**SUAUGUSIŲJŲ ŠVIETĖJŲ LYDERYSTĖS POREIKIS PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS PARADIGMOJE**

Lyderystė – vienas iš veiksnių, lemiančių šiuolaikinės švietimo įstaigos kokybišką veiklą. Pastaruoju metu ypač pabrėžiamas ugdytojo (tame tarpe ir suaugusiųjų švietėjo) kaip lyderio vaidmuo švietimo sistemoje ir organizacijoje. Ugdytojai lyderiai – „yra atviri naujoms idėjoms ir pasirengę mokytis iš kitų. Jie yra lankstūs, siekiantys tikslo ir optimistiški, bei siekiantys užsibrėžtų rezultatų“ (Lyderystės vystymosi mokykloje modelis, 2011). Be to, esant palankioms sąlygoms ugdytojų lyderystės plėtotei, auga jų pačių profesinė motyvacija bei gerinama švietimo įstaigos mokymosi aplinka – siekiama, kad besimokantieji pasiektų geresnių tiek dalykinių, tiek bendrųjų kompetencijų.

Lietuvoje švietimo lyderystės reiškinys pradėtas tirti tik XX a. paskutiniame dešimtmetyje. Šį reiškinį tyrė ir nagrinėjo Deinienė (2009), Kazlionkaitė, (2009), Cibulskas, Žydžiūnaitė (2011), Navickaitė (2012) ir kt. Bujokaitė (2010), Rupšienė, Skarbalienė (2010) nagrinėjo mokytojų lyderystę, Beresnevičiūtė ir kt. (2011, 2012) – švietimo lyderystės raišką, Gumuliauskienė, Martusevičienė (2013) - gimnazijos mokytojų lyderystės raišką. Be to, buvo atlikti nacionaliniai tyrimai „Mokyklos valdymo efektyvumo tyrimas“ (2009), „Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas“ (2011), kurie įrodė, kad dauguma mokyklų susikūrė itin reglamentuojančius nuostatus, kurie labai riboja lyderystės plėtrą, o lyderystės modeliai nėra apibrėžti: lyderystė vyksta spontaniškai, nėra aiškios ir kryptingos strategijos.

Vis dėlto dauguma tyrimų yra skirti mokyklų mokytojų lyderystės kompetencijų, lyderiavimo, stilių nustatymui arba atskleisti lyderystės poveikį mokyklos vadybos efektyvumu ar Lietuvos mokyklų lyderystės atvejams nustatyti. Tačiau neaptikta šaltinių, analizuojančių suaugusiųjų švietėjų kaip lyderių ypatumus. Nėra atkleista, kokių savybių, būdo bruožų, veiksmų ir pan. tikimasi iš lyderio, kokia šių savybių raiška ir kaita.

Siekiant įgyvendinti „Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ keliamus tikslus, lyderystė švietime turi būti strateginė - kurti strategiją, kuri skatintų visų lygių švietėjus siekti aukštesnės profesinės kompetencijos – būti savo srities ekspertais, kartu lyderiais, kurie ne tik moko ir dalinasi savo žiniomis su besimokančiaisiais, bet daro įtaką ir už švietimo įstaigos ribų (Gumuliauskienė, Matusevičienė, 2013). Be to, būtina stebėti bei analizuoti, kaip lyderystės strategija įgyvendinama: kaip ir kokie formuojami ugdytojų lyderių profesinės veiklos ypatumai, kurie lemia mokymo bei mokymosi rezultatus.

Šiandien, lyderystė yra labai svarbus modernios organizacijos plėtros veiksnys. Organizacijos, kuriose lyderystė menkai išvystyta susiduria su sunkumais diegdamos naujoves bei prisitaikant prie pokyčių, taip pat išliekant konkurencinėje kovoje. Lyderystė ir jos plėtra yra vienas iš konkurencingumo pranašumu rinkoje. Dauguma autorių vadybos srityje bandė apibrėžti lyderystę, kaip vieną iš svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos sėkmę (Bass, 2008; Bertocci, 2009).

Iki šiol vienareikšmio lyderystės apibrėžimo nėra. Per pastaruosius trisdešimt metų įvairūs autoriai skirtingai apibūdina „lyderystės“ sąvoką. XX a. devintame dešimtmetyje Vecchio (1988, cit. Katiliūtė ir kt., 2012) teigė, kad lyderystė – procesas, o ne padėtis, kurią žmogus gali oficialiai užimti organizacijoje. Šis procesas – asmens jėga, motyvuojanti ir koordinuojanti organizacijos narius siekti organizacijos tikslų. XXI a. pradžioje psichologai Barvydienė, Kasiulis (2004) teigė, kad lyderystė – tai įtakos procesas, kuriuo asmuo savaime paskatina kitus grupės narius siekti nustatytų grupės ar organizacijos tikslų. Lyderystės sėkmę veikia keletas lyderio veiksnių: gebėjimas daryti įtaką ir įkvėpti siekti tikslo, lyderio savybės, žinios, įgūdžiai, patirtis. Arba lyderystė – organizacijos vedimas, vadovavimas, skatinimas, pirmavimas, poveikio žmonėms jėga, išryškėjusi sąveikaujant grupės nariams, kai pripažintas lyderis įgyja tokį grupės narių neformalų pasitikėjimą, svaresnę sprendimų priėmimo, vizijos formavimo ir įgyvendinimo jėgą, kai žmonės savanoriškai buriasi aplink jį, lyderiui inicijuojant juos veiklai ir vienijant bendrų tikslų siekio procese (Žvirdauskas, 2006, Katiliūtė, 2012). Moksliniuose tyrimuose neišvengiama diskusijų dėl lyderystės sampratos bei šios sąvokos interpretacijų. Butkevičienė, Vaidelytė (2009) teigia, jog lyderystė gali būti suvokiama kaip procesas, kurio metu lyderis buria kitus organizacijos narius bei skatina juos siekti bendro tikslo. Pabrėžiama, kad lyderis ne tik suburia kitus individus bendro tikslo siekimui, bet ir turi įtakos sekėjų nuostatoms ir požiūriui. Kartu mokslininkai išskiria pagrindinius lyderystės sampratos aspektus:

1. Lyderystė ir savęs pažinimas (lyderystė yra paremta savimone, sudarančią sąlygas skaidrumui, autentiškumui, vientisumui ir pasitikėjimui).

2. Lyderystė ir asmeninės savybės (lyderiu gali tapti kiekvienas, nes lyderiui būtinas savybes ir įgūdžius galima įgyti ir išmokti).

3. Lyderystė ir valdymas (lyderystė ir valdymas yra tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildo, todėl siekiant organizacijos sėkmės abu veiksniai yra būtini).

4. Lyderystė ir pareigos (lyderystė nesiejama tik su formaliomis pareigomis - lyderiai gali būti formalūs ir neformalūs).

5. Lyderystė ir pasekėjai (lyderiams reikia pasekėjų, o pasekėjams – lyderių).

6. Lyderystė ir pusiausvyra (lyderiai turi išlaikyti pusiausvyrą tarp nusistovėjusios tvarkos ir pokyčių).

7. Lyderystė ir plėtra / vystymasis (lyderystė siejama su lyderių visais organizacijos lygmenimis ugdymu).

Lyderystės apibrėžimų įvairovėje galima įžvelgti panašumų - būtini trys vyraujantys elementai:

*1 pav. Lyderystės elementai (Chmiel, 2005, Northouse, 2009)*

Lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas (Šilingienė,2012). Taigi lyderystė įmanoma tik esant grupei, tik tada galima sutelkti organizacijos narius sėkmingai siekti bendrų tikslų arba daryti poveikį bendrą tikslą turinčių žmonių grupei. Lyderis suvienija bendro tikslo siekiančius pasekėjus ir veda juos tinkamu keliu – tai išskirtinė savybė, leidžianti visai organizacijai siekti veiksmingumo ir keistis. Kad lyderis galėtų vesti, jis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis, suvokti tam tikrus elgesio modelius, naudoti įvairią socialinę galią, besireiškiančia konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad grupės nariai – sekėjai – ne tik vykdytų, bet įsipareigotų siekti bendrų užsibrėžtų tikslų.

Mokslinėje užsienio autorių literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl lyderystės sampratos. Kaip nurodo Alvesson, Spicer (2012) lyderystė gali būti apibrėžiama kaip „asmens ar asmenų grupės socialinė įtaka“. Taip pat autoriai pabrėžia lyderystės sąvokoje organizacijos kūrybinius aspektus bei galios santykius. Pavyzdžiui, Shah (2014) pabrėžia, kad „lyderystė yra tam tikro veiksmo įsivaizdavimas, skatinimas ir įgyvendinimas, kas nebūtų įvykę įprastomis sąlygomis“. Lyderystė remiasi organizacinėmis užduotimis, kurios yra sukurtos organizacijos narių, siekiant daryti įtaką kitų narių motyvacijai, turimoms žinioms bei veiklai.

Nagrinėjant lyderystės sampratą būtina aptarti ir švietimo lyderystės sąvoką. Mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjama švietimo lyderystės reikšmė, teigiama, kad lyderystė švietimo sistemoje suvokiama kaip fenomenalus reiškinys ir socialinių grupių bendros savybės, kurios sudaro daugiau konstruktyvų pagrindą suvokiant švietimo įstaigų raidą (Bento, 2011). Be to, tradicinis lyderystės modelis buvo kritikuojamas dėl to, kad tradicinės lyderystės kontekste dėmesys daugiau sutelkiamas formaliems įgaliojimams iš viršaus, tačiau profesinėse bei švietimo organizacijose valdžia paprastai priklauso nuo daug sudėtingesnių veiksnių.

*Apibendrinant galima teigti, kad* *vieningos nuomonės apie lyderystę iki šiol nėra - dauguma autorių ją apibūdina kaip procesą, bet galima išskirti tris elementus, bendrus visiems* *lyderystės apibrėžimams:* ***grupė, įtaka, tikslas.*** *Lyderystė apibūdinama kaip procesas, kurio metu* *lyderis daro įtaką kitiems, motyvuodamas juos elgtis vienokiu ar kitokiu būdu. Lyderis daro įtaką grupės narių* *veiksmams, siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo, o grupės nariai* *paklūsta lyderiui, kuris jaučia jiems atsakomybę.*

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2008) pabrėžia, kad švietimo lyderystė tapo švietimo politikos prioritetu tarptautiniu mastu. Ji atlieka pagrindinį vaidmenį gerinant mokymo(si) rezultatus, nes daro įtaką besimokančiųjų motyvacijai ir sugebėjimams, taip pat veikia švietimo įstaigos klimatą ir aplinką. 2013 m. Briuselyje Nuolatinių atstovų komitetas, vieningai sutarė ir pateikė išvadas dėl veiksmingos lyderystės švietimo srityje. Lyderystė gali būti veiksminga tada, kai:

1. švietimo lyderiai turi galimybių sutelkti dėmesį visų pirma į mokymo ir mokymosi jų įstaigose kokybės didinimą, kartu užtikrindami teisingumą;
2. lyderystė yra pagrįsta aiškiai apibrėžtais vaidmenimis;
3. ji yra įgyvendinama laikantis bendradarbiavimo ir integracinio požiūrio;
4. sugebama pripažinti darbuotojų stipriąsias puses bei kompetencijas ir jiems priskirti vadovaujančius vaidmenis;
5. turima pakankamai galimybių ištekliams skirstyti ir naujoviškiems mokymo metodams tirti.

Tinkama lyderystė leidžia siekti aukštos mokymo ir mokymosi kokybės (Haris, 2010), gerinti besimokančiųjų mokymosi pasiekimų rezultatus. Siekiant šio tikslo, reikia žinoti besimokančiųjų poreikius, o mokymosi procesą organizuoti taip, kad būtų sudarytos sąlygos visapusiškam besimokančiųjų ugdymui ir asmenybės vystymuisi.

Švietimo lyderystė padeda visiems geriau mokytis - lyderystės raiškos rezultatas yra sėkmingas mokymasis arba aukšta mokymosi kokybė (Katiliūtė E., 2012). Tam, kad stiprėtų lyderystė mokymosi labui, visuose švietimo lygmenyse būtini kultūriniai pokyčiai, grindžiami pagarba, pasitikėjimu, pagalba, įgalinimu, vedantys į skaidrią bei aiškią atsakomybės ir atskaitomybės sistemą, t. y. vadovai turi pasitikėti mokytojais, ugdyti juos kaip lyderius ir suteikti vadovavimo galių mokytojams, o jie turi būti pasirengę pripažinti kitų kolegų lyderystę tam tikrose srityse - organizacijoje pereinama nuo vieno asmens lyderystės prie paskirstytos arba pasidalytosios lyderystės (angl. *distributed leadership*).

*Lyderystė - tai procesas, kuris itin svarbus švietimo įstaigoms XXI a. Šio proceso metu, pasitelkus asmens gebėjimą motyvuoti ir vesti, daroma įtaka pasekėjams, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai. Kiekvienoje švietimo įstaigoje – tai sėkminga veikla ir aukšti besimokančiųjų akademiniai rezultatai. Anot mokslininkų, šiuos tikslus įgyvendinti padeda ugdytojai lyderiai. Kad daugėtų ugdytojų lyderių, svarbu, kad vadovai pasitikėtų darbuotojais, bedradarbiautų su jais, dalytusi vadovavimu. XXI a. mokyklų valdyme akcentuojamas perėjimas nuo vieno asmens prie pasidalytosios lyderystės.*

***Pasidalytoji lyderystė*** – tai tokia lyderystė, kuri yra plačiai pasidalyta tarp organizacijos narių: „apima daugelio asmenų atliekamą darbą, o užduotis vykdoma tarpusavyje bendradarbiaujant keliems lyderiams“ (Spilano ir kt., 2001, Harris, 2010). Tai lyderystės modelis, apimantis visuotinį dalyvavimą lyderystės veikloje, kai sprendimai priimami dalyvaujant visai organizacijos bendruomenei. Tai reiškia, jog plėtojant pasidalytąją lyderystę, organizacijoje lyderiais gali būti laikomi visi jos bendruomenės nariai, įskaitant ugdytojus, personalo darbuotojus, taip pat besimokančiuosius. Tokia lyderystė suvokiama ne kaip vieno asmens vaidmuo, bet kaip gebėjimas ir galėjimas prireikus imtis lyderio vaidmens. Esminė pasidalytosios lyderystės nuostata – lyderystė nėra vieno asmens veiklos sritis, o daugelio sąveikų, vykstančių organizacijoje skirtingais momentais, rezultatas (Harris, 2010). Pagal tokią lyderystės sampratą lyderystė suprantama ne tiek kaip pavienių vadovų veiksmai ar nuomonė, o kaip dinamiškas organizacijos vienetas, t. y. pasidalytoji lyderystė „pasireiškia tais atvejais, kai lyderiai ir mokytojai daro įtaką vieni kitų veiksmams.“ (Harris, 2010).

Švietimo įstaigoje, kaip ir bet kurioje organizacijoje praktikams ir administratoriams reikalingos priemonės veiklos praktikos analizei. Viena iš galimų priemonių įrankis tiriant švietimo lyderystę ir perspektyvas yra modelis, kuris yra kilęs iš empirinių tyrimų, atliktų Harris (2010). Modelis apibrėžia trijų skirtingų tipų pasidalytąją lyderystę: švietimo įstaigos viduje, tarp švietimo įstaigų ir už jos ribų. Kai kuriose ugdymo įstaigose gali būti visų trijų tipų lyderystės praktika:

* Švietimo įstaigose: restruktūrizavimas vaidmenų ir atsakomybės;
* Tarp švietimo įstaigų: bendradarbiavimo formos, tinklaveika;
* Už švietimo įstaigos: partnerystė, mokyklos kaip socialiniai centrai ir bendruomenės dalyvavimas (Harris A., 2010).

Lyderystės tyrimų analizė rodo, kad lyderystės formos, kurios sudaro pasidalytosios lyderystės pagrindą yra trys (Bento F., 2011):

1. Pasidalytoji ir priklausoma lyderystė; šios lyderystės pagrindu, lyderystės programos ir užduotys yra paskirstomos kitiems kiekviename lygmenyje organizaciniu požiūriu, o ne remiantis hierarchiniais santykiais.

2. Lyderystė paremta socialine sąveika; lyderystė yra procesas, kuris yra sukurtas kartu lyderio ir jo pasekėjų. Tai procesas, kuris remiasi dinamiškomis, universaliomis priemonėmis, siekiant bendrų interesų ir tikslų išpildymo.

3. Išmokta lyderystė; šiuo požiūriu, lyderystė pateikiama kaip procesas, kuris remiasi patirties tarp individų ir grupių pasidalijimo, tokiu būdu išmokstama būti lyderiais. Lyderystė yra procesas, kuris yra formuojamas kiekvieno nario komunikacijos įgūdžių (skaidrumas, pasitikėjimas, konfliktų valdymas) ir kitų įgūdžių (savimonė, mokymo strategijos) plėtros kontekste.

Pasidalytosios lyderystės modelis suprantamas kaip iš naujosios lyderystės koncepcijos kylanti paradigma (žr. 1 lentelę).

1 lentelė.

**Lyderystės suvokimo tendencijos**

|  |  |
| --- | --- |
| Tradicinis požiūris į lyderystę | Naujasis požiūris į lyderystę |
| Lyderystė būdinga individams  Lyderystė yra paremta organizacine hierarchija  Lyderystė atsiranda tada kai lyderiai turi pasiekėjus ir jiems turi įtakos  Lyderystė skiriasi ir svarbesnė už valdymą  Lyderiai yra skirtingi  Lyderiai keičia organizacijas | Lyderystė yra socialinių sistemų visuma  Lyderystė gali būti bet kur  Lyderystė yra sudėtingas ir kompleksinis procesas  Bet kas gali būti lyderiu  Lyderystė yra tik vienas iš veiksnių, lemiančių organizacijos veiklą |

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Shah, 2014

Pasidalytoji lyderystė yra veiklos pasidalijimas arba paskirstymas, siekiant užtikrinti grupės funkcionalumą. Remiantis šiuo požiūriu pasidalytoji lyderystė gali būti apibūdinta kaip dinamiškas ir interaktyvus procesas, kuriame grupės nariai tarpusavyje sąveikauja siekiant tiek grupės, tiek organizacijos tikslų. Reiktų pabrėžti, kad pasidalytoji lyderystė nuo tradicinės lyderystės skiriasi tuo, jog pasidalytosios lyderystės aspektu pabrėžiamas sąveikos procesas, o ne iš viršaus į apačią pagrįstas valdymas. Pasidalytosios lyderystės požiūriu svarbūs horizontalūs santykiai. Pasidalytoji lyderystė yra interaktyvus lyderystės procesas, pagrįstas tarpusavio sąveika, kurioje kiekvienas narys veikia kitą narį, siekiant iš anksto apibrėžtų tikslų (Cetin, Keser, 2015).

Lyderystės pasidalijimas švietimo įstaigoje gali būti vienas iš būdų, padedantis didinti jos efektyvumą, gerinti mokymo(si) rezultatus. Jau esama mokslinių tyrimų, kurie rodo, kad lyderystė daro didesnę įtaką švietimo įstaigai ir besimokančiųjų pasiekimams (Marzano, Waters, McNulty, 2011). Pasidalytoji lyderystė svarbi, siekiant tobulinti švietimo įstaigoje veiklos kokybę.

Harris teigimu (2010), pasidalytoji lyderystė nereiškia, kad visi visiems vadovauja, ji reiškia, jog organizacijos nariai pasirengę prireikus imtis lyderio darbo ir atsakomybės. Ši lyderystė reiškia ne tik galios, įtakos ir funkcijų pasidalijimą tarp organizacijos narių, bet ir atsakomybės pasidalijimą. Pasidalytoji lyderystė stiprina mokyklos bendruomenės narių atsakomybę, kartu ir pasitikėjimą savimi ir kitais.

Lyderystės pasidalijimas organizacijoje nevyksta atsitiktinai ar impulsyviai. Leithwood ir kt. (2007) teigia, kad tose organizacijose, kur vadovaujamasi pasidalytąja lyderyste, vieni lyderystės pasidalijimo būdai yra veiksmingesni už kitus, o pasidalytosios lyderystės rezultatas ir poveikis organizacijai priklauso nuo lyderystės pasidalijimo modelio. Išskiriami tokios pasidalytosios lyderystės struktūros:

* Planuotas suderinimas (organizacijos nariai apsvarsto būsimas lyderių užduotis ir funkcijas. Lyderiai susitaria, kokias lyderystės funkcijas gali geriausiai atlikti kiekvienas asmuo).
* Spontaniškas suderinimas (funkcijos pasidalijamos beveik arba visškai neplanuojant – lyderiai funkcijas suderina atsitiktinai).
* Spontaniškas nesuderinimas (rezultatas ne toks atsitiktinis – tai nesuderinamas).
* Anarchinis suderinimas (kai kurie arba daugelis organizacijos lyderių atmeta kitų asmenų siūlymus dėl lyderių veiklos jų įtakos srityje. Būdingas lyderių grupių svarankiškumas ir konkurencingumas).

Pasidalytoji lyderystė pati savaime nėra galutinis tikslas, ji yra būdas pasidalyti lyderystę, ir tokio pasidalijimo loginis pagrindas nulems, ar praktika pavyks. Kiekvienas pasidalijimo struktūra turi pranašumų ir trūkumų, kurie priklauso nuo konteksto, bet pasak Leithwood ir kt. (2007), planuotas ir spontaniškas suderinimo būdai turi didžiausią potencialą teigiamiems pokyčiams vykti organizacijoje. Esant „*planuotam suderinimui*“, atsiranda galimybė didinti organizacijos produktyvumą.

Plėtojant pasidalytąją lyderystę organizacijose, ne išimtis ir suaugusiųjų švietimo, siekiama stiprinti darbuotojų atsakomybę, pasitikėjimą savimi ir kolegomis, skatinti komandinį darbą, stiprinti visos bendruomenės mokymo(si) motyvaciją. Švietimo įstaiga, besivadovaujanti pasidalytosios lyderystės principais, stiprina bendradarbiavimo ryšius, kuria besimokančią organizaciją, siekia sparčiau įgyvendinti būtinus pokyčius, pasiekti tvarios pažangos ir ilgalaikių rezultatų. Kai ugdymo įstaigai iškelti tokie tikslai, būtinas ne tik formalusis lyderis – vadovas, bet ir neformalieji lyderiai – mokytojai.

*Pasidalytoji lyderystė labai reikšminga suaugusiųjų švietimo įstaigose, nes padeda didinti jų efektyvumą, stiprinti*  *valdymą, gerinti mokymo(si) rezultatus. Be to, pasidalytosios lyderystės vystymas švietimo įstaigoje* *suteikia galimybę kiekvienam tapti lyderiu atitinkamoje situacijoje. Visa tai stiprina bendruomenės narių atsakomybę ir pasitikėjimą savimi ir kolegomis. Ši lyderystė įpareigoja įstaigos vadovą dalytis atsakomybę su bendruomene - lyderiu švietimo įstaigoje gali būti kiekvienas. Pasidalytoji lyderystė skatina bendradarbiavimą ir gerina bendravimo kultūrą – tai padeda įveikti iškylančius iššūkius ir siekti veiklos kokybės, todėl šiuolaikinės švietimo įstaigos valdyme vis dažniau akcentuojama pasidalytosios lyderystės svarba.*

Lambert teigimu (2003), lyderystė švietimo įstaigoje vertinama pagal šiuos aspektus:

1. Lyderystė švietimo įstaigoje turi būti suprantama kaip abipusis, tikslingas mokymasis bendruomenėje.

2. Kiekvienas turi teisę, atsakomybę ir gebėjimą būti lyderiu.

3. Tikslingos aplinkos kūrimas – kiekvieno prioritetas.

4. Darbuotojų įsitraukimas į mokyklos veiklą priklauso nuo aiškiai nubrėžtų lyderystės rėmų.

5. Ugdytojai yra ryžtingi vedliai įgyvendinant mokyklos tikslus.

Kalbant apie pasidalytąją lyderystę svarbus vaidmuo tenka švietimo įstaigos darbuotojui ugdytojui. Moksliniuose tyrimuose skirtingi autoriai pabrėžia, ko tikimąsi iš ugdytojo pasidalytosios lyderystės kontekste (2 lentelė).

2 lentelė

**Ugdytojas lyderis pasidalytosios lyderystės kontekste**

|  |  |
| --- | --- |
| **Autorius** | **Lūkesčiai iš lyderio ugdytojo** |
| Bento, 2011 | Toliau mokytis ir tobulinti mokymosi procesą  Organizuoti ir atlikti įstaigos veiklos rezultatus  Dalyvauja sprendimų priėmimo procese  Organizuoja kvalifikacijos ugdymą,  Konsultuoja ir padeda individualiai pedagogams  Dalyvauja veiklos vertinimo procese, suteikiant tinkamą įvertinimą ir grįžtamąjį ryšį |
| Harris, 2008 | Siekiant autentiškumo savo pedagoginėje veikloje  Skleidžia gerąją patirtį ne tik ugdymo įstaigoje, bet ir už jos ribų  Kuria pasitikėjimą ugdymo įstaiga  Siekia į ugdymo procesą įtraukti visą ugdymo įstaigos bendruomenę |
| Cetin, Keser, 2015 | Įvertinimas  Kultūra  Vizija  Planavimas  Grįžtamasis ryšys |

Plienaitytė (2007), remdamasi Hargreaves, Fink (2006) tvariosios lyderystės principais, teigia, kad galimos šios tikrą ir ilgalaikę sėkmę patiriančio lyderio savybes: 1) lyderis suvokia savo darbų svarbą, reikšmingumą mokyklos bendruomenei, užtikrina, kad palikus postą jo pradėti darbai bus tęsiami; 2) lyderis dalijasi veikla ir atsakomybe su aplinkiniais, užtikrindamas pradėtų darbų perdavimą; 3) suvokia, kad jo veikla turi poveikį aplinkai, kitoms mokykloms ir jų bendruomenėms; 4) skatina kolegų idėjų, planų ir veiklos įvairovę; 5) sudaro sąlygas reikštis įvairioms iniciatyvoms, taip stiprindamas mokyklą ir leisdamas jos valdyme dalyvauti pačiai mokyklos bendruomenei (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Išvardytos savybės gali būti būdingos kiekvienam švietimo įstaigos bendruomenės nariui, nebūtinai vadovui. Be to, svarbus lyderystės skatinimo priemonės, požiūris, kad lyderiais gali būti visi, gebėjimas daryti įtaką, palankus požiūris į lyderystę.

Lambert (2011) teigia, kad „ugdytojai lyderiai, yra tie asmenys, kurie turi svajonę ką nors pakeisti ir sugeba jos siekti arba iš naujo pažadinti savo entuziazmą, dirbdami kartu su kolegomis pagal profesinės kultūros principus“. Valstybinėje švietimo 2013-2022 strategijos nuostatose minėta, kad „ugdytojai lyderiai yra veiklūs, smalsūs, apmąsto savo veiklą (reflektuoja), tobulina darbo įgūdžius, prisiima atsakomybę už mokinių ugdymą ir pasitiki savimi“. Taigi lyderiu gali tapti kiekvienas ugdytojas – svarbiausia, mokyklos vadovui sudaryti sąlygas, formuoti lyderystės strategija remiantis viena iš lyderysčių teorija – tinkamiausia šiuo atveju pasidalytoji lyderystė, kai vadovas „užuot buvęs vienvaldis, jis patiki kai kurias savo veiklos funkcijas kitiems žmonėms“ (Šilingienė, 2012).

*Lyderystė - vienas iš prioritetų visose švietimo grandyse. Lyderystės formavimas paremtas pasidalytosios lyderystės principais: sudaromos sąlygos reikštis ugdytojų lyderystei jo veiklų ir atsakomybės srityje; palankus švietimo įstaigos vadovų požiūris į ugdytoją lyderį; aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos ugdytojų įtraukimas ir skatinimas; skatinimas dalytis patirtimi. Taigi lyderis gali būti kiekvienas bendruomenės narys, ypač ugdytojas, kuris tampa aktyvus bendruomenės narys, siekiantis įgyvendinti organizacijos išsikeltus tikslus.*

*Tolesniam skaitymui:*

1. Alvesson, M., Spicer, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 2012, 65, p. 367–390.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. *Vadovavimo psichologija*. – Vilnius, 2004.
3. Bento, F. A Discussion about power relations and the concept of distributed leadership in higher education institutions. *Open Education Journal*, 2011, 4, p. 17-23.
4. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. – Vilnius, 2012.
5. Cetin M., Keser S. The teacher leader in context of shared leadership in public schools. *American Journal of educational research*, 2015, vol. 3, No. 8.
6. Glicman, C. D. *Lyderystė mokymuisi: kaip mokytojams sėkmingai dirbti.* – Vilnius, 2010.
7. Gumuliauskienė, A., Matusevičienė L. *Gimnazijos mokytojų lyderystės raiška: ypatumų analizė.* Švietimas: politika, vadyba, kokybė. Šiauliai, 2013, Nr. 3 (15).
8. Harris A. *Pasidalytoji lyderystė mokykloje: ateities lyderių ugdymas*. – Vilnius, 2010.
9. Hargreaves, A., Fink, D. *Tvarioji lyderystė. Ar tam, ką kuriame, lemta išlikti?* Vilnius, 2008.
10. Katiliūtė E. ir kt. *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyimo metodologja ir instrumentai.* – Vilnius, 2012.
11. Lambert L. *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas, 2011.
12. *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyimo metodogja ir instrumentai* – V., 2012.
13. Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. *Veiksminga mokyklų lyderystė: nuo tyrimų iki rezultatų*. – Vilnius, 2011.
14. *OECD: Improving School Leadership: Volume 1 – Policy and Practice*. – Paris, 2008.
15. Šilingienė, V. Lyderystė. – Kaunas, 2012.
16. Valuckienė, J. ir kt. *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. – Šiauliai, 2015.