos ribų                             |
| 3 lygis      | Gera: veikla tinkama, paveiki, lanksti, turinti savitų bruožų, potenciali                            | Verta paskleisti pačioje mokykloje                            |
| 2 lygis      | Patenkinamai: veikla yra priimtina, vidutiniška, neišskirtinė, ne visuomet prasminga ir veiksminga   | Tinkama, bet yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti |
| 1 lygis      | Prastai: veikla neperspektyvi, neveiksminga, nekonkreči, rizikinga                                   | Būtina tobulinti                                              |
| N lygis      | Labai prastai: veikla nepriimtina, peiktina, atkreiptinas dėmesys, neadekvati                        | Būtina imtis radikalių pokyčių, būtina skubi išorės pagalba   |

*Šaltinis:* Sudaryta autorės, pagal Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas (2009)



Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo modelio schema

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

**Pasvalio miesto pagrindinės mokyklos valdymo stuktūra**

|                |            |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                              |                                                                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|----------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valdymo lygmuo | Savivalda  | Mokyklos taryba                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                              | Švietimo profesinė sąjunga                                                                                            |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|                |            | Mokytojų taryba                                                                                                                                                                                                                              | Mokinių taryba                                                                                                                               |                                                                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|                | Nuolatinis | Direktorius<br>Buhalterija, raštinės vedėja<br>Užsienio kalbų metodikos grupė<br>Vaiko gerovės komisija Lėvens pagrindinėje mokykloje<br>Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacinė komisija<br>Žilpamūšio daugiafunkcinis centras |                                                                                                                                              |                                                                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |
|                |            | Direktoriaus pavaduotoja ugdymui                                                                                                                                                                                                             | Direktoriaus pavaduotoja ugdymui                                                                                                             | Ustukių pagrindinio ugdymo skyriaus vedėja                                                                            | Valakėlių pagrindinio ugdymo skyriaus vedėja                                                                         | Direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams                                                                                                          |
|                |            | 1-6 kl. mokiniai, 5-6 klasių vadovai                                                                                                                                                                                                         | 7-9 kl. mokiniai, 7-9 klasių vadovai                                                                                                         | Mišrios grupės (ikimokyklinio ir priešmokyklinio) ugdymo vaikai, 1-10 kl. mokiniai ir mokytojai, techninis personalas | Mišrios grupės (ikimokyklinio ir priešmokyklinio) ugdymo vaikai, 1-8 kl. mokiniai ir mokytojai, techninis personalas | Valytojos, rūbininkės, keimsargiai, elektrikai, pastatų priežiūros darbininkai, vairuotojai                                                       |
|                | Periodinis | Pradinio ugdymo, doriniougdymo, lietuvių kalbos ir socialinių mokslų, matematikos, informacinių technologijų, gamtos mokslų metodikos grupės, metodinė taryba                                                                                | Menų, technologijų ir kūno kultūros, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų metodikos grupės, neformalaus švietimo būreliai, mokinių taryba | Vaiko gerovės komisija Ustukių pagrindinio ugdymo skyriuje                                                            | Vaiko gerovės komisija Ustukių pagrindinio ugdymo skyriuje                                                           | Viešųjų pirkimų, invetntorizacijos, materialinių vertybių surašymo, ekstremalių situacijų valdymo komisijos. Kitos darbuotojų grupės ir komisijos |
|                |            | Kitos pedagoginių darbuotojų grupės ir komisijos                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                                       |                                                                                                                      |                                                                                                                                                   |

*Šaltinis: sudaryta autorės*

### Interviu su mokyklos vadovu

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                                                              | Atsakymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kokie yra bendruomenėje susitarimai dėl mokyklos veiklos kokybės? Kaip manote, kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę?                                          | <i>Mokyklos susitarimai yra užfiksuoti mokyklos dokumentuose: strateginiame plane, veiklos plane ir ugdymo plane, kuris rengiamas kasmet ir susitarimai reikšmingi mokinių vertinimui, ugdymo rezultatams, pasiekimams.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai?                                                                    | <i>Įtraukiama bendruomenė per darbo grupes, tiek strateginio ir kt. palnų rengimui, sudaromos ir laikinos grupės komandoms tam tikroms veikloms atlikti (renginiams). Kalbėti galima ir apie mokinius, tėvus, jų įtraukimą. Tėvai įtraukiami į darbo grupes. Mokykloje yra neformaus Tėvų klubas, kuris pats inicijuoja kai kurias veiklas, teikia siūlymus dėl mokyklos veiklos gerinimo, tariamės dėl jų įgyvendinimo. Sprendimai dėl ugdymo proceso organizavimo ir įsivertinimo kada vykdomi apklausas dėl veiklų.</i> |
| 3.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                      | <i>Veiklas inicijuoja vadovai, kai kurios inicijuojamos iš mokytojų, mokinių ir tėvų pusės. Palikome vieni kitų iniciatyvas. Kai inicijuoja tėvai, tada iniciatyvas palikome mes. Džiugu.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4.       | Kaip jūs skatinate ir palaikote bendruomenės tobulėjimą? Kaip tai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                                                          | <i>Skatinti norėtume ir finansiškai, bet neturime tokių galimybių, padėka geras žodis taip pat labai svarbu. Kad žmogus būtų pastebėtas ir įvertintas, kad jo veikla yra prasminga. Padėka iš tėvų pusės – pats geriausias įvertinimas.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5.       | Kada ir kaip dalijatės savo funkcijomis? Kodėl? Ar mokyklos mokytojai noriai įsipareigoja ir prisiima jiems deleguotas funkcijas?                                      | <i>Iniciatyvos suburiant bendruomenę veiklai visada skatintinos. Svarbu pastebėti, žmones, kurie gali ir nori atlikti tam tikras funkcijas, aplinkos puošimo, rengnių organizavimo. Daug padeda pavaduotojos, kurioms deleguoju funkcijas, jos teleguoja tiems, kurie nori ir gali atlikti tam tikras veiklas.</i>                                                                                                                                                                                                         |
| 6.       | Kokį poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                        | <i>Itin svarbus, vienas iš pagrindinių, tačiau sunku suburti mokytojus dėl darbo ne vienoje darbovietėje. Stabilių bendradarbiavimą išlaikyti sunku. Daugiausia bendradarbiavimas vyksta per metodikos grupes, nes mokytojai sprendžia įvairias problemas. Be to, sukurtose darbo grupėse bendradarbiavimas duoda gerų rezultatų.</i>                                                                                                                                                                                      |
| 7.       | Kokį poveikį mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip? Ar mokytojai imiasi iniciatyvos? Kaip jie tampa įsipareigoję? | <i>Funkcijų delegavimas yra susijęs su lyderyste, nes vadovams labai svarbu pastebėti, kas galėtų imtis vienos ar kitos veiklos. Yra mokytojų lyderių, klasėje visi yra lyderiai. Atskirose veiklose jie yra lyderiai. Vadovai gali įkvėpti ir paskatinti imtis veiklos, rodyti pavyzdį kitiems.</i>                                                                                                                                                                                                                       |
| 8.       | Kaip galima būtų pagerinti mokyklos veiklos kokybę?                                                                                                                    | <i>Mokyklos kokybę gerina susitarimai, bendradarbiavimas tarp tėvų, mokinių, bendri mokyklos tikslai ir vertybės. Jei visi dirbsime dėl vieno tikslo, nesvarbu kokio dalyko mokytojas, mums visai svarbus</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 9.       | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10.      | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus?                                             | <i>Labai svarbi mokytojo lyderis asmenybė. Jei ji geba susikalbėti su žmonėmis, paveikti skeptikus. Lyderiui būdingas turi būti iniciatyvumas, atsakingumas, draugiškumas, mokėjimas džiaugtis</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Pasidalytoji lyderystė gerinant mokyklos veiklos kokybę. Gribauskienė Diana.

|     |                                                                                                                                                     |                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | gerinimą?                                                                                                                                           | <i>ne tik savo rezultatais, jo įžvalgumas.</i>                                                                          |
| 11. | Demografiniai duomenys: amžius, lytis, vadovavimo stažas, vadybinė kategorija, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, pedagoginio darbo stažas | <i>51m., 15m. vadybinis stažas, 33 pedagoginio darbo stažas, lietuvių kalbos vyr. mokytoja, II vadybinė kategorija.</i> |

**Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD1)**

| <b>Eil. Nr.</b> | <b>Klausimas</b>                                                                                                                                                             | <b>Atsakymai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.              | Kaip manote kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kurie mokyklos bendruomenės veiksmai labiausiai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                       | <i>Bendruomenės susitarimai, svarbu ko nori visi ir ką laiko kokybe. Visi turi eiti viena kryptimi. Turi viskas vykti viena kryptimi. Mokymasis, aptarimai, susitarimai, diskusijos, konfliktai. Kalbėjimasis.</i>                                                                                                                                                               |
| 2.              | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip?                                                                     | <i>Kiekvienoj bendruomenėj turi būti lyderiai, kaip vadovai, idėjų generatoriai, pritarėjai. Jie kartais iškylo natūraliai, kartais reikia juos pastūmėti. Mokykloje skatinama ir palaikoma. Žinome į ką reikia ir galima kreiptis. Klausime kas nori dalyvauti renginiuose, įvairiose veiklose. Kiekvienas gali būti svarbus tam tikroje situacijoje. Žinome savo lyderius.</i> |
| 3.              | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai? Ar nuo to priklauso mokyklos veiklos kokybė?                             | <i>Bendruomenė įsitraukia į dokumentų planavimą. Darbo grupėmis. Sudarant jas kalbiname kitus žmones. Žinom kad turim žmonių, kuriais galim remtis.</i>                                                                                                                                                                                                                          |
| 4.              | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                            | <i>Veiklas inicijuoja administracija, tėvai.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 5.              | Kas jus asmeniškai skatina prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės gerinimui? Ar imatės darbų, kurie jums nėra privalomi? | <i>Prisidėti skatina kitų pavyzdys. Kai matai kad kiti kažką daro ir pats darai. Kiekvienas žmogus turėtų dalyvauti mokyklos gyvenime. Tai natūralu. Pagalbą pasiūlyti niekada nesunku. Gali visada padėti. Svarbi veikla.</i>                                                                                                                                                   |
| 6.              | Ar yra jūsų mokykloje mokytojų lyderių, galinčių imtis iniciatyvų ir rodyti pavyzdį? Koks mokyklos administracijos požiūris į lyderius?                                      | <i>Mokytojų lyderių yra. Labai gerai, kad tokių yra. Visada būna neplanuotų situacijų, kai reikia lyderių. Patys mokytojai tampa entuziastais, kurių akys spindi</i>                                                                                                                                                                                                             |
| 7.              | Kokį poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                              | <i>Bendaradbiavimo poveikis yra labai svarbus. Vienas lauke ne karys. Kartu aptariame Pamokos stebėjimo formos svarstymas vyksta mokykloje. Reikia su mokytojais tartis, negaliu primesti jiems savo nuomonės. Vertinimo tvarkos aptarimas. Turim eiti viena kryptimi.</i>                                                                                                       |
| 8.              | Kaip, jūsų manymu, galima būtų pagerinti veiklos kokybę stiprinant lyderystę mokykloje? Kokios mokyklos galimybės auginti naujus lyderius?                                   | <i>Leisti žmonėms įgyvendinti idėjas. Kartais žmonės nedrįsta, todėl labai svarbu juos patebėti.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 9.              | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 10.             | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?                                           | <i>Kitų užtenka tik paparšyti. Kažkaip pastiprinti žodžiais. Kai kam trūksta pasitikėjimo. Kuklumas sutrukdo. Bendradarbiavimas, susitarimai, atvirumas, kalbėjimasis.</i>                                                                                                                                                                                                       |

|     |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. | Kada ir koku būdu sudaromos darbo grupės? Kaip jos prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo?                                | <i>Darbo grupės sudaromos pagal administracijos pasitarimą. Tada galvojame kas galėtų sudaryti tą grupę. Tariamės su mokytojais. Kartais tai būna metodikos grupės pirmininkas. Kartais pavieniai žmonės pagal situaciją. Renginių organizavimui darbo grupės.</i> |
| 12. | Demografiniai duomenys: lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, vadybinio darbo stažas | <i>41m. 19 pedagoginio darbo stažas, lietuvių k. vyr. mokytojo kategorija, 10 metų vadybinio darbo stažas, trečia vadybinė kategorija.</i>                                                                                                                         |

### Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD2)

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                                                                    | Atsakymai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kaip manote kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kurie mokyklos bendruomenės veiksmas labiausiai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                       | <i>Kiekvieno mokytojo atsakomybė (100 procentų), įsitraukimas į mokyklos veiklas (mūsų mokykloje to trūksta). Ir į neformalų ugdymą ir į renginius. Bendruomenei skirti renginiai dažniausiai vyksta Mokinių tarybos ir kelių iniciatyvių mokytojų dėka. Jei kiekviena Metodikos grupė per metus padarytų bent po vieną renginį – būtų labai naudinga mokiniams ir veiklos kokybė labai pagerėtų. Būtų įvairesnės ir įdomesnės veiklos, atvirų pamokų. Atvirumas visiems ir mokiniams iškeltų patį mokytoją kaip lyderį. Mokytojas taptų svarbesnis ir svaresnis.</i> |
| 2.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip?                                                                     | <i>Kiekvienas mokytojas savo veikloje gali būti lyderis. Arba komandos lyderis, ne tik pamokoje. Palaikoma lyderystė, bet mokytojai vengia, gal nedrįsta, nepasitiki savimi. Mokyklos vadovas lyderystę skatina, palaiko. Aktyvūs mano kuriojami mokytojai.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai? Ar nuo to priklauso mokyklos veiklos kokybė?                             | <i>Bendruomenė įsitraukia į strateginių dokumentų kūrimą, per Metodikos grupes, į ugdymo rezultatų aptarimą, jų gerinimą, įsivertinimą, pažangos matavimo procedūras. Įtaka kokybei dažnai būna per maža ir trumpalaikė. Kartais mokytojai galvoja, kad tik klasės auklėtojo pareiga auklėti mokinius, bet tai netiesa. Kiekvienas turime daryti nuo savęs nors po mažą žingsnelį į priekį. Turim visi bendradarbiauti, būti kaip vienas kumštis. Tai būtų labai veiksminga.</i>                                                                                      |
| 4.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                            | <i>Iniciatyvūs mokytojai inicijuoja veiklas. Patys mokiniai, tėvai. Tariantis išaiškėja ko mokiniams reikia. Tėvai taip pat inicijuoja renginius, nors sunku įtraukti vyresnių klasių mokinių tėvus.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5.       | Kas jus asmeniškai skatina prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės gerinimui? Ar imatės darbų, kurie jums nėra privalomi? | <i>Vaikų poreikiai skatina įsitraukti į veiklas. Noriu, kad vaikai gerai jaustųsi mokykloje. Man smagu kad vaikams patinka. Vaikai nori bendrauti. Jie turi jausti, kad mokytojai jais rūpinasi, jų nuomonės paisoma, išklausoma. Tai įrodo ir mokyklos apklausų duomenys. Mokinių teigimu, jų idėjos išgirstamos, išklausomos, įgyvendinamos. Turi vyrauti abipusis supratimas.</i>                                                                                                                                                                                  |
| 6.       | Ar yra jūsų mokykloje mokytojų lyderių, galinčių imtis iniciatyvų ir rodyti pavyzdį? Koks mokyklos administracijos požiūris į lyderius?                                      | <i>Yra mokytojų lyderių. Nedaug. Kiekvienas gali būti tam tikroje situacijoje lyderis. Kalbėtis tarpusavyje labai svarbu. Mokyklos psichologas nėra lyderis.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                              | <i>Bendradarbiavimas itin svarbus gerinant rezultatus koreguojant mokinių elgesį. Kai tėvai dalyvauja užklasinėje veikloje, išnyksta barjerai tarp bendruomenės ir tokiu būdu galima pasiekti geresnių rezultatų (pvz. sporto renginiai). Su bendradarbiavimu galima nuversti kalnus. Tai labai svarbus veiksnys. Išsikalbėjimas labai pagerina veiklos rezultatus. Pokalbiai tarp mokinių, tėvų ir mokytojų. Labai veiksminga.</i>                                                                                                                                   |



|     |                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Kaip, jūsų manymu, galima būtų pagerinti veiklos kokybę stiprinant lyderystę mokykloje? Kokios mokyklos galimybės auginti naujus lyderius? | <i>Mokytojas lyderis yra tas, kuris suplanavęs veiklą, patraukia vaikus, nepavydus, dalijasi, įtraukia kitus į veiklas. Nesavimyla, atviras, bendraujantis.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 9.  | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                    | <i>Patraukti galima, bet sunku. Mokytojų amžius irgi turi įtakos. Mokytojams sunku keistis. Šiuolaikinis mokytojas turi kitaip žiūrėti į darbą. Bet jaunų mokytojų nėra ir labai trūksta.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 10. | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, priimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?           | <i>Iš administracijos pusės galima pabandyti pradžioje pavesti mokytojui atlikti tam tikrą užduotį. Pasitikėti juo ir leisti veikti, t.y. pabandyti atlikti tam tikrą užduotį. Išbandyti sukuriant tam tikrą iššūkį mokytojui. Pastiprinus būtų galima skatinti lyderystę, išsiaiškinant organizacijoje naujus lyderius. Taip kiti nesijaus užgožti, nustumti į užribį. Labai svarbu, kad būtų paskatinami ar pagiriami mokytojai. Kiekvienas mokytojas turėtų priimti atsakomybę už mokyklos veiklą ir susidaryti tam tikrą užduočių planą, ką galėtų nuveikti mokyklos vardan (su Metodikos grupės nariais). Tai gali būti renginiai, veiklos tėvams ir kt. Atsakomybė ir pasitikėjimas. Skatinimas labai svarbu. Tai ir mūsų kultūra. Skatinimas uždeda tam tikrą atsakomybę.</i> |
| 11. | Kada ir koku būdu sudaromos darbo grupės? Kaip jos prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo?                                       | <i>Darbo grupės sudaromos direktorės įsakymu. Kartais mokytojai patys pasisiūlo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 12. | Demografiniai duomenys: lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, vadybinio darbo stažas        | <i>Moteris, 43 metai, kūno kultūros vyr mokytoja, 20 metų pedagoginio darbo stažas. Neatestuotas vadovas, vadybinio darbo stažas 3 m.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD3)

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                                                                    | Atsakymai                                                                                                                                                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kaip manote kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kas labiausiai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                                                        | <i>Komandinis darbas, kalbėjimasis tarpusavyje, mokytojų bendradarbiavimas. Pokalbių, susitikimų metu priimami bendri sprendimai.</i>                                                                                  |
| 2.       | Koki poveikį mokyklos mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip?                                                            | <i>Mokykloje skatinama ir palaikoma lyderystė. Ypač iš vadovo pusės. Bendradarbiavimas tarpusavyje, bendrų sprendimų priėmimas įtakoja veiklą. Kiekvieno veikla ir asmenybė yra svarbi.</i>                            |
| 3.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai? Ar nuo to priklauso mokyklos veiklos kokybė?                             | <i>Įsitraukia per Metodikos grupes, vykdomas apklausas, bendrų sprendimų priėmimas, išklausanč kiekvieno nuomonę, diskusijos. Tokiu būdu priimami bendri sprendimai.</i>                                               |
| 4.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                            | <i>Inicijuoja vadovas, mes pačios, pats gyvenimas pasiūlo įvairių veiklų.</i>                                                                                                                                          |
| 5.       | Kas jus asmeniškai skatina prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės gerinimui? Ar imatės darbų, kurie jums nėra privalomi? | <i>Noras turėti gerą bendruomenę, siekti geresnių rezultatų, man svarbu gera savijauta, mikroklimatas, kad mokytojai su noru eitų dirbti, dalyvauti veiklose.<br/>Taip, imuosi darbų, nes norisi dirbti komandoje.</i> |
| 6.       | Ar yra jūsų mokykloje mokytojų lyderių, galinčių imtis iniciatyvų ir rodyti pavyzdį? Koks mokyklos administracijos požiūris į lyderius?                                      | <i>Mokytojų lyderių yra, turinčių aukštą kvalifikaciją, bendravimas tarpusavyje. Lyderiai geba suburti komandą, įkvėpti, paskatinti, padėkoti, motyvuoti, pažadinti norą veikti, įtraukti į bendrą veiklą.</i>         |
| 7.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                              | <i>Tai svarbu rezultatams. Kuo tampa ryšys tarpusavyje, tuo geresnė informacijos sklaida, pagalba vieni kitiems. Tai padeda pasiekti geresnių rezultatų.</i>                                                           |
| 8.       | Kaip, jūsų manymu, galima būtų pagerinti veiklos kokybę stiprinant lyderystę mokykloje? Kokios mokyklos galimybės auginti naujus lyderius?                                   | <i>Mokykloje yra lyderių, kurie veda į priekį. Sekti jų pavyzdžiu, įsitraukti.</i>                                                                                                                                     |
| 9.       | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                                                      | <i>Tėvų pritraukimas į bendras veiklas, darbuotojų įtraukimas, visi stengiasi užsiimti veiklomis. Lyderiai skatinami išvykomis, per neformalią veiklą.</i>                                                             |
| 10.      | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?                                           | <i>Pagarba, pasitikėjimas, motyvacija veda į priekį</i>                                                                                                                                                                |
| 11.      | Kada ir koku būdu sudaromos darbo grupės? Kaip jos prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo?                                                                         | <i>Mokyklos direktoriaus įsakymu. Pasiūlome žmonėms įsitraukti.</i>                                                                                                                                                    |
| 12.      | Demografiniai duomenys: lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, vadybinio darbo stažas                                          | <i>Moteris, 53 metai, istorijos vyr. mokytoja, 24 metų pedagoginio darbo stažas. Trečia vadybinė kategorija, vadybinio darbo stažas 10 m.</i>                                                                          |

### Interviu su mokyklos administracijos darbuotoju (AD4)

| Eil. Nr. | Klausimas                                                                                                                                                                    | Atsakymai                                                                                                                                                |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Kaip manote kas labiausiai gerina mokyklos veiklos kokybę? Kurie mokyklos bendruomenės veiksmas labiausiai prisideda prie mokyklos rezultatų gerinimo?                       | <i>Mokytojų įsitraukimas į įvairias veiklas, planavimas. Labai svarbu kalbėtis su žmonėmis.</i>                                                          |
| 2.       | Koki poveikį mokyklos mokyklos veiklos kokybei daro lyderystė? Ar jūsų mokykloje ji skatinama ir palaikoma? Kaip?                                                            | <i>Lyderiai esam visi. Mokytojai pamokose irgi lyderiai. Palaikoma ir skatinama pagyrimais, norėtume ir finansinio paskatinimo.</i>                      |
| 3.       | Kaip mokyklos bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą? Į kurias veiklas įsitraukia dažniausiai? Ar nuo to priklauso mokyklos veiklos kokybė?                             | <i>Bendruomenė įsitraukia į planavimą, įsivertinimą, Metodikos grupėse dirbama.</i>                                                                      |
| 4.       | Kas mokykloje dažniausiai inicijuoja įvairias veiklas? Kas ir kaip palaiko inicijuojamas veiklas?                                                                            | <i>Veiklas inicijuoja visi. Tėvai prisideda prie įvairių renginių.</i>                                                                                   |
| 5.       | Kas jus asmeniškai skatina prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo? Kiek jūsų veikla svarbi mokyklos veiklos kokybės gerinimui? Ar imatės darbų, kurie jums nėra privalomi? | <i>Nežinau ar svarbi. Turbūt. Stengiuosi išklausti visus, kad vaikam mokykloje patiktų. Geri santykiai ir su mokytojais.</i>                             |
| 6.       | Ar yra jūsų mokykloje mokytojų lyderių, galinčių imtis iniciatyvų ir rodyti pavyzdį? Koks mokyklos administracijos požiūris į lyderius?                                      | <i>Yra mokytojų lyderių. Mes juos labai palaikome ir džiaugiamės, kad tokių yra.</i>                                                                     |
| 7.       | Koki poveikį mokyklos veiklos kokybei turi mokytojų bendradarbiavimas? Kuriose mokyklos veiklose labiausiai atsiskleidžia bendruomenės indėlis?                              | <i>Bendradarbiavimas labai svarbus. Bendraudami pasimokome vieni iš kitų, tobulėjame.</i>                                                                |
| 8.       | Kaip, jūsų manymu, galima būtų pagerinti veiklos kokybę stiprinant lyderystę mokykloje? Kokios mokyklos galimybės auginti naujus lyderius?                                   | <i>Mokytojas lyderis yra pasitikintis savimi ir kitais, mokantis patraukti kitus, suburti, įkvėpti. Mokykloje yra lyderių, rodančių pavyzdį kitiems.</i> |
| 9.       | Kaip, jūsų manymu, būtų galima įtraukti daugiau bendruomenės narių į mokyklos veiklos gerinimo procesą?                                                                      | <i>Skatinti mokytojus tobulėti, pasitikėti vieni kitais, būti atviriems.</i>                                                                             |
| 10.      | Kas, jūsų manymu, paskatintų daugiau mokytojų imtis lyderio vaidmens, prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatų gerinimą?                                           | <i>Matyt reiktų įvairių veiklų, kur galėtų atsiskleisti mokytojų lyderystė. Svarbu, kad ji nebūtų primetama.</i>                                         |
| 11.      | Kada ir koku būdu sudaromos darbo grupės? Kaip jos prisideda prie mokyklos veiklos kokybės gerinimo?                                                                         | <i>Darbo grupės sudaromos direktorės įsakymu. Įtraukiame mokytojus, kurie nori prisidėti prie mokyklos veiklos gerinimo.</i>                             |
| 12.      | Demografiniai duomenys: lytis, amžius, pedagoginio darbo stažas, dėstomas dalykas, kvalifikacinė kategorija, vadybinio darbo stažas                                          | <i>Moteris, 54 metai, pradinių kl. vyr. mokytoja, 32 metai pedagoginio darbo stažas, trečia vadybinė kategorija, vadybinio darbo stažas 11 m.</i>        |

## KLAUSIMYNAS

**Gerbiamieji,**

Esu Vadybos magistrantūros II kurso studentė. Atlieku mokslinį, tiriamąjį darbą, susijusį su pasidalytosios lyderystės poveikiu mokyklos veiklos kokybei. Prašau Jūsų dalyvauti tyrime ir atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Garantuoju Jūsų atsakymų konfidencialumą. Apklausos rezultatai bus skelbiami apibendrintai. Pildydami anketą pabraukite Jums labiausiai tinkamo atsakymo variantą arba įrašykite jį į tam skirtą vietą, pažymėtą taškais (...). Dėkoju už bendradarbiavimą.

### KELETAS KLAUSIMŲ APIE JUS...

| <i>Mokyklos direktoriui</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Pedagogų bendruomenei</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Jūsų amžius: .....</p> <p>2. Jūsų lytis: .....</p> <p><b>3. Vadybinio darbo stažas:</b></p> <p>a) 1-4 metai</p> <p>b) 5-10 metų</p> <p>c) 10-20 metų</p> <p>d) Daugiau kaip 20 metų</p> <p><b>4. Kvalifikacinė kategorija:</b></p> <p>a) Pirma</p> <p>b) Antra</p> <p>c) Trečia</p> <p>5. Dėstomas dalykas .....</p> | <p>1. Jūsų amžius: .....</p> <p>2. Jūsų lytis: .....</p> <p><b>3. Profesija:</b></p> <p>a) Pradinių klasių mokytojas(a)</p> <p>b) Dalyko mokytojas(a)</p> <p>c) Specialistas (logopedas, psichologas ir kt.)</p> <p><b>4. Pareigos:</b></p> <p>a) Direktorius pavaduotojas(a)</p> <p>b) Skyriaus vedėjas(a)</p> <p>c) Metodinio būrelio ar kitos mokytojų grupės vadovas</p> <p>d) Nesate formalus vadovas</p> <p><b>5. Darbo stažas:</b></p> <p>a) 1-4 metai</p> <p>b) 5-10 metų</p> <p>c) 10-20 metų</p> <p>d) Daugiau kaip 20 metų</p> <p><b>6. Kvalifikacinė kategorija:</b></p> <p>a) Neatestuotas mokytojas</p> <p>b) Mokytojas</p> <p>c) Vyresnysis mokytojas</p> <p>d) Mokytojas metodininkas</p> <p>e) Ekspertas</p> |

**7. Pasidalytosios lyderystės raiška Jūsų mokykloje. Prie kiekvieno teiginio reikia žymėti tik vieną Jums tinkantį atsakymą ( × )**

***Funkcijų pasidalijimas ir atsakomybė***

|                                                                                                                                                    | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Mokykloje yra formalus funkcijų bei vaidmenų pasiskirstymas                                                                                        |                    |           |         |         |                  |
| Mokykloje yra neformalus funkcijų bei vaidmenų pasiskirstymas                                                                                      |                    |           |         |         |                  |
| Kiekvienam suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo                                                                                        |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojais pasitikima, galima pasidalinti funkcijomis neatsiklausus vadovo                                                                         |                    |           |         |         |                  |
| Vyrauja pripažinimas, kad kiekvienas asmuo prisideda prie mokyklos gerovės                                                                         |                    |           |         |         |                  |
| Patys mokytojai ne tik pasiskirsto funkcijas, bet ir tampa priimtų sprendimų vykdymo organizatoriais                                               |                    |           |         |         |                  |
| Atsiradus būtinybei, mokykloje susiburia neformalios lyderių grupės, siekiančios spręsti problemas                                                 |                    |           |         |         |                  |
| Vadovo priimti sprendimai neatitinka bendruomenės lūkesčių, todėl sprendimų vykdymo imasi mokytojų grupės                                          |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas dalijasi funkcijomis atsižvelgdamas į situaciją, kurioje atsakomybę gali prisiimti kitas toje srityje daugiau kompetencijų turintis žmogus |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas nebijo perleisti savo funkcijų savo pavaldiniams                                                                                           |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojai nevengia prisiimti atsakomybės už mokyklos veiklos rezultatus                                                                            |                    |           |         |         |                  |
| Sprendimus priima pats vadovas, nesudarydamas mokytojams galimybės pasakyti savo nuomonę                                                           |                    |           |         |         |                  |

### ***Bendradarbiavimas***

|                                                                                             | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Suteikiamos galimybės visiems dalyvauti priimant ir įgyvendinant sprendimus                 |                    |           |         |         |                  |
| Mokykloje buriasi neformalios lyderių grupės, siekiančios spręsti problemas                 |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas ir mokytojai bendradarbiauja siekdami veiklos kokybės                               |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojai kartu ieško mokyklos veiklos gerinimo būdų                                        |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojai turi galimybę reikšti savo nuomonę, teikti siūlymus dėl mokyklos veiklos gerinimo |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojai padeda vieni kitiems spręsti iškilusias problemas                                 |                    |           |         |         |                  |
| Mokykloje nuolat dirbama įvairiose grupėse, komandose                                       |                    |           |         |         |                  |
| Mokyklos vadovas ir mokytojai dirba kaip viena komanda                                      |                    |           |         |         |                  |
| Mokytojai savo iniciatyva buriasi į grupes ir komandas                                      |                    |           |         |         |                  |
| Mokykloje kiekvienas gali pasijausti svarbiu, imtis iniciatyvos                             |                    |           |         |         |                  |

### ***Nuolatinis tobulėjimas***

|                                                                  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Mūsų mokykloje skatinamas ir palaikomas nuolatinis tobulėjimas   |                    |           |         |         |                  |
| Vyksta nuolatinis bendruomenės mokymasis                         |                    |           |         |         |                  |
| Darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją, tobulėti              |                    |           |         |         |                  |
| Kiekvienas yra vertinamas dėl savo kompetencijų ir patirties     |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas mokosi kartu su mokytojais kaip pagerinti veiklos kokybę |                    |           |         |         |                  |

|                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Mokytojai nuolat dalijasi patirtimi, padeda vieni kitiems spręsti problemas |  |  |  |  |  |
| Kolegos vieni kitus skatina dalyvauti mokymuose                             |  |  |  |  |  |
| Daugelis mokytojų tam tikroje situacijoje gali imtis lyderio vaidmens       |  |  |  |  |  |
| Mūsų organizacijoje plėtojami lyderystės įgūdžiai ir gebėjimai              |  |  |  |  |  |
| Mokytojai mokosi vieni iš kitų dirbdami įvairiose grupėse, komandose        |  |  |  |  |  |

**8. Subjektyviai vertinama veiklos kokybė Jūsų mokykloje:**

|                                                                                                      | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Mokyklos bendruomenės nariai įtraukiami į mokyklos vizijos kūrimą, veiklos planavimą                 |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas leidžia mokytojams patiems planuoti savo kasdienę veiklą                                     |                    |           |         |         |                  |
| Mokyklos vadovas įkvepia siekti geresnių veiklos rezultatų                                           |                    |           |         |         |                  |
| Veiklos kokybės gerinimas mokykloje laikomas vadybos prioritetu                                      |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas prisiima atsakomybę už mokyklos veiklos rezultatus                                           |                    |           |         |         |                  |
| Mūsų mokyklos mokytojai jaučiasi įsipareigoję ir siekia gerų veiklos rezultatų                       |                    |           |         |         |                  |
| Nuolat atliekamas mokyklos veiklos įsivertinimas, į kurio rezultatus atsižvelgiama planuojant veiklą |                    |           |         |         |                  |
| Mokykloje sistemingai renkami ir analizuojami duomenys apie mokinių pasiekimus                       |                    |           |         |         |                  |
| Remiantis įsivertinimo duomenimis, mokytojai koreguoja, pritaiko, planuoja savo veiklas              |                    |           |         |         |                  |

Pasidalytoji lyderystė gerinant mokyklos veiklos kokybę. Gribauskienė Diana.

|                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Remiantis mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rezultatais, priimami bendri sprendimai dėl būtinų veiksmų, reikalingų mokyklos veiklai tobulinti |  |  |  |  |  |
| Mokyklos pasiekimai ir pažanga analizuojami metodikos grupėse                                                                                     |  |  |  |  |  |
| Vyrauja kolektyvinis įsipareigojimas už mokyklos veiklos rezultatus                                                                               |  |  |  |  |  |
| Vadovo dalijimasis funkcijomis ir atsakomybe gerina mokyklos veiklos kokybę                                                                       |  |  |  |  |  |

**9. Kas, Jūsų manymu, lemia mokyklos veiklos kokybę?** (Galite žymėti visus Jums tinkančius atsakymus):

- a) Mokyklos vadovų ir mokytojų bendradarbiavimas
- b) Tinkamas funkcijų pasidalijimas ir atsakomybė
- c) Pasitikėjimas vieni kitais
- d) Mokyklos bendruomenės tobulėjimas
- e) Nuolatinis veiklos įsivertinimas
- f) Darbas įvairiomis grupėmis ir komandomis
- g) Tinkamas veiklos planavimas
- h) Vadovo lyderystė
- i) Kita (įrašykite) .....

**10. Į kokias mokyklos kokybės gerinimo veiklas esate įtraukiami?** (Galite žymėti vieną arba kelis Jums tinkančius atsakymus):

- a) Strateginio plano kūrimą
- b) Veiklos plano kūrimą
- c) Vidaus įsivertinimą
- d) Kita (įrašykite) .....

**11. Jūsų nuomonė. Ką turėtų daryti vadovas, kad mokykloje sustiprėtų lyderystė gerinanti veiklos kokybę?** .....

Dėkoju už Jūsų atsakymus!



### Tiriamoji faktoriinė analizė

Pasidalytosios lyderystės raiškos klausimyno tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

| Teiginiai | Faktoriai |       |        |
|-----------|-----------|-------|--------|
|           | 1         | 2     | 3      |
| 1         |           |       |        |
| 2         |           |       | 0,475  |
| 3         | 0,559     | 0,473 |        |
| 4         |           | 0,847 |        |
| 5         | 0,526     | 0,591 |        |
| 6         | 0,411     | 0,620 |        |
| 7         |           | 0,485 |        |
| 8         | 0,736     |       |        |
| 9         |           | 0,492 | -0,541 |
| 10        |           | 0,654 |        |
| 11        |           |       | 0,550  |
| 12        | 0,647     |       |        |
| 13        |           | 0,729 |        |
| 14        |           |       |        |
| 15        | 0,584     |       | 0,466  |
| 16        | 0,524     |       | 0,631  |
| 17        | 0,562     |       | 0,413  |
| 18        |           | 0,594 | 0,416  |
| 19        | 0,615     | 0,414 |        |
| 20        | 0,529     | 0,602 |        |
| 21        |           | 0,525 |        |
| 22        | 0,705     | 0,416 |        |
| 23        | 0,852     |       |        |
| 24        | 0,637     |       | 0,560  |
| 25        | 0,814     |       |        |
| 26        | 0,715     |       |        |
| 27        | 0,824     |       |        |
| 28        |           |       | 0,714  |
| 29        | 0,430     |       | 0,515  |

Pasidalytoji lyderystė gerinant mokyklos veiklos kokybę. Gribauskienė Diana.

|    |       |  |       |
|----|-------|--|-------|
| 30 |       |  | 0,571 |
| 31 | 0,474 |  | 0,720 |
| 32 |       |  | 0,801 |