



Pagrindiniai klausimai:

■ **Transformacinės lyderystės teorijos pritaikomumas švietimo sektoriuje**

■ **Koks yra visa apimantis lyderystės modelis?**

■ **Mokytojo transformacinės lyderystės raiška**

■ **Kuris lyderystės stilius būdingas būsiesiems mokytojams?**



ŠVIETIMO APRŪPINIMO CENTRAS

LYDERIŲ LAIKAS
lyderiulaikas.smm.lt



MOKYTOJAS KAIP TRANSFORMACINIS LYDERIS: FAKTAS AR FIKCIJA

Sparčiai kintantis pasaulis kelia naujų iššūkių švietimo sistemai, mokyklai, mokytojams, visuomenei. Vis dažniau kalbama apie lyderystę švietimo srityje, kaip vieną iš švietimo sistemos efektyvumo požymių. Naujajame tūkstantmetyje mokytojų atliekami vaidmenys išsiplėtė. Šių dienų mokytojui nebeužtenka būti tik siauru savo srities specialistu. Jis turi būti ne tik dalyko mokytojas, bet ir informacijos perteikėjas, konsultantas, socialinis pedagogas, klasės lyderis ir vyresnysis draugas, tyrėjas, bendradarbiaujantis kolega, novatorius, mokymo(si) proceso organizatorius ir katalizatorius. Pastarųjų metų Europos švietimo strategijose ir komunikatuose pabrėžiama, kad šių dienų mokytojui reikia kur kas platesnių ir įvairesnių kompetencijų, tad pirminiam mokytojų rengimui nebepakanka plėtoti tik pedagoginę, dalyko ir didaktinę kompetencijas. *Valstybinėje švietimo strategijoje 2013–2022 m.* (2013) pirmuoju tikslu užsibrėžiama siekti profesionalių, rezultatyviai dirbančių, pasižyminčių lyderyste pedagoginių bendruomenių.

Europos Tarybos išvadose dėl veiksmingos lyderystės švietime (2013) pabrėžiama, kad turi rasti naujoviškas požiūris į švietimo lyderystę, kuris padėtų pritraukti į mokyklas aukščiausios kvalifikacijos jaunuosius mokytojus, įstengiančius žengti kartu su mokymosi srityje nuolat atsirandančiomis naujovėmis. Pastaruosius kelis dešimtmečius mokslinėje erdvėje kelta *ateities lyderystės* idėja švietimo sektoriuje sietina su *transformacine lyderyste*, kuria pabrėžiama tarpusavio sąveika, vidinė motyvacija, sekėjų ugdymas, jų poreikiai ir motyvai ir ypač – vertybės, vienijančios sekėjus (Sergiovanni, 1998; Bennett, Anderson, 2003; Mulford, 2003; Bass, Riggio, 2008, ir kt.). Tai lyderystė, orientuota į pokyčius organizacijoje ir inicijuojanti pokyčius asmeniniame, tarpasmeniniame lygmenyse.

Išvados ir rekomendacijos:

- Europos Taryba pažymi, kad švietimo lyderiams tenka atsakomybė ne tik už mokymo kokybę, mokymosi pasiekimų gerinimą, bet ir už žmogiškųjų ir finansinių išteklių valdymą. Tad galėtų būti numatytos priemonės nuolatiniam mokytojo profesiniam tobulėjimui, ypač lyderystės gebėjimų plėtočiai.
- Mokytojo darbo sudėtingumas reikalauja įvairiausių kompetencijų, kurių pagrindas turi būti pamatinės vertybės. Europos Taryba pabrėžia, kad mokytojui būtinas atsidavimas savo profesijai, gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti, pedagoginiai ir bendravimo įgūdžiai ir kt. Todėl vertėtų atkreipti dėmesį į šiuo metu Lietuvoje taikomą pedagogikos studijas besirenkančių studentų ir siekiančių dirbti mokyklose mokytojų atrankos strategiją.
- 2011 m. „Lyderių laiko“ atliktu tyrimu, kuriuo buvo siekiama nustatyti Lietuvos mokyklose vyraujančius lyderystės modelius, nustatyta, kad vienas iš septynių esamų lyderystės stilių Lietuvos mokyklose yra transformacinė lyderystė, išsiskirianti iš kitų lyderystės stilių aiškiu ir tvirtu vertybiniu pagrindu.
- Mokytojas yra ta asmenybė, kuri daro didžiausią įtaką mokinio mokymosi rezultatams, o ugdymo procese nuolat vyksta kaita. Siekiant profesionalios pedagogų bendruomenės, negana mokytojų profesinio tobulėjimo per praktinį darbą. Naujajame žinių visuomenės amžiuje, turint galvoje nuolat mokytojui kylančius iššūkius ir pedagogo darbo dinamiškumą, būtina kurti profesionalių mokytojų bendruomenes, pradedant nuo aukštojo mokslo institucijų, rengiančių pedagogus. Rekomenduotina investuoti į kokybišką mokytojų rengimą.

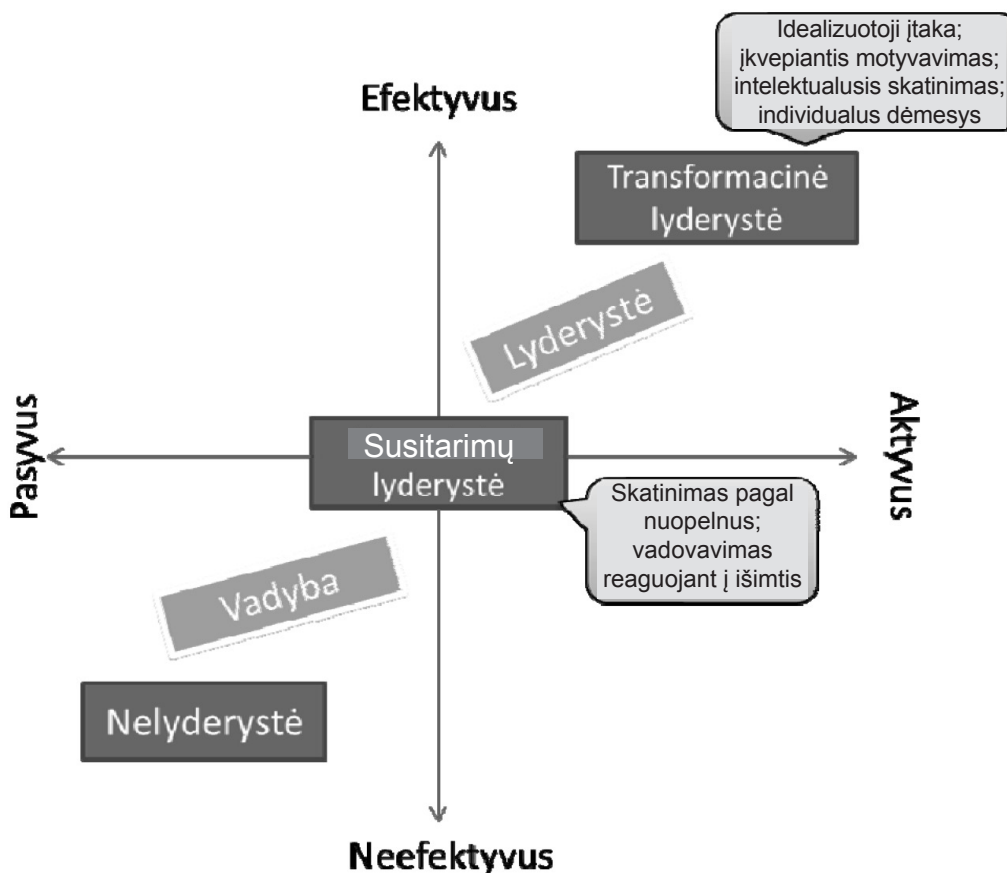
TRANSFORMACINĖS ŠVIETIMO LYDERYSTĖS PRIELAIIDOS

Kad ir kuria lyderystės teorija remtumėmės, lyderystei būdinga tai, kad ji vyksta tik *grupėje*, lyderis turi *sekėjų*, kuriuos vienija bendros *vertybės*. Lyderystė – tai procesas, kurio metu daromas poveikis abiem šalims, t. y. tiek lyderis daro poveikį savo sekėjams, tiek pats lyderis yra veikiamas sekėjų.

J. M. Burns (1978), B. J. Bass (1985), B. J. Avolio (1990) kalba apie „naująją lyderystę“, arba „ateities lyderystę“, reiškiančią pirmiausia transformacinę lyderystę (pasižyminčią vizijų kūrimu, stipriais emociniais

ryšiais, pokyčių inicijavimu, motyvavimo galia įtraukti organizacijos narius į lyderio sukurtų vizijų ir tikslų įgyvendinimą) ir susitarimų lyderystę (angl. *transactional leadership*), kaip svarbią organizacijos darbams atlikti, tačiau menkai skatinančią organizaciją tobulėti. B. M. Bass, B. J. Avolio (1991) pateikia šiuos du lyderystės stilius susiejantį Visa apimančią lyderystės modelį (1 pav.), kuris tinkamas tiek verslo organizacijose, tiek švietimo institucijose.

1 pav. Visa apimantis lyderystės modelis (pagal: Bass, Avolio, 1991)



Šis modelis apima transformacinę lyderystę, kuri reiškiasi charizma, įtaka, įkvepiančiu motyvavimu, skatinimu ir individualiu dėmesiu, susitarimų lyderystę, kuri reiškiasi sekėjų skatinimu ir vadovavimu atsižvelgiant į išimtis, ir nelyderystę. Transformacinės lyderystės teorijoje lyderiai yra laikomi pokyčių iniciatoriais, o sekėjai – aktyviais procesų dalyviais. Susitarimų lyderystės atveju pabrėžiami vieno dalyko mainai į kitą. Ši lyderystė efektyvi tik tada, kai visi organizacijos nariai (ne tik lyderiai) supranta, kurie tikslai yra patys svarbiausi, ir sutaria dėl jų įgyvendinimo (Gritėnienė, 2012). Susitarimų lyderystės atveju lyderio ir sekėjų santykiai grindžiami keitimusi vertybėmis (materialinėmis); nors tai naudinga abiem šalims, tokia lyderystė neskatina žmonių veikti savarankiškai. Tačiau šių abiejų lyderystės dermė ir veikimas pagal susidariusią situaciją ar esamą aplinką leidžia lyderiui pasiekti didžiausią efek-

tyvumą, sulaukti geriausių veiklos rezultatų. Nurodoma, kad transformacinis lyderis:

- įgalina, globoja, drąsina sekėjus ir džiaugiasi jų laimėjimais;
- pats atsisako ir skatina sekėjus atsisakyti asmeninių interesų dėl kitų interesų ar aukštesnių tikslų;
- yra savo srities specialistas, turintis aišką viziją ir tikslus;
- pasižymi pozityviomis asmens savybėmis (komunikabilus, tolerantiškas, išklausančias ir t. t.);
- turi tvirtas moralines vertybes ir nuostatas ir skiepia jas savo sekėjams;
- kuria bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą;
- pasižymi netradiciniu mąstymu, yra kūrybingas, inovatorius.

Transformaciniais lyderiais dažniausiai tampa žmonės, kurie yra intelektualūs, ideologai, naujovių ir pokyčių

kūrėjai. „Transformaciniai lyderiai motyvuoja ir skatina žmones, padėdami jiems suvokti tikslo svarbą, siekiamą naudą ir skatina darbuotojus būti aktyvius ir veiksmingus. Šiems lyderiams svarbiausias yra bendras grupės narių darbas, bet jie taip pat nori, kad kiekvienas asmuo panaudotų savo asmeninį potencialą. Komunikavimas yra pagrindas grupei siekiant tikslo. Lyderis yra matomas ir pateikia nurodymų grandinę siekdamas, kad darbas būtų įvykdytas. Transformaciniai lyderiai koncentruojasi į visapusišką situacijos paveikslą, pasitelkdami darbuotojus,

kurie rūpinasi atskiromis detalėmis. Lyderis visuomet ieško idėjų, kurios sudarytų galimybes organizacijai siekti numatytos vizijos. Šį stilių taikantys lyderiai dažniausiai laikosi aukščiausių etikos ir moralės standartų“ (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2011).

Susitarimų lyderiai labiau pasižymi vadybininkui būdinga veikla, neigiamu pastiprinimu ir neigiama kritika, siekiant užsibrėžto tikslo.

Visa apimančio lyderystės modelio ir mokytojo lyderio veiklos sąsajos nurodomos 1 lentelėje.

1 lentelė. Visa apimančio lyderystės modelio ir mokytojo veiklos sąsajos
(pagal: P. G. Northouse, Lyderystė: teorija ir praktika, 2009)

Lyderystė	Ypatumas	Lyderis	Mokytojas
Transformacinė	Charizma arba idealizuotoji įtaka	Charizmatinis lyderis rodo sektiną pavyzdį, laikosi savo įsitikinimų, vertybių ir nori, kad sekėjai šiuos įsitikinimus ir vertybes perimtų. Charizmatiniai lyderiai savo sekėjams atrodo kompetentingi, aiškiai formuluojantys tikslus, turinčius moralinę potekstę, ir perteikia aukštus lūkesčius, rodydami pasitikėjimą sekėjų gebėjimais šiuos lūkesčius pateisinti. Lyderiai laikosi aukštų moralinių ir etinių standartų, tad sekėjai juos gerbia ir jais pasitiki, lyderiai perteikia sekėjams viziją ir misijos sampratą.	Mokytojas yra sektinas pavyzdys mokiniams. Dažnai mokinių apsisprendimas tapti mokytoju yra nulemtas teigiamo mokytojo pavyzdžio, noro sekti juo. Mokytojas ugdymo procese užsitarnauja mokinių pasitikėjimą.
	Įkvepiantis motyvavimas	Tai lyderiai, kurie su savo sekėjais dalijasi lūkesčiais, įkvepiančiais sekėjus įsipareigoti, prisiimti atsakomybę ir siekti bendros vizijos. Lyderiai savo praktikoje naudoja simbolius ir emociškai apeliuoja, kad sutelktų grupės narių pastangas siekti daugiau, negu jie padarytų vadovaudamiesi tik asmeniniais interesais. Taip skatinama ir įtvirtinama komandinė dvasia. Lyderiai pasižymi entuziazmu, optimistiniu požiūriu į ateitį.	Mokytojas, kaip ir lyderis, pasižymi pozityvumu ir gebėjimu įkvėpti veiklai. Mokytojai yra savo veiklos entuziastai ir entuziazmu užkrečia mokinius, taigi motyvuoja juos sunkiam darbui. Mokytojas yra asmuo, vadovaujantis klasei, sutelkiantis mokinius bendrai veiklai tiek klasėje, tiek mokykloje, skatinantis imtis iniciatyvos, siekti aukštesnių rezultatų ir prisiimti atsakomybę už mokymosi rezultatus.
	Intelektualus skatinimas	Tai lyderystė, raginanti sekėjus būti kūrybingus, nebijoti naujovių ir mesti iššūkį savo pačių, lyderio ir organizacijos įsitikinimams ir vertybėms. Lyderiai remia sekėjus, išmėginančius naujus būdus, kuriančius novatoriškus organizacinių klausimų sprendimus, skatina sekėjus savarankiškai mąstyti ir rūpestingai spręsti problemas.	Tik pačiam mokytojui būnant atviram, kūrybingam, nuolat tobulėjančiam galima užtikrinti ir skatinti mokinius į pasaulį žvelgti naujoviškai, kūrybingai. Mokytojas skatina mokinius atverti protą ir mąstyti kūrybingai, pažvelgti į daiktus ir reiškinius kitu žvilgsniu.
	Individualus dėmesys	Šis ypatumas būdingas lyderiams, kuriantiems tarpusavio paramos klimatą, atidžiai įsiklausantiems į individualius sekėjų poreikius. Pats lyderis atlieka patarėjo vaidmenį, siekdamas sekėjams sudaryti saviraiškos sąlygas.	Mokytojas ne tik pastebi, žino mokinių individualius poreikius ir norus, bet ir ugdymo procesą organizuoja atsižvelgdamas į kiekvieno individualius gabumus, taip sudarydamas sąlygas mokiniams pasiekti aukščiausius rezultatus pagal kiekvieno galimybes.
Susitarimų	Skatinimas pagal nuopelnus	Šis ypatumas apibūdina mainų tarp lyderių ir sekėjų procesą, kurio metu sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą. Toks lyderis stengiasi susitarti su pavaldiniais dėl to, kas turi būti padaryta ir koks bus už tai atpildas.	Mokytojams tenka imtis įvairių strategijų, tarp jų ir paskatinimų, siekiant įtraukti mažiau motyvuotus mokinius į ugdymo procesą.

Lyderystė	Ypatumas	Lyderis	Mokytojas
Susitarimų	Vadovavimas reaguojant į išimtis	Tai lyderystė, kurią sudaro klaidas ištaisanti kritika, neigiamas grįžtamasis ryšys ir neigiamas pastiprinimas. Skiriamos dvi vadovavimo reaguojant į išimtis formos: aktyvioji (vadovas atidžiai stebi pavaldinius, kad jie nesuklystų ar nepažeistų taisyklių, ir imasi priemonių klaidoms taisyti) ir pasyvioji lyderystė (lyderis įsikiša tik tada, kai pažeidžiami reikalavimai ar kyla sunkumų).	Mokytojas ugdymo procese taiko neigiamą mokinių pastiprinimą, o sunkumus imasi spręsti tik kai jie tampa neįveikiami be mokytojo įsikišimo.
Nelyderystė	Nesikišimas	Šis ypatumas rodo, kad lyderystės nėra, nes asmuo laikosi „nesikišimo“ strategijos. Toks asmuo atsižada atsakomybės, vėluoja spręsti sunkumus, neteikia grįžtamosios informacijos ir nesistengia tenkinti kitų asmenų poreikių. Su sekėjais nevyksta jokie mainai ir nesistengiama padėti jiems tobulėti.	Mokytojas supranta savo darbą tik kaip dalyko išdėstymą pamokoje; vyrauja mokymas, kurio metu mokytojo vaidmuo yra pagrindinis. Nesistengiama užmegzti ryšio su mokiniais, neužsiimama jokia papildoma veikla pamokos metu. Tokiam mokytojui nesvarbi grįžtamoji informacija nei iš mokinių, nei iš kolegų. Toks mokytojas dažnai yra irzlus, nepatenkintas darbo valandomis, atlygiu.

J. M. Kouzes, B. Z. Posner (1992), D. S. Carlson, P. L. Perrew (1995), T. L. Simons (1999) papildo B. M. Bass ir B. J. Avolio nurodomus transformacinio lyderio ypatumus dar vienu, kurį vadina „elgesio integratumu“ (tai elgesio, veiklos ir kalbos vienovė). Teigiama, kad šis ypatumas kuria pasitikėjimo atmosferą tarp lyderio ir sekėjų, o pasitikėjimas yra būtina transformacinės lyderystės sąlyga. Be pasitikėjimo mokytojo darbas negalimas, nes tik esant tarpusavio pasitikėjimo atmosferai klasėje ir mokykloje galima kalbėti apie atviro, aktyvios, kūrybingos asmenybės ugdymą.

Įkvepiantis ir motyvuojantis organizacijos lyderis kreipia sekėjus tinkama linkme ir sudaro galimybes patiems sekėjams būti aktyviems proceso dalyviams, skatina juos inicijuoti pokyčius. B. Mulford, H. Silins (2001) pažymi, kad mokyklose, kuriose vyrauja transformacinės lyderystės modelis, mokyklos vadovas savo darbe orientuojasi į:

- *individualią pagalbą* – teikiama moralinė pagalba, kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui rodoma pagarba ir dėkingumas už atliekamą darbą, atsižvelgiama į kiekvieno iš jų nuomonę;
- *kultūrą* – kuriama ir palaikoma pasitikėjimo atmosfera tarp bendruomenės narių, skatinami pagarba grįsti santykiai su mokiniais, rodomas pasitikėjimas ir tikima, kad praktinę veiklą galima keisti, tobulinti, atsižvelgiant į kylančius sunkumus;
- *struktūrą* – kuriama tokia mokyklos struktūra, kad kiekvienas bendruomenės narys dalyvautų priimant sprendimus, mokytojams suteikiama veiklos autonomija, laisvė;
- *viziją ir tikslus* – skatinami susitarimu grįsti tarpusavio santykiai, nusistatomi bendri prioritetai ir visi bendruomenės nariai telkiami siekti bendro tikslo;

- *veikimo galimybes* – tikima mokinių, mokytojų galimybėmis pasiekti geresnius rezultatus. Siekiama mokinių ir mokytojų veiklos efektyvumo, kūrybingumo;
- *intelektinį skatinimą* – mokytojai skatinami teikti grįžtamąją informaciją apie norimus pasiekti darbo su mokiniais rezultatus, nuolat domimasi, kaip jiems sekasi. Sudaromos galybės visiems bendruomenės nariams mokytis vieniems iš kitų, dalintis patirtimi ir tobulinti kvalifikaciją.

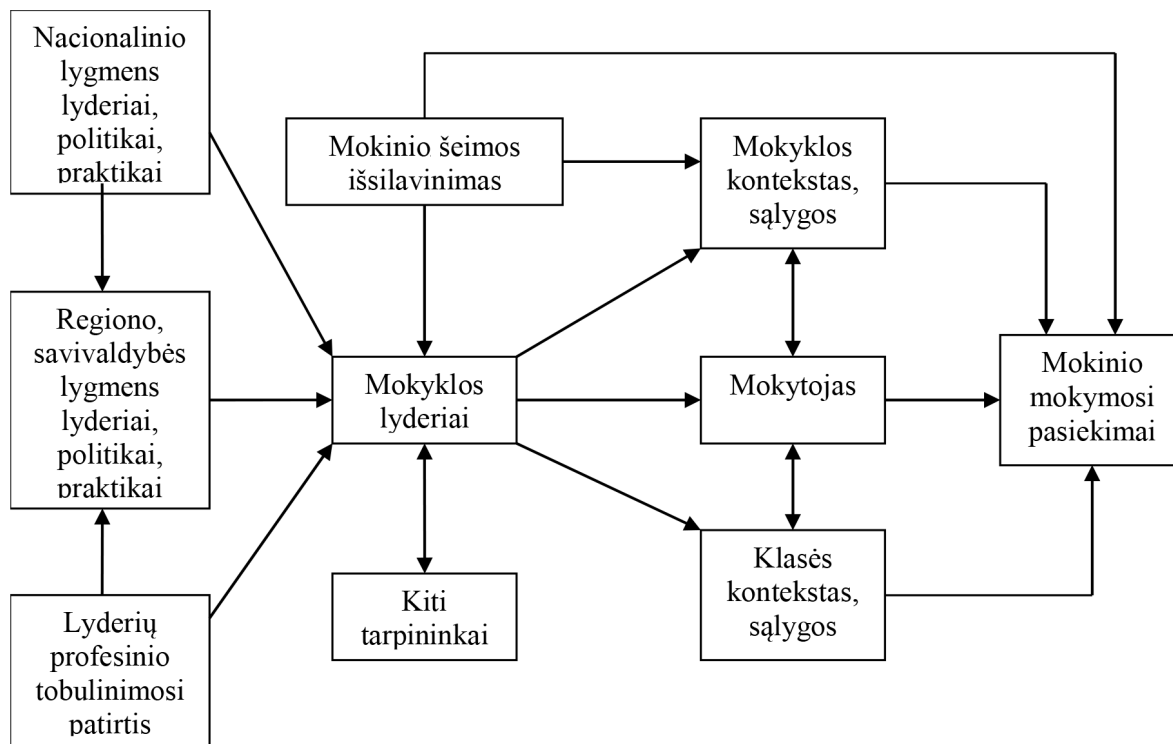
Mokykloje, kurioje vyrauja transformacinė lyderystė, yra įtvirtinta mokyklos bendruomenės bendradarbiavimo kultūra, sprendimų priėmimo procesuose dalyvauja visi bendruomenės nariai. Tokioje mokykloje yra puoselėjama laisva mintis, skatinant atsiduoti organizacijai. Svarbiausia, kad tokioje mokykloje vyrauja tarpusavio pasitikėjimo ir skatinimo atmosfera, atverianti plačias galimybes mokytojams tapti autonomiškais koreguojant ugdymo procesą pamokoje.

Transformacinis lyderis keičia bendruomenės lūkesčius, skatina individualų mokymąsi, taiko intelektualinį stimuliaciją ir individualią pagalbą asmeniui, kuriant, formuluojant ir įgyvendinant tikslus bendrai vizijai pasiekti. Transformacinis lyderis-mokytojas yra charizmatinė asmenybė, dirbanti iš pašaukimo. Jo veiklos motyvas yra ne prievarta, jėga, o vizija, kurios pagrindinis tikslas – geresni mokinių mokymosi pasiekimai. Toks mokytojas lyderis pasižymi gebėjimu įkvėpti ir motyvuoti mokinius siekti aukštesnių rezultatų ir tikslų, nei mokinyš pats tikisi. Be to, transformacine lyderyste pasižymintis mokytojas yra atviras naujovėms, savo veiklą grindžia kūrybingumu, o mokykloje vyraujanti pasitikėjimo kultūra atveria galimybes besimokančiai bendruomenei formuotis.

Moksliniais tyrimais (Harris, Muijis, 2003; Harris, 2010; Marzano, Waters, McNulty, 2011; Lambert, 2011; Robinson, 2011) įrodyta, kad mokinio pasiekimams ugdymo procese daro įtaką šeima ir jos narių išsilavinimas, moky-

kloje ir klasėje vyraujantis mikroklimatas, tačiau lemiamą reikšmę mokinio pasiekimams turi aukštos kvalifikacijos mokytojas, jo lyderystė (2 pav.).

2 pav. Įvairūs mokinių pasiekimams įtakos turintys veiksniai (pagal: Dyer, Renn, 2010)



Taigi mokytojo ir mokinio susitarimų procese nuolat vyksta transformaciniai procesai. Mokytojas prisiima atsakomybę už mokinį, jo pažangą, ugdo atsižvelgdamas į individualius jo poreikius, aiškiai nurodo viziją ir įkvepia bendrai jos siekti. Jis džiaugiasi mokinio laimėjimais, skatina veikti, palaiko ir padrąsina. Mokytojas lyderis mokinio poreikius, norus iškelia virš savo, siekdamas pozityvių mokymo(si) rezultatų. Pagrindinis mokytojo lyderio tikslas – geri mokinių mokymosi rezultatai. Mokytojo lyderio veikla grindžiama įsipareigojimu, asmeniniu pavyzdžiu, aktyvumu, įgalinimu, komunikacija, entuziazmu, sunkiu darbu ir energija.

Pažymėtina, kad jei mokyklos vadovas yra transformacinis lyderis, jis įgalina ir mokyklos mokytojus veikti kaip transformacinius lyderius. Mokyklos vadovo sudaromos sąlygos mokytojams dalyvauti mokyklos veikloje, analizuoti, diskutuoti ir apmąstyti savo veiklą kelia mokytojų entuziazmą, skatina imtis iniciatyvos, veikti (Lambert, 2011). A. Harris (2010), L. Lambert (2011) pažymi, kad bendradarbiavimas yra vienas iš mokytojų darbo efektyvumą užtikrinančių veiksnių, o kuriama bendradarbiavimo kultūra mokyklos bendruomenėje užtikrina organizacijos veiklos kokybiškumą. Tad vertingos patirties sklaida tarp mokytojų yra vienas iš efektyvios mokyklos požymių.

BŪSIMŲJŲ MOKYTOJŲ TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS RAIŠKA

Vienas iš esminių Valstybinėje švietimo strategijoje 2013–2022 m. (2013) nurodomų tikslų yra „pasiekti tokį pedagoginių bendruomenių lygį, kai jų daugumą sudaro apmąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai“. Pažymima, kad šiam tikslui įgyvendinti svarbu sukurti gambiausių asmenų „pritraukimo“ į švietimo sistemą strategiją. Tačiau Švietimo ir ugdymo krypties aprašo (2014) 16 punkte sakoma, kad „visi, stojantieji į studijų programas, kurias baigus suteikiama pedagogo profesinė kvalifikacija, dalyvauja bendrojo priėmimo metu vykdomame motyvacijos vertinime. Reko-

menuojama, kad stojantieji, kurių motyvacija įvertinta nuliniu balu, *nebūtų priimami* į pedagogo profesinę kvalifikaciją teikiančias studijų programas.“ Taigi galima teigti, kad valstybė kol kas nėra numačiusi strategijos, kaip į pedagogines studijas pritraukti tik pačius gambiausius asmenis.

G. L. Anderson (2009) teigia, kad ateities scenarijus, kalbant apie mokyklų lyderystę, galimas dvejopas: pirma, kad į mokyklas ateis privataus sektoriaus vadybininkai, neturėję nieko bendro su švietimu, ugdymu; antra, kad mokykloje dirbs mokytojai lyderiai, įgiję pedagoginį išsila-

vinimą, turintys pašaukimą, save suvokiantys kaip vaikų ir mokyklų gynėjus, jų atstovus. Mokytojai-lyderiai mokosi ir patys, dažnai išeina už „komforto“ ribų, atlieka įvairius tyrimus, siekdami mokinių pažangos, yra tolerantiški, veiklūs, kuria bendradarbiavimo kultūrą mokykloje ir veikia įvairiais lygmenimis (asmeniniu, klasės, mokyklos, visuomeniniu). Taigi, koks ateities scenarijus galimas Lietuvos mokyklose? Šiuo metu būsimieji mokytojai yra rengiami 8 universitetinėse aukštosiose mokyklose. R. Nedzinskaitės (2014) atlikto tyrimo įvairiuose Lietuvos universitetuo-

se (Lietuvos edukologijos (LEU), Šiaulių (ŠU), Klaipėdos (KU), Vytauto Didžiojo (VDU), Lietuvos sporto (LSU)) duomenys¹ rodo, kad daugumos studentų motyvai rinktis pedagogikos studijas yra pašaukimas (13 proc.), vidinė motyvacija (28 proc.), poreikis mokytis kitus (23 proc.), meilė vaikams ir kt. Tačiau būna atvejų, kada pedagogikos studijas renkasi asmenys, neketinantys dirbti pedagoginio darbo, o motyvas jas rinktis susijęs su siekiu įgyti aukštojo mokslo diplomą. Tokie studentai sudaro daugiau nei tris procentus apklaustųjų (2 lentelė).

2 lentelė. Studentų motyvai rinktis pedagogines studijas

(pagal: R. Nedzinskaitės disertacinis tyrimas, 2014)

Veiksniai	Motyvai	Studentų teiginiai
Išoriniai	Atsitiktinumas	Taip susiklostė aplinkybės; neįstojau į norimą specialybę, todėl turėjau pasirinkti šią; galimybė gauti valstybės finansuojamą vietą universitete; tuometinė susiklosčiusi situacija, nebuvo kito pasirinkimo; noriu įgyti aukštojo mokslo diplomą; nemaniau, kad būsiu pedagogė; valstybės finansuojama vieta
	Artimųjų paskatinimas	Mamos paskatinimas; keli šeimos nariai taip pat pedagogai; mama pedagogė; tėvų, sesers, šeimos, kitų artimųjų paskatinimas; pasiūlė tėvai ir ši mintis man patiko; šeimoje esantys pedagogai; mane paskatino šeimos narys, kuris buvo baigęs Pedagoginį; šeimoje mama taip pat pedagogė
	Mokytojo pavyzdys	Kūno kultūros mokytojas; mačiau, kokie pedagogai yra mano mokykloje, ir norėjosi pačiai tapti pedagoge, kad galėčiau pasiekti daugiau už juos šioje sferoje; (pavyzdys buvo) treneris ir norėjau pats pamėginti dirbti treneriu; mano kūno kultūros mokytojas buvo labai geras, todėl nusprendžiau sekti jo pėdomis; mokytojų pavyzdžiai; mokytojai iš gimnazijos; buvę auklėtojai, kurie studijavo tą patį
	Socialinės garantijos, karjera	Geras atlyginimas; galvojau, kad bus lengvas darbas ateityje; karjeros siekiai; karjeros galimybės; įdomi ir perspektyvi specialybė; darbo galimybės; pasirinkau pedagogo specialybę, nes ji yra gerbiama visuomenėje
Vidiniai	Poreikis dirbti su žmonėmis, vaikais	Noras dirbti su žmonėmis, vaikais, noras juos mokyti ir mokytis pačiai, noras dirbti su jaunu ir žmonėmis, juos mokyti ir padėti tobulėti; meilė ir noras dirbti su vaikais; noras mokyti vaikus ir darbas su vaikais; noriu dirbti su jaunu; noras dirbti su vaikais, išmokti elgtis su vaikais, kaip reikia juos mokyti; noras bendrauti su mokiniais, stebėti jų augimą; pomėgis bendrauti su vaikais, žavėjimasis vaikais, darbas su jais; noras dirbti su vaikais, man šis darbas neatrodo monotoniškas ir nuobodus
	Siekis nuolatos tobulėti	Žinių siekimas; žinių troškimas ir norėjimas tuo pasidalinti; noras įgauti žinių ir praktinių gebėjimų; noras tobulėti, įgyti daugiau žinių apie ugdymą, o tas žinias panaudoti savo asmeniniame gyvenime; noras tobulėti ir ugdyti kitus
	Pašaukimas	Svajaju būti mokytoju; susižavėjimas mokytojo profesija; visada žinojau, ko noriu – tapti pedagoge; paskatino mano noras ir užsidegimas dirbti pedagoginį darbą; nuo vaikystės norėjau būti mokytoja; noras būti mokytoja; noras dirbti mokytoja, išreikšti save kūrybiškai; jaučiu pašaukimą, to norėjau nuo 8 klasės; visada norėjau būti mokytoja, einu svajonės link; noras dirbti mokytojo darbą; noras būti mokytoju ir geru specialistu; noras dirbti mokytoja; noriu būti asmenybė, noriu būti mokytoja
	Poreikis mokytis kitus	Nes noriu savo gebėjimus, žinias perteikti kitiems, kuriems jų reikia, noriu mokyti kitus to, ką pats žinau; noras dirbti su jaunu ir žmonėmis, juos mokyti ir padėti tobulėti; noras pateikti turimą informaciją kitiems, noras padėti tobulėti; noras mokyti vaikus; noras bendrauti su mokiniais, juos šviesti ir auginti jų gyvenimo vertybes; noras ateitį sieti su darbu su vaikais, siekti jų geriausių rezultatų; supratau, kad tikrai jaučiu malonumą perteikdama žinias kitiems ir kad gebu tai puikiai padaryti; dalyko pomėgis bei noras savo žiniomis ir patirtimi su kuo nors pasidalinti

¹ Tiriamieji – 511 I–IV kurso LEU, ŠU, KU, LSU, VDU studentų, būsimųjų mokytojų.

Veiksniai	Motyvai	Studentų teiginiai
Vidiniai	Pokyčių skatinimas, inicijavimas	Noras pakeisti kūno kultūros pamoką; turiu daug idėjų, kaip pagerinti švietimo sistemą, pagerinti studijuojamą dalyką mokykloje; noras išauginti naujų sportininkų ir blaiviai mąstančių žmonių kartą; matau vertę ugdyti ateities kartą; noras pakeisti mokyklos veiklos sistemas; yra daug senų mokytojų, dirbančių senais metodais, noriu padaryti kitaip

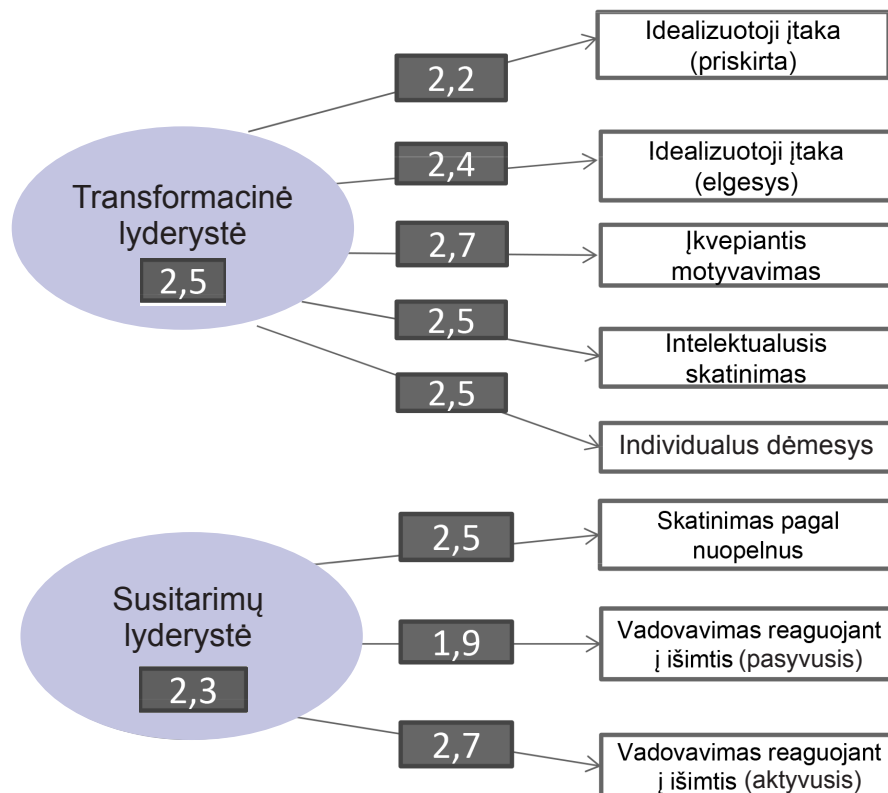
Studentų motyvai rinktis pedagogikos studijas Lietuvoje yra panašūs į kitų šalių studentų motyvus. JAV Nacionalinio švietimo centro atliktas tyrimas (2005) parodė, kad dažniausiai pedagogines studijas renkamasi dėl troškimo dirbti su jaunais žmonėmis, mokytojų mokykloje įtakos, ilgų vasaros atostogų ir socialinių garantijų, domėjimosi studijuojamu dalyku; arba mokytojo profesija yra viena iš kelių alternatyvų. M. M. Pop (2008) disertacinio tyrimo pagrindu išskyrė šias priežastis rinktis mokytojo kelią: geros socialinės garantijos, ilgos atostogos, statusas visuomenėje, noras padėti vaikams siekti sėkmės, asmeninės

savybės, šeimos narių paskatinimas, mokytojo pavyzdys, karjeros galimybės, domėjimasis studijuojamu dalyku.

Tarptautinėje mokslinėje erdvėje atliekami tyrimai, siekiant nustatyti motyvacijos rinktis mokytojo profesiją ir lyderystės stiliaus ryšį (B. M. Harms, N. A. Knobloch, 2005). Siekiant nustatyti organizacijose, tarp jų ir švietimo institucijose, vyraujančią lyderystės stilių, dažnai naudojamas Daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu (MLQ 5x forma).

Lietuvoje šiuo klausimynu buvo tirtas būsimųjų mokytojų lyderystės stilius (R. Nedzinskaitė, 2014) (3 pav.).

3 pav. Būsimųjų mokytojų lyderystės stilius² (pagal: R. Nedzinskaitė, 2014)



Tyrimo duomenys rodo, kad būsimiesiems mokytojams labiau būdinga transformacinė lyderystė (vidurkis – 2,5 balo iš 4 galimų), tačiau šis lyderystės stilius nėra kaip reikiant įvaldytas. Visi transformacinei lyderystei būdingi ypatumai respondentams būdingi tik iš dalies, išskyrus *įkvepiantį motyvavimą* (vidurkis – 2,7 balo iš 4 galimų). Pasižymintys šiuo ypatumu studentai turi aiškia ateities viziją ir tiki jos įgyvendinimu, be to, yra optimistiškai nusi-

teikę kalbėdami apie ateitį ir karjeros galimybes, perspektyvas. Reikia pažymėti, kad būsimiesiems mokytojams mažiausiai būdingas transformacinės lyderystės ypatumas – *idealizuotoji įtaka (priskirta)*, susijusi su asmens charizmatiškumu, gebėjimu burti komandas, t. y. studentai stokoja gebėjimo dirbti komandoje, grupės labai atsakyti savų interesų.

²Tyrimui naudotasi Daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu (*Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ 5X form*, B. M. Bass, B. J. Avolio, 1995). B. M. Bass ir B. J. Avolio teigia, kad optimalus ir subalansuotas žmogaus elgsenos modelis yra tada, jei transformacinės lyderystės vidurkis yra 3,0 ir daugiau (iki 4,0), susitarimų lyderystės – 2,0 ir mažiau, nelyderystės – 1,0 ir mažiau. Tiriamieji – LEU, ŠU, KU, LSU, VDU I–IV kurso studentai (būsimieji mokytojai).

Akivaizdžiai išreikštas studentų visuminis reiškinių suvokimas; aplinkinių kaip asmenybių, o ne kaip paskirų individų, vertinimas; supratimas, kad žmonių poreikiai ir gebėjimai yra skirtingi. Visa tai būdinga transformaciniam lyderiui.

Susitarimų lyderystės stilius, kaip tarpinė grandis augant iki transformacinės lyderystės, studentams nėra labai būdingas (2,3 balo iš 4 galimų). Susitarimų lyderis dažniausiai nesikiša ar net pasyviai stebi iš šalies ir tik kritinėje situacijoje prisiima atsakomybę, imasi koreguoti veiklą. Tačiau jam būdinga fiksuoti buvusias klaidas ar nesė-

kmes, įsiminti ir prisiminti jas prieš pradėdant naujas veiklas, nuosekliai jas apmąstyti, siekiant jų išvengti ateityje. Šios susitarimų lyderio elgesio savybės būdingos ir studentams, ketinantiems tapti mokytojais. Šio stiliaus lyderystė reiškiasi ir tuo, kad studentai dažnai padeda kitiems grupės, komandos nariams, jei šie deda pastangas, ir teikia grįžtamąjį ryšį, jei yra patenkinami jų lūkesčiai.

Taigi galima teigti, kad būsimieji mokytojai yra pradėdantys jauni lyderiai, kurių lyderystės plėtotė (t. y. ar jie taps transformaciniais, ar susitarimų lyderiais) priklausys nuo to, į kokios kultūros mokyklą jie ateis dirbti.

Literatūra

1. Anderson G. L. *Advocacy Leadership. Toward a Post-Reform Agenda in Education*. New York, 2009.
2. Bass B. M., Bass R. *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research & Managerial Applications*. 4 edition. London, 2008.
3. Bennett N., Anderson L. *Rethinking Educational Leadership. Challenging the conventions*. London, 2003.
4. Coggshall J. G. *Prospects for the Profession: Public Opinion Research on Teachers // Research & Policy Brief*. October 2006, Washington.
5. Dyer K., Renn M. *Development Programs for Educational Leaders // The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. USA, 2010.
6. Lyderystės vystymosi mokykloje modelis. 2011. http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/809/429_LYDERYST%C4%96S%20VYSTYMOSI%20MOKYKLOJE%20modelis.pdf.
7. Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos kaitos tyrimo metodologijos ir instrumentų kūrimas. 2010. <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/2992/Longitudinio%20Lietuvos%20%C5%A1vietimo%20lyderyst%C4%97s%20rai%C5%A1kos%20tyrimo%20metodologija%20ir%20instrumentai.pdf>.
8. Musset P. *Initial Teacher Education and Continuing Training Policies in a Comparative Perspective: Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects*, OECD Education Working Papers, No. 48, OECD Publishing, 2010. <http://dx.doi.org/10.1787/5kmbphh7s47h-en>.
9. Northouse P. G. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas, 2009.
10. OECD „Teachers' Professional Development: Europe in International Comparison“. 2010. [http://www.dgeec.mec.pt/np4/105/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=157&fileName=Teachers_Professional_Development.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/105/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=157&fileName=Teachers_Professional_Development.pdf).
11. Pop M. M. *Teaching in the Eyes of Beholders. Pre-Service Teachers' Reasons for Teaching and their Beliefs about Teaching*. Florida State University, 2008. *Daktaro disertacija*.
12. Švietimo ir ugdymo kryptių aprašas. 2014. http://www.skvc.lt/files/SKAR-2/Svietimo_ir_ugdymo_aprasas.pdf.
13. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. 2013. <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>.

ŠVIETIMO PROBLEMOS ANALIZĖ – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisesaktai/tyrimai-ir-analizes/svietimo-problemos-analizes/2012-metu> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. ricardas.alisauskas@smm.lt).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkienę (el. p. veronika.siurkiene@smm.lt, tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Lietuvos edukologijos universiteto doktorantė Rasa Nedzinskaitė.

Konsultavo Šiaulių universiteto Socialinių tyrimų mokslinio centro direktorė dr. Jūratė Valuckienė.

Projekto „Lyderių laikas 2“ vadovė Rasa Šnipienė.

MOKYTOJAS KAIP TRANSFORMACINIS LYDERIS: FAKTAS AR FIKCIJA

Redaktorė *Mimoza Kligenė*

Maketavo *Valdas Daraškevičius*

2015-02-12. Tir. 1 500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius