

**Mokytojų kompetencijos centras
Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija**

Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Mokyklos vadovo lyderystės raiška

TYRIMO ATASKAITA

**Kaunas,
2006**

Mokslinio tyrimo ataskaita

„MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖS RAIŠKOS TYRIMAS”

**Užsakovas: Mokytojų kompetencijos centras
Didlaukio 82**

Vykdytojas: Dr. Dainius Žvirdauskas

2006 12 28
Kaunas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Mokyklos veiklos efektyvumo charakteristikų sąveikos modelis	12
1.3.1 pav. Tyrimo imtis pagal apskritis.....	19
1.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę.....	19
1.3.3 pav. Tyrimo imtis pagal švietimo subjektus.....	20
1.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą.....	20
1.3.5 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.....	21
1.3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	21
1.3.7 pav. Mokytojų pasiskirstymas, atsižvelgiant į klases, kuriose jie dėsto.....	22
1.3.8 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių.....	22
1.3.9 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	23
2.1.1 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius.....	24
2.1.2 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius (pagal aštuonias amžiaus grupes).....	25
2.1.3 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius (pagal mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų amžiaus grupes, mds).....	26
2.1.4 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius (pagal amžiaus grupes, dendrograma)	26
2.1.5 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijos (mokytojų, direktoriaus pavaduotojų, mokinių ir jų tėvų vertinimu).....	27
2.1.6 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal atskirus švietimo subjektus).....	27
2.1.7 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal švietimo subjektus, dendrograma).....	28
2.1.8 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijos (pagal aštuonias amžiaus grupes).....	29
2.1.9 pav. Lyderystės orientacijų vertinimas pagal vadovų amžių (dendrograma).....	30
2.1.10 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal tris amžiaus grupes).....	30
2.1.11 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė).....	31
2.1.12 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal švietimo subjektus.....	31
2.1.13 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal aštuonias amžiaus grupes (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė).....	32
2.1.14 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal aštuonias amžiaus grupes (dendrograma).....	33
2.1.15 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal tris amžiaus grupes.....	33
2.1.16 pav. Mokyklų vadovų charizmatinės lyderystės požymiai.....	34
2.1.17 pav. Mokyklų vadovų charizmatinės lyderystės požymių vertinimas pagal tris amžiaus grupes (Mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė).....	35
2.1.18 pav. Mokyklų vadovų transformacinės, transakcinės ir charizmatinės lyderystės vertinimas (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė).....	35
2.1.19 pav. Pageidaujamos mokyklos vadovo lyderystės orientacijos.....	36
2.1.20 pav. Pageidaujamos mokyklos vadovo lyderystės orientacijos (pagal švietimo subjektus).....	36
2.1.21 pav. Svarbiausi lyderių bruožai (visų respondentų grupių vertinimai).....	37
2.1.22 pav. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokinių nuomonė). 42	
2.1.23 pav. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių nuomonė).....	47
2.1.24 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokyklų vadovų nuomonė).....	49
2.1.25 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (vadovų pavaduotojų nuomonė).....	50
2.1.26 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių nuomonė).....	54
2.1.27 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos rezultato charakteristikai.....	58

2.1.28 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos proceso charakteristikai.....	59
2.1.29 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos aplinkos kokybės charakteristikai.....	60
2.1.30 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos charakteristikoms.....	61
2.1.31 pav. Švietimo subjektų interesai atskiroms mokyklų veiklos sritims, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus.....	61
2.1.32 pav. Švietimo subjektų interesai mokyklos veiklos charakteristikoms (“rezultatui”, “procesui” ir “aplinkos kokybei”).....	62
2.1.33 pav. Švietimo subjektų atskirų mokyklos veiklos charakteristikų vertinimai, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus.....	62
2.1.34 pav. Švietimo subjektų nuomonė mokyklos veiklos charakteristikoms.....	63
2.1.35 pav. Mokykloje realybėje vykstančių veiklų vertinimai (visų švietimo subjektų vertinimu).....	64
2.1.36 pav. Mokykloje realybėje vykstančių veiklų vertinimai (visų švietimo subjektų vertinimu, dendrograma).....	64
2.1.37 pav. Visų respondentų grupių nuomonė.....	65
2.1.38 pav. Respondentų nuomonėmis paremtas lyderystės ir mokyklos veiklos charakteristikų hipotetinis sąveikos modelis.....	67
2.1.39 pav. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (vadovų nuomonė).....	70
2.1.40 pav. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (pavaduotojų nuomonė).....	71
2.1.41 pav. Kokie veiksniai, vykdant direktoriaus pavaduotojo pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių (vadovų pavaduotojų nuomonė).....	74
2.1.42 pav. Mokytojų, direktoriaus pavaduotojų nuomonė.....	75
2.1.43 pav. Atsakymų į klausimą, <i>kas dar iš Jūsų mokyklos bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai?</i> rezultatai (Bendra respondentų nuomonė, proc.)	76
2.2.1 pav. Atvejų analizės mokyklų respondentų imtis, proc.	77
2.2.2 pav. Vadovų autokratinio lyderystės stiliaus požymiai pagal atskiras mokyklas.....	78
2.2.3 pav. Vadovų dalyvavimo lyderystės stiliaus požymiai pagal atskiras mokyklas.....	78
2.2.4 pav. Vadovų laisvų vadžių (liberalaus) lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas.....	78
2.2.5 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į santykius požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.6 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į tobulinimą požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.7 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į užduotį požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.8 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į santykius požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.9 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į tobulinimą požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.10 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į užduotį požymiai pagal atskiras mokyklas.....	79
2.2.11 pav. Vadovų charizmatinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas.....	80
2.2.12 pav. Vadovų transformacinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas.....	80
2.2.13 pav. Vadovų transakcinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas.....	80
2.2.14 pav. Mokyklos intereso “rezultato” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.15 pav. Mokyklos intereso “proceso” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.16 pav. Mokyklos intereso “aplinkos kokybės” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.17 pav. Mokyklos “rezultato” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.18 pav. Mokyklos “proceso” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.19 pav. Mokyklos “aplinkos kokybės” charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas.....	81
2.2.20 pav. A mokyklos atvejis.....	84
2.2.21 pav. B mokyklos atvejis.....	85
2.2.22 pav. C mokyklos atvejis.....	86
2.2.23 pav. D mokyklos atvejis.....	87
2.2.24 pav. E mokyklos atvejis.....	88
2.2.25 pav. F mokyklos atvejis.....	89

2.2.26 pav. G mokyklos atvejis.....	90
2.2.27 pav. H mokyklos atvejis.....	91
2.2.28 pav. I mokyklos atvejis.....	92
2.2.29 pav. J mokyklos atvejis.....	93
2.2.30 pav. K mokyklos atvejis.....	94
2.2.31 pav. L mokyklos atvejis.....	95
2.2.32 pav. M mokyklos atvejis.....	96
2.2.33 pav. N mokyklos atvejis.....	97
2.2.34 pav. O mokyklos atvejis.....	98
2.2.35 pav. P mokyklos atvejis.....	99
2.2.36 pav. R mokyklos atvejis.....	100

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1. lentelė. Lyderystės stiliaus nustatymo klausimynas.....	8
1.1.2 lentelė. Vadovų lyderystės stiliaus nustatymo instrumento statistiniai rodikliai.....	9
1.1.3 lentelė. Mokyklos vadovo transakcinės ir transformacinės lyderystės nustatymo klausimynas.....	9
1.1.4 lentelė. Vadovų transakcinės ir transformacinės lyderystės nustatymo instrumento statistiniai rodikliai.....	10
1.1.5 lentelė. Charizmatinės lyderystės kriterijai ir indikatoriai.....	10
1.1.6 lentelė. Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo lyderystės raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai.....	11
1.1.7 lentelė. Vadovų esamų lyderystės orientacijų nustatymo instrumento statistiniai rodikliai.....	12
1.1.8 lentelė. Atskirų mokyklos veiklos charakteristikų (respondentų nuomone realiai pasireiškiančių) nustatymo statistiniai rodikliai.....	13
1.1.9 lentelė. Atskirų mokyklos veiklos sričių charakteristikų nustatymo statistiniai rodikliai	13
1.1.10 lentelė. Interesas svarbiausiems lyderių bruožams arba pageidaujamos lyderystės orientacijos.....	14
1.1.11 lentelė. Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas.....	15
1.2.1 lentelė. Mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimo etapai.....	18
1.3.1 lentelė. Anketų grįžtamumas.....	18
2.1.1 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp mokyklos veiklos ir mokyklos vadovo lyderystės charakteristikų.....	66
2.1.2 lentelė. Ryšiai tarp mokyklos veiklos ir mokyklos vadovo lyderystės charakteristikų (r^2)...	66
2.2.1 lentelė. Tyrimo rezultatų procentinių įverčių spalvinis žymėjimas.....	82
2.3.1 lentelė. Focus grupių turinio analizė.....	101

TURINYS

Įvadas	5
1 Tyrimo pristatymas	5
1.1 Tyrimo metodika.....	8
1.1.1 Apklausos raštu tyrimo metodika.....	8
1.1.2 Apklausos žodžiu tyrimo metodika.....	15
1.1.3 Kiekybinių duomenų analizės metodai.....	17
1.2 Empirinio tyrimo etapai	18
1.4 Tyrimo imtis.....	14
2 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatai.....	24
2.1 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatų bendra analizė.....	24
2.2 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatų atvejo analizė.....	75
2.3 Focus grupių turinio analizė.....	101
Išvados	106
Rekomendacijos	109
Literatūra	110
Priedai	116

IVADAS

1 TYRIMO PRISTATYMAS

Bendrojo lavinimo mokyklai, kaip jaunosios kartos ugdymo pamatinei institucijai skiriama būti priešakinėse edukacinio virsmo gretose. Individo lygmenyje ypatinga misija skiriama mokyklos vadovui: būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio pirmiausiai tikimasi visuomenei svarbių švietimo novacijų diegimo. Tokiomis sąlygomis vadovo misija – būti lyderių ar išvalgiu laidininku tarp visuomenės suprastų pokyčių būtinumo ir mokyklos bendruomenės, besivadovaujančios tradicija.

Lyderystės reiškiny, kaip ir daugelis kitų socialinių reiškinių, yra ganėtinai sudėtingas bei sunkiai išmatuojamas. Daugelis autorių bandė paaiškinti, kokie veiksniai lemia tai, kad vieni žmonės tampa lyderiais, o kiti – ne, nuo ko priklauso lyderio veikla organizacijoje, ar gali tas pats žmogus sėkmingai lyderiauti skirtingose situacijose. Įvairūs mokslininkai sistemingai ir įvairiapusiškai tyrinėjo lyderystės reiškinį. Komacki (1986), Hazucha (1993) tyrinėjo lyderių elgesį; Bass, Yammarino (1990), Curphy (1991), Shamir, Arthur & House (1994) - charizmą ir retorinius gebėjimus; Hinkin, Schreisheim (1989), Yukl, Falbe (1991), Lepsinger, Lucia (1992) - įtakos taktikas; Gibson (1992), Lord, DeVader, Allinger (1986) - intelekto lygį; Hogan, Curphy & Hogan, (1994), Zaccaro, Foti, Kenny (1991) - asmenybės bruožus; Fiedler & Garcia (1987), Gibson (1992) - patirties lygį, Huber, (2004) vadovų transformacinės ir integralios lyderystės ypatumus, Lee (2005) vadovų transakcinę ir transformacinę lyderystę, Leithwood (2005) sėkmingus lyderius, Phillip, Vardiman, Jeffery, Houghton, Darryl, Jinkerson (2006) aplinkos situacijos ir individualių lyderių charakteristikų sąveiką. Lietuvos mokslininkai lyderystės reiškinį pradėjo tirti tik paskutinį praeito amžiaus dešimtmetį – tai naujas mokslinio tyrimo objektas mūsų šalyje. Pirmieji moksliniai darbai parengti Razausko (1988;1996), Butkaus (1990), Jucevičienės (1996), Jucevičiaus (1996), Želvio (1999; 2001), Žvirdausko (2006).

Mokyklos vadovo lyderystė neatsiejama nuo organizacijoje veikiančių subjektų bei jų interesų. Bendrojo lavinimo mokykloje veikiančių švietimo subjektų - mokinių ir jų tėvų, mokytojų ir mokyklų vadovų - interesų raiška neatsiejama nuo kitų mokyklos gyvenimo veiksmų, todėl mokyklos vadovo lyderystė bei švietimo subjektų interesai tirtini kaip visuma. Galime kelti daugybę klausimų, nagrinėjančių lyderystės fenomeną. Tačiau problema tampa lengviau sprendžiama, jeigu lyderystė bei švietimo subjektų interesai nagrinėjami konkrečiame kontekste, pavyzdžiui, kontekstualizuojant šalies ar netgi konkrečios mokyklos mastu.

Planuojant mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimą, būtina atsižvelgti į daugelio švietimo subjektų interesus. Lyderystės reiškinyje turi būti analizuojamas ne tik mokyklos vadovo, bet visos mokyklos bendruomenės nuostatų kontekste, atsižvelgiant ne tik į vadovo asmenybės bruožus, bet ir į aplinkos situaciją. Taip pat, lyderystę bendrojo lavinimo mokykloje tikslinga tirti ne tik mokyklos vadovo asmenybės aspektu, bet pažvelgti į šį reiškinį žymiai plačiau, nustatant kokios lyderių savybės labiausiai pageidaujamos, priimtinausios mokyklų bendruomenių populiacijai.

Taigi, šio tyrimo **tikslas** - atskleisti Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės ypatumus švietimo subjektų interesų bei šiuolaikinės žinių visuomenės poreikių aspektu.

Tyrimas turėtų atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**:

1. Kaip pasireiškia mokyklos vadovo lyderystė Lietuvos mokyklos vadovo veikloje? (koks mokyklos vadovo lyderystės stilius, lyderystės orientacijos, dominuojantys bruožai, bei kokie svarbiausi charizmatinės, transakcinės ir transformacinės lyderystės požymiai ir kt.)
2. Koks mokyklos vadovas yra ir kokio pageidauja mokyklų bendruomenės?
3. Koks būtų idealusis mokyklos vadovo lyderio profilis Lietuvos švietimo situacijos aspektu?
4. Ką turėtų daryti švietimo politikai, siekdami skatinti mokyklos vadovo lyderystę Lietuvoje?
5. Kaip turėtų būti identifikuojami būsimi vadovai-lyderiai ir ugdomos jų lyderystės kompetencijos?

Praktinis naudingumas:

Šio tyrimo rezultatai turėtų padėti tobulinti vadovų kvalifikacijos kėlimo sistemą, atestacijos tvarką, padėtų vadovams atlikti savo veiklos vertinimą ir įsivertinimą, būtų sukurta ir adaptuota Lietuvai originali vadovų lyderystės nustatymo metodika.

Lyderystės tyrimui naudoti šie tyrimo metodai:

- **Mokslinės literatūros analizė**, taikoma aktualizuojant bendrojo lavinimo mokyklos vadovo lyderystę teoriniu ir praktiniu aspektu bei pagrindžiant švietimo subjektų interesų raiškos ypatumus. Atlikta kitų šalių lyderystės reiškinių tyrimų ar mokslinių studijų analizė.
- **Dokumentų analizė**, taikoma grindžiant mokyklos vadovo lyderystės tyrimo kriterijų ir indikatorių sistemą bei juos tiriant empiriškai.
- **Apklausa raštu**, atliekama siekiant atskleisti mokyklos vadovų lyderystės ypatumus švietimo subjektų interesų raiškos aspektu. Apklausoje naudoti validuoti, tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių lyderystės raišką diagnozuojantis klausimynai. Tyrime dalyvavo 60 švietimo institucijų (bendrojo lavinimo mokyklų) iš kurių 15-oje mokyklų atlikta atvejo analizė. Apklausos dalyviai - mokyklų vadovai, vadovų pavaduotojai, mokytojai, mokinių tėvai, vyresniųjų klasių mokiniai, švietimo politikai bei mokslininkai.
- Apklausos raštu **statistinė duomenų analizė**, atliekama taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę raišką, rezultatų standartinę nuokrypį (SD), atliekant klasterinę, diskriminantinę, faktorinę analizes. Duomenys apdorojami naudojant **SPSS 12** (*Satistical Package for Social Sciences*) programinį paketą.
- **Atvejo studija**, taikoma atliekant tyrime dalyvavusių mokyklų lyderystės raiškos ir bendruomenių interesų analizę.
- **Focus grupės ir struktūrizuotas interviu** (apklausa žodžiu), taikomas siekiant giliau ištirti mokyklos vadovo lyderystės ypatumus atliekant tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonių analizę.

1.1 Tyrimo metodika

1.1.1 Apklausos raštu tyrimo metodika

Siekiant nustatyti Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės ypatumus švietimo subjektų interesų bei šiuolaikinės žinių visuomenės poreikių aspektu, išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos bus sprendžiama apie mokyklų vadovų lyderystės raišką bei ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus.

1.1.1 lentelė

Lyderystės stiliaus nustatymo klausimynas
(rengtas pagal DuBrin, 1995, pateiktas charakteristikas)

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Lyderystės stilius	Autokratinis	1. Siekia dominuoti ir koncentruoja valdžią savo rankose. 2. Labiau pasitiki savimi nei aplinkiniais. 3. Vienašališkas priimant sprendimus. 4. Neskatina komandinio darbo. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	Dalyvavimo	1. Tariausi priimant sprendimus, bet galutinį sprendimą priima pats. 2. Priimant sprendimus siekia visų grupės narių pritarimo. 3. Sprendimo teisę balsavimo būdu palieka komandos nariams. 4. Siekia, kad būtų draugiški santykiai tarp bendradarbių. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	„Laisvų vadžių“	1. Palieka pilną veiklos laisvę savo pavaldiniams. 2. Kiekvieno žmogaus unikalumą vertina teigiamai. 3. Minimaliai vadovauja. 4. Nesiekia sutelkti žmonių bendram darbui. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>

Analizuojant mokyklų vadovų lyderystės stilių nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į tris grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys mokyklos vadovo autokratinį, dalyvavimo ir laisvų vadžių lyderystės stilius susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu. Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach Alpha ~ 0,8) (žr. 1.1.2 lentelę).

1.1.2 lentelė

Vadovų lyderystės stiliaus nustatymo instrumento statistiniai rodikliai

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Items (Indikatoriai)	Cronbach Alpha	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	itt _{mean}	itt _{min}	itt _{max}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Autokratinis	8	0,8	0,33	0,06	0,56	0,52	0,19	0,66
2	Dalyvavimo	8	0,8	0,37	0,13	0,70	0,57	0,08	0,74
3	Laisvų vadžių	8	0,8	0,14	0,36	0,53	0,29	0,12	0,49

1.1.3 lentelė

Mokyklos vadovo transakcinės ir transformacinės lyderystės nustatymo klausimynas

(DuBrin, 1995, Sergiovanni (1990), Mitchell ir Tucker (1992), Fiedler (1998), Burns (1978), Bass, Leithwood (1999), Stoll (1996, Turner (2003), Leithwood (1992), Leithwood, Hoover, Sergiovanni, Sagor (1992))

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Mokyklos vadovo lyderystė	Transakcinė lyderystė	1. Palaiko tik formalius santykius su darbuotojais. 2. Neindividualizuoja santykių su pavaldiniais. 3. Siekia, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau. 4. Rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į prieki. 5. Darbuotojams dažnai nurodo kas ką turi daryti. 6. Skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą. 7. Nesiekia, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau nei jiems priklauso. 8. Nesistengia pakeisti žmonių mąstymo. 9. Netoleruoja naujovių. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Transformacinė lyderystė	1. Stengiasi sukurti palankias pokyčiams sąlygas. 2. Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti. 3. Siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai. 4. Stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau nei iš jų reikalaujama. 5. Siekia pakeisti žmonių mąstymą. 6. Skatina darbuotojų tobulėjimą. 7. Stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų. 8. Geba rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju. 9. Organizuoja darbuotojams įvairius renginius (išvykas, seminarus ir t.t.) kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)

Analizuojant mokyklų vadovų transakcinės ir transformacinės lyderystės nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į dvi grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys mokyklos vadovo autokratinį, dalyvavimo ir laisvų vadžių lyderystės stilius susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu. Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach Alpha ~ 0,63, 0,87) (žr. 1.1.4 lentelę).

1.1.4 lentelė

Vadovų transakcinės ir transformacinės lyderystės nustatymo instrumento statistiniai rodikliai

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Items (Indikatoriai)	Cronbach Alpha	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	itt _{mean}	itt _{min}	itt _{max}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Transakcinė lyderystė	12	0,63	0,13	0,05	0,52	0,29	0,09	0,45
2	Transformacinė lyderystė	12	0,87	0,38	0,06	0,76	0,58	0,24	0,77

1.1.5 lentelė

Charizmatinės lyderystės kriterijai ir indikatoriai (DuBrin, 1995)

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Charizmatinė lyderystė	Vizijos turėjimas	Geba numatyti ne tik artimą ateitį, bet puikiai numato tolimesnius mokyklos tikslus. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Komunikaciniai gebėjimai	Geba rasti bendrą kalbą su daugeliu žmonių - jis tiesiog puikus pašnekovas. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Sugebėjimas įkvėpti pasitikėjimą	Labai patikimas. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Sugebėjimas priversti grupės narius pasijusti gabiais	Geba įtikinti žmones, jog jie gali atlikti daugelį atsakingų darbų. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Energija ir orientacija į veiklą	Energingas, aktyvus, veiklus. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Emocinis išraiškingumas ir šiluma	Geba atvirai ir išraiškingai reikšti savo mintis. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Pasirengimas priimti asmeninę riziką	Jei nepavyko įgyvendinti numatytų tikslų, jis nekaltina kitų, atsakomybę prisiima sau. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Nešabloniškų strategijų naudojimas	Geba priimti nestandartinius sprendimus. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Save reklamuojanti asmenybė	Bet kurioje situacijoje stengiasi parodyti savo geriausias puses. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Gebėjimas iškilti krizių metu	Kritinėse situacijose jis vienintelis geriausiai žino ką daryti. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Minimalus vidiniai konfliktai	Neparodo savo abejonių ir neužtikrintumo. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)

1.1.6 lentelė

Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo lyderystės raiškos charakteristikų vertinimo kriterijų indikatoriai

(Ekvall, 1987; Lindell, Rosenqvist, 1992)

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Vadovo lyderystės orientacijos	Orientacija į santykius	1. Draugiškas. 2. Pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais. 3. Atviras ir sąžiningas. 4. Kritikuoja dalykiškai. 5. Žmonės juo pasitiki. 6. Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą. 7. Dėmesingas. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	Orientacija į tobulinimą	1. Išklauso idėjų ir pasiūlymų. 2. Prisiima atsakomybę už sprendimus. 3. Skatina perspektyvų mąstymą. 4. Mėgsta aptarinėti naujas idėjas. 5. Dalijasi mintimis apie ateities planus. 6. Siekia tobulėti. 7. Inicijuoja naujus projektus. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	Orientacija į užduotį	1. Siekia tvarkos. 2. Aiškiai išdėsto, kas už ką atsakingas. 3. Nuoseklus. 4. Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus. 5. Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus. 6. Iškelia aiškius uždavinius. 7. Reiklus įgyvendinant numatytus planus. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>

Analizuojant mokyklų vadovų lyderystės raiškos orientacijų nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į tris grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys mokyklos vadovo lyderystės orientacijas į santykius, į tobulinimą ir į užduotį, susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu. Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach Alpha ~ 0,9) (žr. 1.1.7 lentelę).

1.1.7 lentelė

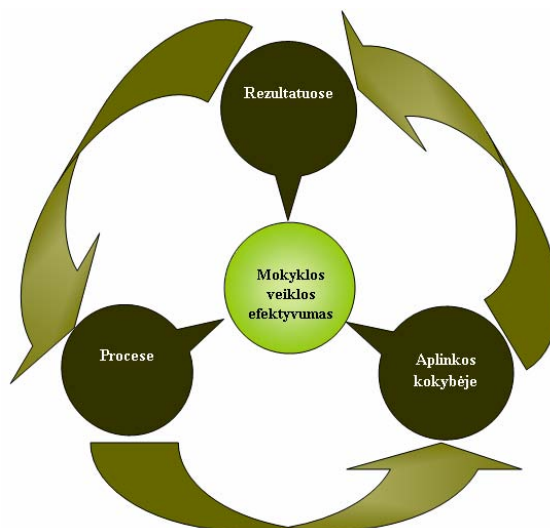
Vadovų lyderystės orientacijų nustatymo instrumento statistiniai rodikliai

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Items (Indikatoriai)	Cronbach Alpha	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	itt _{mean}	itt _{min}	itt _{max}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientacija į santykius	12	0,91	0,48	0,33	0,62	0,66	0,50	0,76
2	Orientacija į tobulinimą	12	0,91	0,47	0,33	0,65	0,67	0,55	0,74
3	Orientacija į užduotį	12	0,91	0,47	0,36	0,59	0,65	0,59	0,73

Mokyklos veikla analizuojama švietimo subjektų interesų aspektu, bei tų pačių respondentų realybėje pripažintu mokyklos veiklos faktų aspektu. Šiame empiriniame tyrime mokyklos veikla tiriama švietimo subjektų nuostatų kontekste, pagal bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002) A. Bagdono (2002) bei D. Žvirdausko (2006) disertacijose išskirtas charakteristikas, kriterijus apjungiant į šias pagrindines grupes: rezultatą, procesą, aplinkos kokybę.

Rezultatas analizuojamas mokinių akademinų pasiekimų kontekste. *Procesas* matuojamas popamokinės, projektinės veiklos, mokyklos tradicijų aspektu. *Aplinkos kokybė* matuojama atsižvelgiant į mokyklų vadovų, pedagogų kvalifikacijos, mokyklos fizinio būvio (estetinės išvaizdos) bei mokymo priemonių kiekio ir kokybės rodiklius.

Taigi, įvertinat mokyklos veiklos efektyvumą grindžiančias charakteristikas galime, formuoti mokyklos veiklos efektyvumo charakteristikų sąveikos modelį.



1.1 pav. Mokyklos veiklos efektyvumo charakteristikų sąveikos modelis (Žvirdauskas, 2006)

Tyrimo ataskaitoje naudojama sąvoka - *švietimo subjektas*. *Švietimo subjektas* yra švietimo veikla užsiimantis individas, jų grupė ar organizacija, turinti savitas vidines charakteristikas ir, priklausomai nuo jų bei aplinkos ypatumų, sąveikaujanti su šia aplinka (Bagdonas, 2002). Šiame tyrime švietimo subjektus atstovavo mokyklų bendruomenių nariai: mokiniai, mokinių tėvai, mokytojai, mokyklos vadovai.

Kaip matyti iš 1.1 paveikslo, mokyklos veiklos efektyvumas traktuotinas kaip kompleksinė dimensija, kurioje kiekviena tiek rezultato, tiek proceso, tiek aplinkos kokybės charakteristikos yra vienodai svarbios ir todėl sąlygoja kitaip struktūrizuotą požiūrį į mokyklos vertinimą.

1.1.8 lentelė

Mokyklos veiklos charakteristikos

(Mokyklos vidaus audito metodika 2001, ŠMM, A. Bagdonas, 2002, Žvirdauskas, 2006)

Mokyklos veiklos charakteristika	Vertinimo kriterijai	Mokyklos veiklos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Mokyklos veiklos charakteristikos	Rezultatuose	1. Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus. 2. Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų. 3. Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugali įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose. 4. Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	Procese	1. Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas. 2. Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, yra daug būrelių, organizuojama daug įvairių renginių, švenčių ir t.t. 3. Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.) 4. Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>
	Aplinkos kokybėje	1. Mokykla arti namų. 2. Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai. 3. Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis. 4. Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai. <i>(likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)</i>

Analizuojant mokyklų veiklos charakteristikų (*rezultato, proceso, aplinkos kokybės*) raiškos nustatymo instrumento patikimumą galima konstatuoti, kad šio instrumento diagnostiniai teiginiai suskirstyti į tris grupes, t.y. teiginiai, diagnozuojantys atskirų mokyklos veiklos sričių raišką susiję vidiniu koreliaciniu ryšiu. Šių teiginių vidinė konsistencija visiškai tenkina klausimyno validumo reikalavimus (Cronbach Alpha ~ 0,84) (žr. 1.1.9 lentelę).

1.1.9 lentelė

Atskirų mokyklos veiklos charakteristikų (respondentų nuomone realiai pasireiškiančių) nustatymo statistiniai rodikliai

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Items (Indikatoriai)	Cronbach Alpha	r _{mean}	r _{min}	r _{max}	itt _{mean}	itt _{min}	itt _{max}
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Rezultatas	14	0,87	0,336	0,12	0,61	0,54	0,35	0,66
2	Procesas	14	0,89	0,37	0,12	0,56	0,58	0,33	0,65
3	Aplinkos kokybė	14	0,84	0,28	0,06	0,57	0,49	0,20	0,63

1.1.10 lentelė

Interesas svarbiausiems lyderių bruožams arba lyderystės orientacijos

(Robbins, 2003; Hollander, 1985; Stogdill, 1974; Bernard, 1926; Blake, Shepard, Mouton, 1964; Drath, Palus, 1994; Fiedler, 1967; House Mitchell, 1974 ir kt.)

Lyderystės raiškos charakteristika	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijai	Lyderystės raiškos vertinimo kriterijų indikatoriai
1	2	3
Vadovo pageidaujamos lyderystės orientacijos	Orientacija į santykius	1. Komunikabilumas. 2. Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį. 3. Sąžiningumas. 4. Tolerantiškumas. 5. Patikimumas. 6. Emocinis stabilumas. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Orientacija į tobulinimą	1. Iniciatyvumas. 2. Atvirumas patirčiai. 3. Vizijos turėjimas (idealizuotas tikslas žadantis geresnę ateitį). 4. Aukštesnis intelektas. 5. Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo. 6. Optimizmas. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)
	Orientacija į užduotį	1. Atkaklumas. 2. Principingumas. 3. Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas. 4. Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką. 5. Atsakomybės jausmas. 6. Pasitikėjimas savimi. (likusi klausimyno dalis pateikiama, 1 priede)

Siekiant nuodugniau ištirti mokyklų vadovų lyderystės reiškinių ypatumus, tyrimo instrumente (anketoje) buvo pateikti ne vien uždaro tipo klausimynai, bet ir atviro tipo klausimai:

- Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
- Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas?
- Jūsų mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte?
- Kokias Jūsų mokyklos stipriausias puses išskirtumėte?
- Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę?
- Kokie veiksniai, vykdant pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių?

1.1.2 Apklausos žodžiu tyrimo metodika

Siekiant giliau ištirti mokyklos vadovo lyderystės ypatumus, buvo naudoti *interview* ir *focus grupių* tyrimo metodai. Šioje ataskaitoje pateikiami penkių (1 gimnazijos, 3 vidurinių, 1 pradinės mokyklos) mokyklų vadovų *interview* ir mokytojų *focus grupių* turinio (content) analizės apibendrinti rezultatai. *Interview* ir *focus grupių* tyrimui buvo atrinktos mokyklos, kuriose mokyklų vadovai mokyklai vadovauja ne mažiau kaip penkis metus. Šio tyrimo metodo paskirtis – išanalizuoti informaciją, padėsiančią giliau pažinti vadovo lyderystės poreikius Lietuvos mokyklose ir tuo būdu išsiaiškinti, kaip mokyklų vadovai ir mokytojai vertina lyderystės reiškinį.

Kokybinės turinio (content) analizės medžiagą gali sudaryti tekstas, „gautas“ naudojant įvairias technikas, pvz., *interview*, nestandartizuotus atviro tipo klausimynus (Mayring, 2000; cit. Žydzūnaitė, 2003). Šiame tyrime kokybinės turinio (content) analizės medžiaga – *focus grupės* (sutelktos grupės *interview*) audio medžiaga bei respondentų refleksijos raštu.

Tiek mokyklų vadovų *interview*, tiek mokytojų *focus grupių* tyrimo metu, respondentams buvo užduodami iš anksto numatyti klausimai. Mokyklų vadovų *interview* metu, mokyklų vadovų atviri pasisakymai buvo fiksuojami raštu arba diktofonu. *Focus grupės* darbo metodiką sudarė trys dalys, kurių metu tiriamiesiems buvo užduodami skirtingi klausimai, kurie orientuoti į tą pačią problemą.

Su mokyklų vadovais *interview* buvo vykdomas su kiekvienu vadovu individualiai, atskiroje patalpoje. Mokytojų *focus grupių* tyrimas buvo vykdomas taip pat atskiroje patalpoje su 8-12 mokytojų. Mokytojų nuomonių tyrimo metu mokyklos administracijos atstovai nedalyvavo.

Focus grupė yra grupinio *interview* atmaina, kurio pagrindinės neigiamybės – kai kurie žmonės bijo kalbėti prie visų, atsiranda tokių, kurie gali užimti visą diskusiją, o nedrąsūs žmonės neišsako savo nuomonės. Todėl atsakymus į pateiktus klausimus tiriamųjų buvo prašoma parašyti raštu.

Kiekviena *focus grupės* etape buvo siekiama eiti gilyn į problemos kontekstą. Laikantis *focus grupės* organizavimo metodologinių reikalavimų, *focus grupės* darbas tiriamiesiems sutikus buvo įrašinėjamas diktofonu.

Audio medžiaga leidžia tyrėjams ne tik aprašyti *interview* medžiagą, bet iš dalies įvertinti ir kontekstą: ar tiriamieji bendradarbiaujantys, ar vieningi, ar jie gerbia vienas kitą, ar nelenktyniauja ir pan. Tyrėjas taip pat gali vertinti ir savo veiklos profesionalumą ir mokytis.

Tyrimo metu surinkta medžiaga buvo analizuojama taikant content analizės metodiką.

Skiriami tokie content analizės, kaip tyrimo procedūros, aspektai (Mayring, 2001; cit. Žydzūnaitė, 2003):

- 1) Tyrimo technika: naudojama tyrimo technika turi būti inkorporuota į komunikavimo modelį, todėl efektyviausia naudoti interviu ar nestandartizuotus atviro tipo klausimynus.
- 2) Tekstas „kalba“: gautuose tekstuose atsispindi žmonių patirtys, nuostatos, jausmai, konkretizuojamas kontekstas.
- 3) Analizės taisyklės: teksto turinys turi būti analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus.
- 4) Patikimumo (reliabilumo) ir validumo kriterijai: siekiant išvengti intersubjektyvumo, konkrečios content analizės rezultatai turi būti lyginami ir paremiami kitų panašaus tipo studijų, nagrinėjusių adekvatų fenomeną, rezultatais.

Tiek mokyklų vadovams (individualiai), tiek mokytojams (grupėje) eiliškumo tvarka buvo pateikti šie klausimai:

- Koks žmogus Jums yra autoritetas, pripažintas, gerbiamas?
- Prisiminkite atvejį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote pripažinta/as, autoritetinga/as, gerbiama/as, lyderė/is?
- Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu. Jei tokio atvejo neturėjote savo gyvenimiškoje patirtyje, įvardinkite gerai visuomenėje žinomą asmenį, kurį galėtumėte įvardinti tikrą lyderį.
- Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti idealus, tikras lyderis?
- Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas?
- Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? *Pastaba: Tiriamųjų buvo prašoma išivaizduoti, kad jie yra švietimo ir mokslo ministerijos inicijuota darbo grupė, kuri turi priimti sprendimus skatinančius mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę.*

Prieš pateikiant atsakymą į pirmąjį klausimą mokytojai dirbo grupelėse po keturis. Po to vienas iš grupelės mokytojų pristatė bendrą nuomonę, kiti mokytojai galėjo papildyti. Pirmajame klausime buvo sąmoningai nieko neklausama apie lyderius ar lyderystę. Tuo būdu buvo siekiama, kad respondentai lyderio ar lyderystės sąvoką įvardintų patys.

Antruoju klausimu buvo prašoma detalesnio vaizdo, prisimenant konkretų jų pripažinimo atvejį. Tyrimo organizatorius, kilus būtinybei, fragmentiškai paprašydavo patikslinti respondentų

išsakytas mintis, kad atsakymų turinys būtų teisingai atkoduotas. Siekiant užkirsti kelią vieno asmens monologui, tyrimo matu buvo siekiama, kad pasisakytų visi tyrime dalyvavę respondentai.

1.1.3 Kiekybinių duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenys apdoroti, naudojant SPSS for Windows 12.0 programinę įrangą. Konkrečiai skaičiuoti aprašomosios statistikos dydžiai. Tyrime užsibrėžta ne didesnė nei 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida.

1.1.11 lentelė

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas
R/Nr	Reitingo pozicijos numeris	Reitingo pozicijos numeris (R/Nr) parodo, kelintą vietą konkretus įvertintas objektas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka. Pavyzdžiui, jei informacijos apie profilinį mokymąsi šaltinių sąraše "tėvai" R/Nr. yra 1, vadinasi, iš visų vertinimui patektų informacijos šaltinių pastarąjį apklaustieji įvertino palankiausiai.
M	Įverčio aritmetinis vidurkis	Aritmetinis balų rinkinio vidurkis, gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus.
N	Atsakiusių skaičius	Nors duomenų matrica apima virš 1000 tiriamųjų atsakymų, atskirais atvejais pasitaiko, kad į konkretų klausimą atsakė mažiau respondentų. Dydis N parodo tiriamųjų, kurie atsakė į konkretų klausimą, skaičių, nuo kurio buvo skaičiuojami įvairūs statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan.
Mo	Įverčio modalinė reikšmė	Moda (Mo) – dažniausiai pasitaikantis balas arba matmuo balų grupėje. Pavyzdžiui, jei teiginiai buvo vertinami balais nuo 1 iki 5, o balui 4 teko daugiausiai procentinių dažnių, tai moda ir bus lygi 3.
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) – pastovus sklaidos vidurkio atžvilgiu matas. Normaliojo skirstinio atveju 68,26 proc. visų atvejų yra tarp plus vieno standartinio nuokrypio ir minus vieno standartinio nuokrypio nuo vidurkio; 95,40 proc. – sritys tarp plus dviejų ir minus dviejų standartinių nuokrypių nuo vidurkio; o daugiau kaip 99 procentai yra tarp plus trijų ir minus trijų standartinių nuokrypių nuo vidurkio. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir atvirkščiai, kuo didesnis SD, tuo nuomonė nagrinėjamu klausimu mažiau vieninga.
p<=0,05	Statistinės paklaidos tikimybė	Statistinės paklaidos tikimybės p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi standartiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos p<=0,05, šioje tyrimo ataskaitoje buvo traktuojami kaip nepagrįsti. Tai reiškia, kad šiame tyrime užsibrėžta ne didesnė nei 5 proc. leistina statistinių sprendimų paklaida.

1.2 Empirinio tyrimo etapai

Siekiant nustatyti Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės ypatumus, buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris buvo vykdytas trimis etapais (žr. 1.2.1 lentelę).

1.2.1 lentelė

Mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimo etapai

Eil. Nr.	Tyrimo etapai
Pirmas etapas	
1	Tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo instrumento validacija ir suderinimas su užsakovu
Antras etapas	
2	Tyrimo procedūrų atlikimas (logistika)
2.1.	Tyrimo imties sudarymas
2.2.	Anketų spausdinimas (2780 vnt.)
2.3.	Tyrimo atlikimas anketų siuntimas paštu ir jų surinkimas
2.4.	Tyrimo atlikimas dalyvaujant pačiam tyrėjui, apklausa žodžiu (interviu, focus grupės), atvejo analizė (15-oje mokyklų)
2.5.	Anketų vedimas, tyrimo duomenų bazės formavimas
3	Trečias etapas
3.1.	Atlikta statistinė apklausos duomenų analizė
3.2.	Parengta tyrimo ataskaita
3.3.	Tyrimo ataskaita įrašyta į kompaktinį diską bei atspausdinti 4 tyrimo ataskaitos egzemplioriai (4 egzemplioriai užsakovui ir vienas vykdytojiui)

1.3 Tyrimo imtis

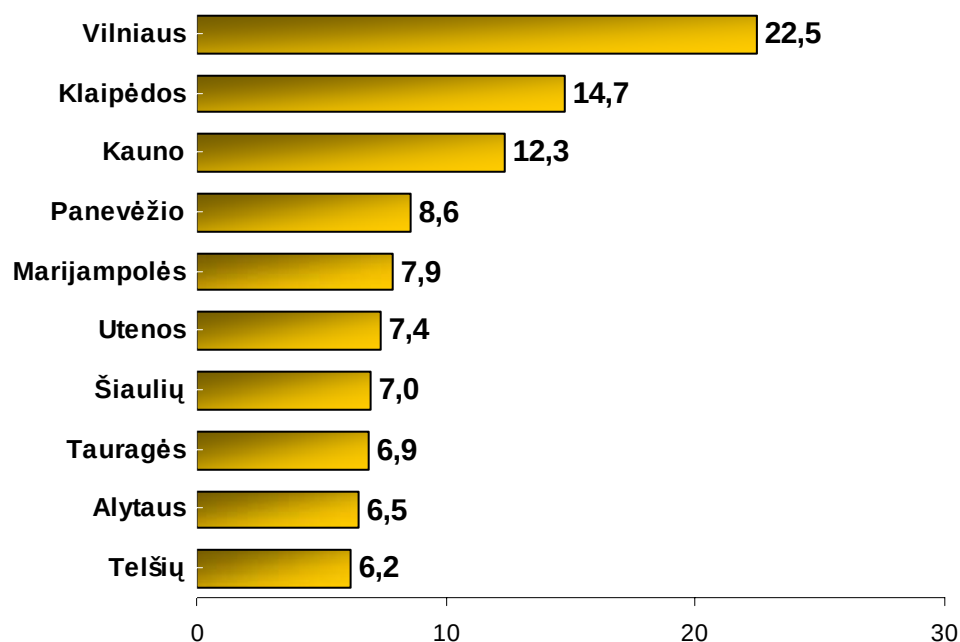
Tyrimui buvo atrinkta 60 ugdymo institucijų (bendrojo lavinimo mokyklų, pradinė, pagrindinė, vidurinė mokyklų, gimnazijų). Tyrimo imtį sudarė 1000 10-12 klasių mokinių, 1000 mokytojų, 600 mokinių tėvų 180 mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų (viso 2780 respondentų).

1.3.1 lentelė

Anketų grįžtamumas

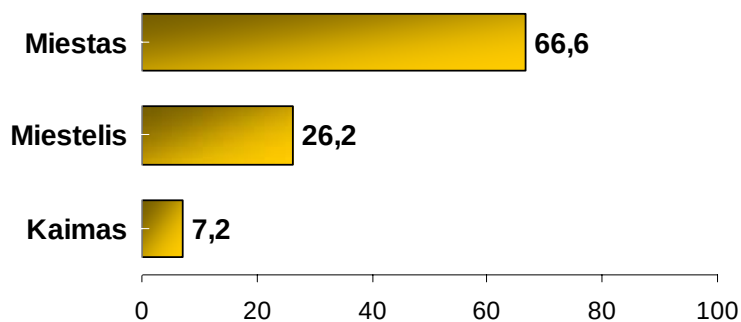
Eilės Nr.	Švietimo subjektai	Dažnis	Procentai
1	2	3	4
1	Mokytojas	935	38,9
2	Mokinys	818	34,1
3	Mokinio tėvas	503	20,9
4	Direktoriaus pavaduotojas	93	3,9
5	Mokyklos direktorius	53	2,2
Viso:		2402	100,00

Tyrimo anketos grįžo iš 53 mokyklų. Anketų grįžtamumo kvota 86,4 %. Tyrimas buvo vykdomas šiose apskrityse:



1.3.1 pav. Tyrimo imtis pagal apskritis (pagal sugrįžusių anketų procentą)

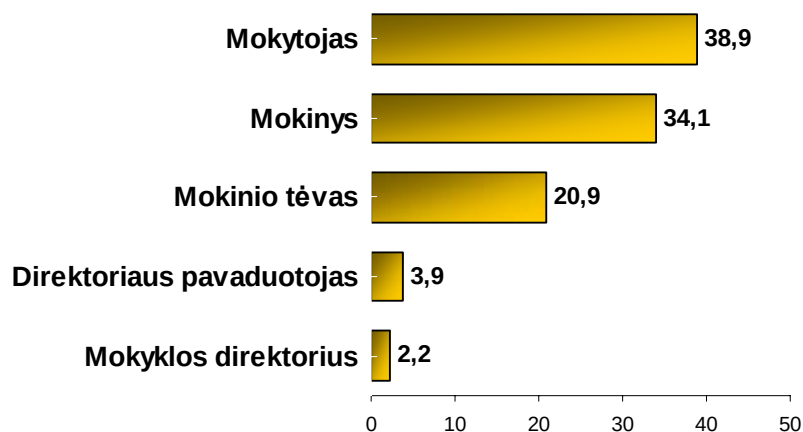
Didžiausią respondentų grupę sudarė respondentai iš Vilniaus apskrities mokyklų (14,7 proc.), Klaipėdos (14,7 proc.) bei Kauno (12,3 proc) apskričių mokyklų.



1.3.2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietovę

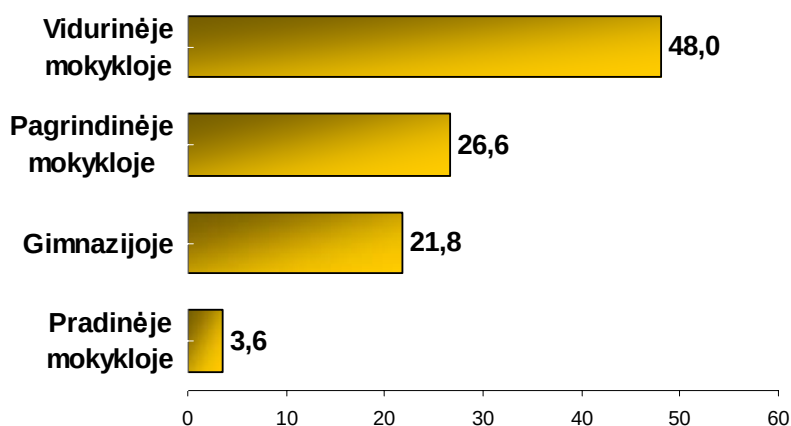
Didžiausia respondentų grupė mokosi ar dirba miestuose (66,6 proc. apklaustųjų), mažesnė dalis miesteliuose (26,2 proc.) ir mažiausia respondentų dalis kaimuose (7,2 proc.).

Tyrimė dalyvavo keturios skirtingos subjektų grupės: mokiniai, mokytojai, mokyklų vadovai ir mokinių tėvai. Subjektų pasiskirstymas pateikiamas 1.3.3 paveiksle.



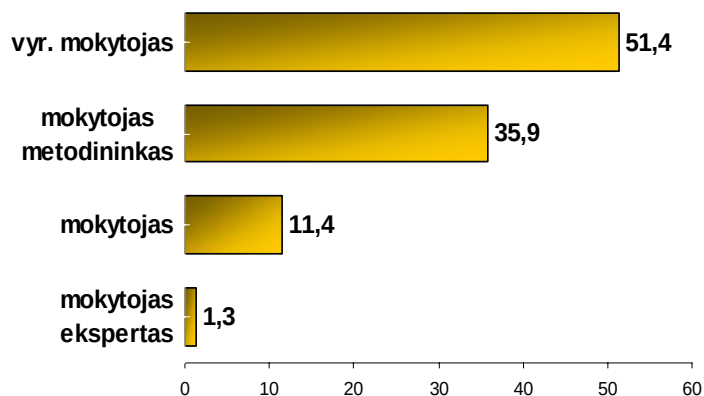
1.3.3 pav. Tyrimo imtis pagal švietimo subjektus

38,9 proc. respondentų sudarė mokytojai, 34,1 proc. mokiniai, 20,9 proc. mokinių tėvai, 3,9 proc. mokyklų vadovų pavaduotojai ir 2,2 proc. mokyklų direktoriai.



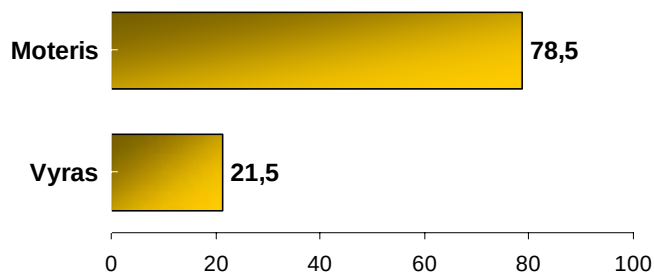
1.3.4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

Atsižvelgiant į mokyklos, kurioje mokosi ar dirba apklausoje dalyvavę mokiniai, mokytojai, mokyklų vadovai, tipą, respondentų pasiskirstymas pateikiamas 1.3.4 paveiksle. Matyti, kad didžiausia respondentų dalis mokosi ar dirba vidurinėse mokyklose (48 proc.), mažesnė dalis pagrindinėse mokyklose (26,6 proc.) bei gimnazijose (21,8 proc.), mažiausia respondentų dalis – pradinėse mokyklose (3,6 proc.).



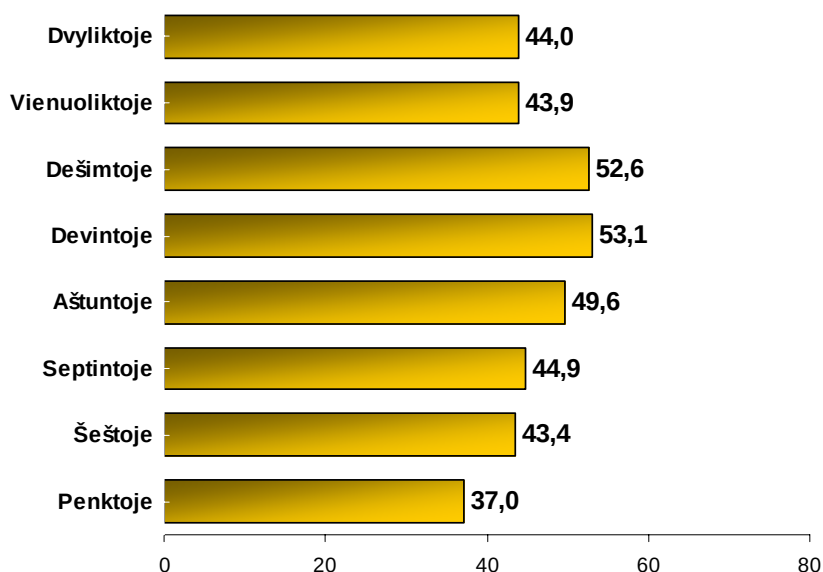
1.3.5 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Mokytojų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją pateikiamas 1.3.5 paveiksle, iš kurio matyti, kad mokytojų apklausoje raštu daugiausia dalyvavo mokytojai, turintys vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją (51,4 proc.).



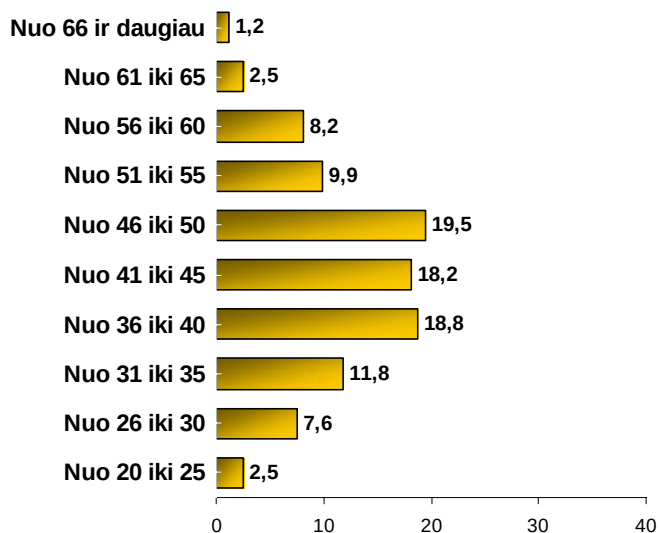
1.3.6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš respondentų pasiskirstymo pagal lytį diagramos matyti, kad didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (78,5 proc.) (1.3.6 pav.).



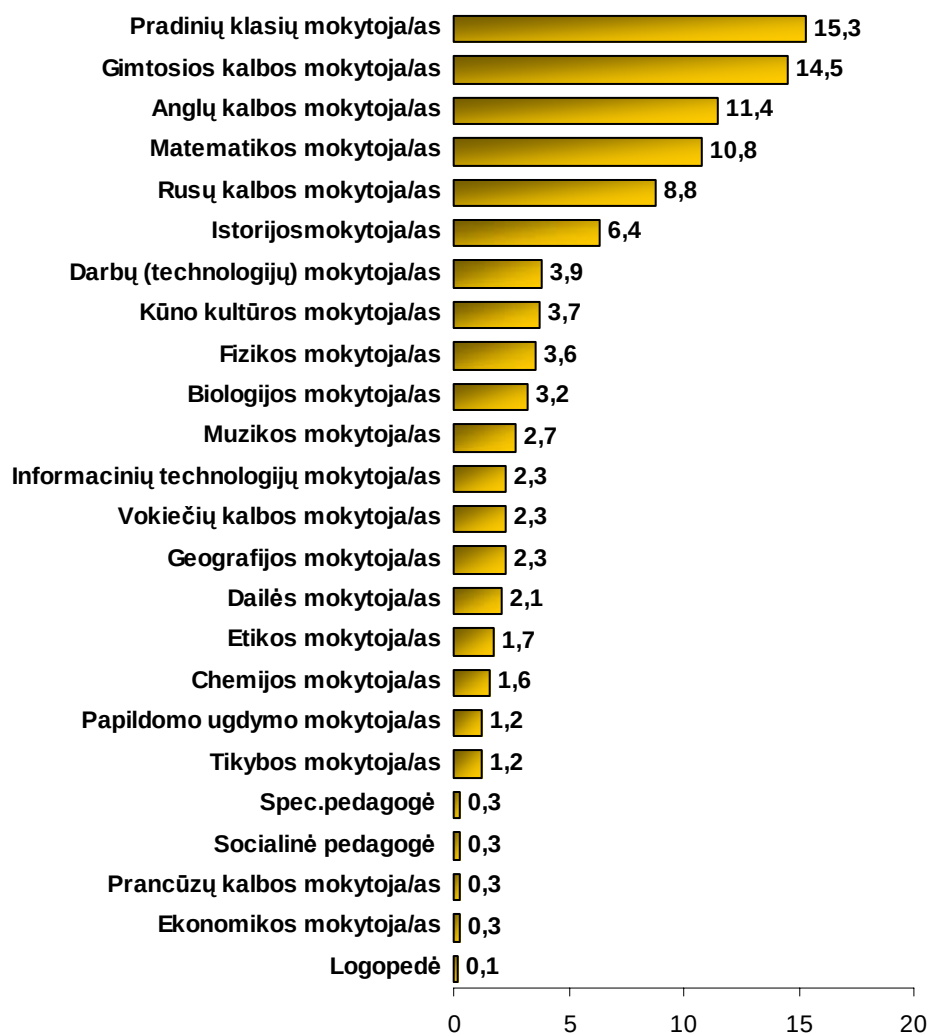
1.3.7 pav. Mokytojų pasiskirstymas, atsižvelgiant į klases, kuriose jie dėsto

1.3.7 paveiksle matyti, kad apklausoje dalyvavę mokytojai dėsto įvairiose klasėse nuo 5 iki 12. Daugiausiai mokytojų dėsto 8, 9, 10 klasėms (49,6 53,1 ir 52,6 proc. respondentų), mažiausiai apklaustų mokytojų dėsto 5 klasėms (37 proc.).



1.3.8 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant mokytojų pasiskirstymą pagal amžiaus grupes (1.3.8 pav.) matyti, kad tyrime dalyvavo daugiausiai mokytojų, kurių amžius svyruoja tarp 36 ir 50 metų (didžiausia dalis mokytojų, kurių amžius nuo 46 iki 50 (19,5 proc.). Mažiausiai tyrime dalyvavo mokytojų, kurių amžius virš 66 metų (1,2 proc.) bei mokytojų, kurių amžius nuo 20 iki 25 metų (2,5 proc.).



1.3.9 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Kaip matyti 1.3.9 pav., tyrime daugiausiai dalyvavo pradinių klasių mokytojų (15,3 proc.) ir gimtosios kalbos mokytojų (14,5 proc.), šiek tiek mažiau anglų kalbos (11,4 proc.) bei matematikos mokytojų (10,8 proc.). Mažiausiai respondentų tarpe buvo logopedžių (0,1 proc.), socialinių pedagogių, spec. pedagogių, prancūzų kalbos bei ekonomikos mokytojų (po 0,3 proc.).

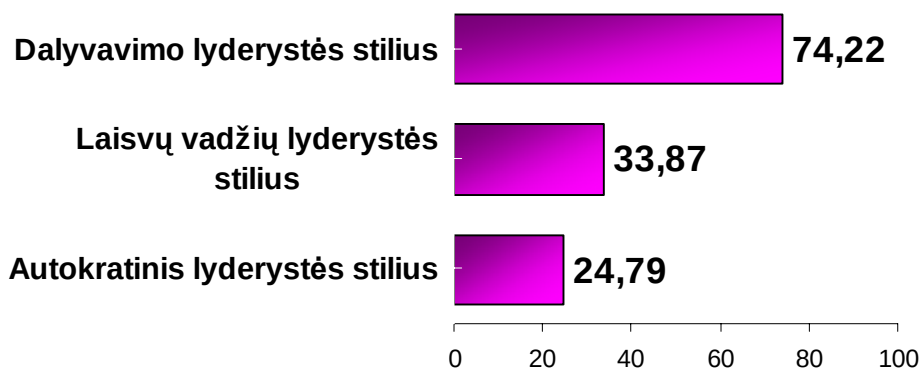
2 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatai

2.1 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatų bendra analizė

Tyrimo rezultatai pristatomi ir analizuojami nuosekliai atsakant į tyrimo klausimus. Šioje dalyje pateikiamos vadovų lyderystės raiškos charakteristikos, jų lyginamoji analizė, bei ryšys su atskiromis mokyklos veiklos sritimis. Vadovo lyderystės raiškos bei mokyklų veiklos charakteristikos pateikiamos procentiniais (proc.) bei viduriniais įverčiais (M). Taip pat tyrimo duomenys analizuojami pasitelkus ne tik aprašomosios statistikos duomenis, bet ir sudėtingesnius matematinius metodus: klasterinę analizę (*cluster analysis*) ir MDS (*multidimensional scaling*) modelį (plačiau apie šiuos modelius žr. Backhaus et.al. (1995)).

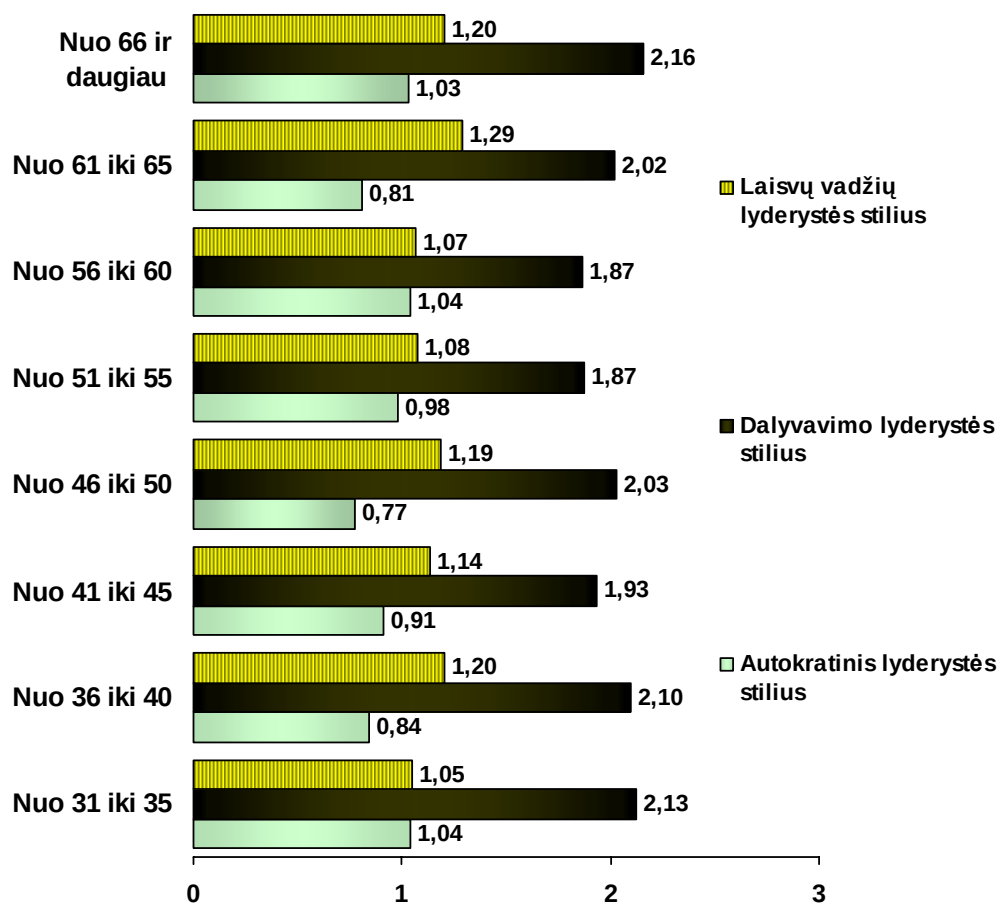
Probleminis klausimas: Kaip pasireiškia mokyklos vadovo lyderystė Lietuvos mokyklos vadovo veikloje? (koks mokyklos vadovo lyderystės stilius, lyderystės orientacijos, dominuojantys bruožai, bei kokie svarbiausi charizmatinės, transakcinės ir transformacinės lyderystės požymiai ir kt.)

Lyderystės raiškos charakteristikos pateikiamos pradedant nuo mokyklų vadovų lyderystės stiliaus analizės. Vadovų **lyderystės stilius** buvo nustatinėjamas apklausos raštu metodu, pateikus mokyklų mokytojams ir vadovų pavaduotojams lyderystės stilių identifikuojantį klausimyną (žr. 1 priedą).



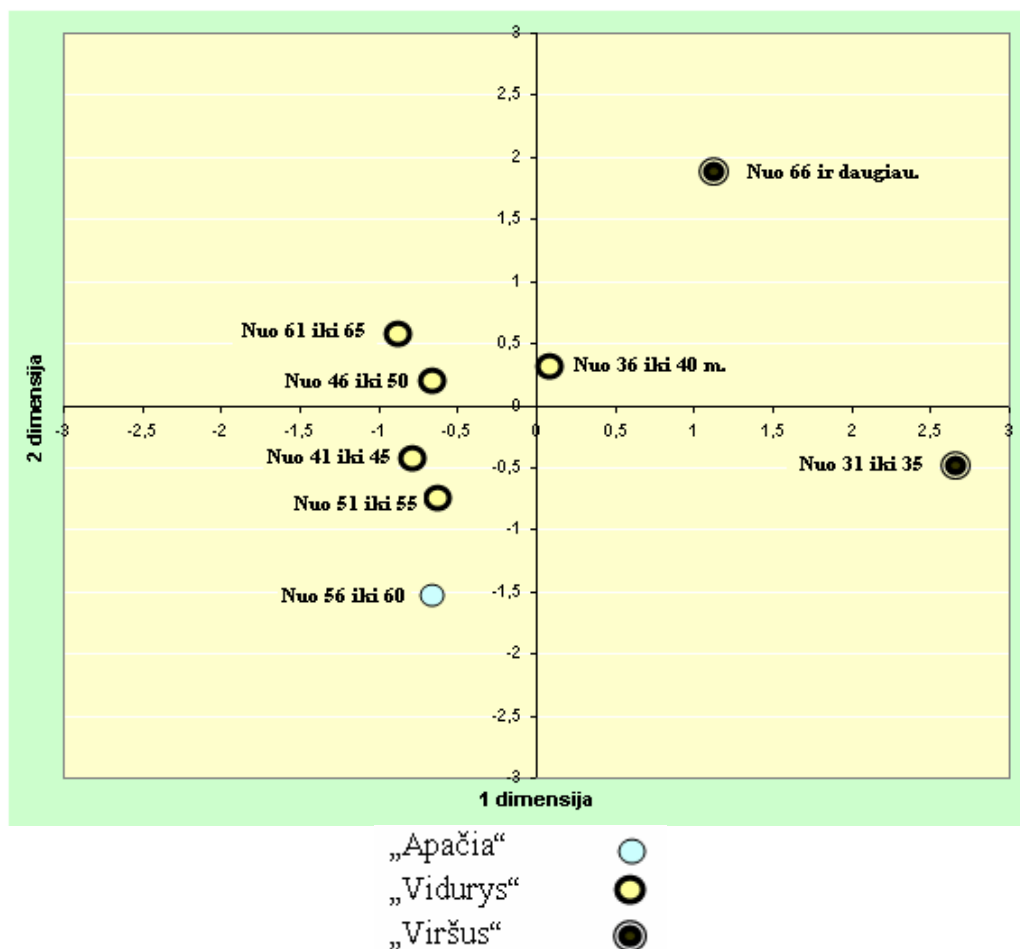
2.1.1 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius

Kaip matyti iš 2.1.1 paveikslo, apžvelgiant bendras lyderystės stiliaus raiškos tendencijas, dominuoja dalyvavimo lyderystės stilius (74,22 proc.), mažiau pasireiškia laisvų vadžių lyderystės stilius (33,87 proc.) ir mažiausiai - autokratinis lyderystės stilius (24,79 proc.). Tai reiškia, kad Lietuvos mokyklos vadovai yra lyderiai, kuriuos mokyklų bendruomenės vertina, kaip atitinkančius šiuolaikinę švietimo vadybos mokslinę paradigmą.



2.1.2 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius (pagal aštuonias amžiaus grupes)

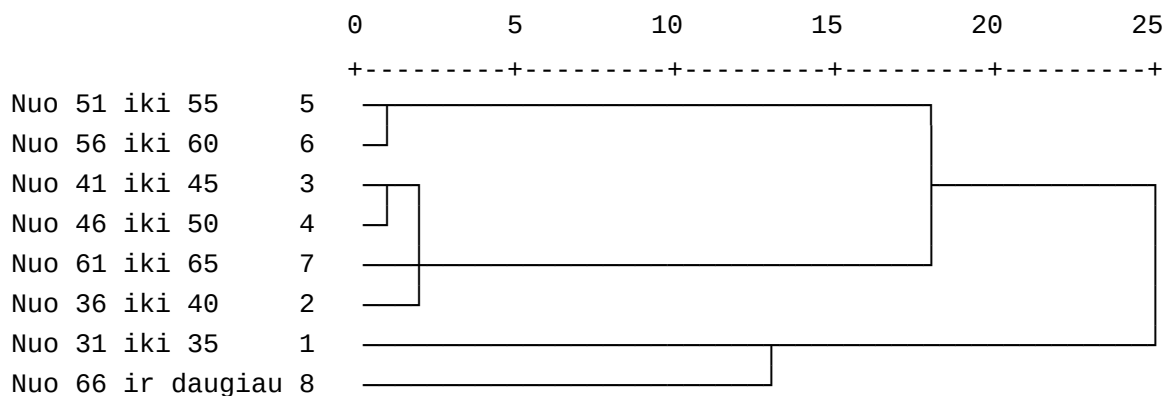
Vadovo lyderystės stilių analizuojant pagal mokyklų vadovų amžiaus grupes matyti, kad visose amžiaus grupėse taip pat labiausiai pasireiškia dalyvavimo lyderystės stilius, kuris ryškus dviejose mokyklų vadovų amžiaus grupėse t.y. nuo 66 metų ir daugiau ($M=2,16$) ir nuo 31 iki 35 ($M=2,13$). Mažiausiai dalyvavimo lyderystės stilius pasireiškia amžiaus grupėje nuo 51 iki 60 metų ($M=1,87$). Laisvų vadžių lyderystės stilius labiausiai pasireiškia amžiaus grupėse nuo 61 iki 65 metų ($M=1,29$) ir nuo 36 iki 40 metų ($M=1,20$). Autokratinis stilius labiausiai pasireiškia nuo 31 iki 35 ($M=1,04$) ir nuo 56 iki 60 ($M=1,04$) mokyklų vadovų amžiaus grupėje. Laisvų vadžių lyderystės stilius labiausiai būdingas 61 - 65 ($M=1,29$) metų amžiaus mokyklų vadovams.



2.1.3 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius (pagal mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų amžiaus grupes, mds)

Lyderystės stilius įvairiose vadovų amžiaus grupėse pasireiškia nevienodai. Galima išskirti keletą savo vertinimais panašių mokyklų vadovų amžiaus grupių. Kaip matyti iš MDS modelio (2.1.3 pav.), susidaro trys mokyklų vadovų grupės. Pirmojoje - labiausiai išreikštoje amžiaus grupėje galime pastebėti vadovus nuo 31 iki 35 ir nuo 66 ir daugiau metų amžiaus. Antrojoje „vidurio“ - nuo 36 iki 65 metų amžiaus grupėje - yra didžioji dalis vadovų. Ir mažiausiai savo įverčiais išreikšta „apatinė“ - trečioji vadovų amžiaus grupė - nuo 56 iki 60 metų amžiaus. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad ryškiausiai lyderystės stiliai pasireiškia tik pradėjusių dirbti ir jau seniai dirbančių pensijinio amžiaus mokyklų vadovų vadybinėje veikloje.

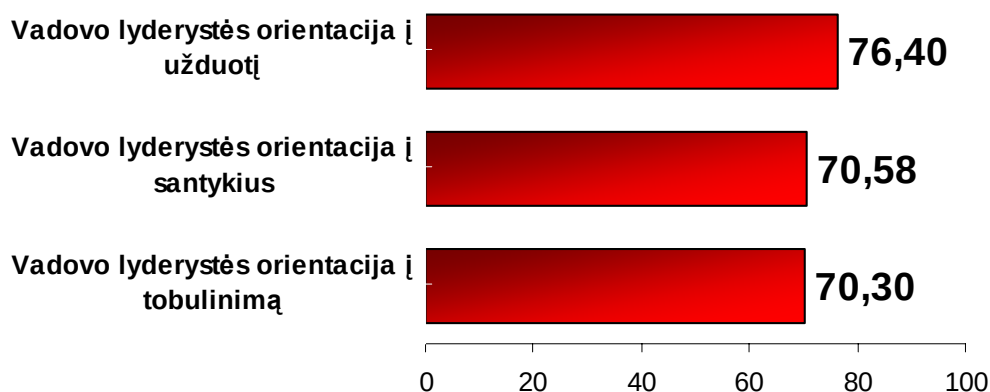
Klasifikavimo medyje - dendrogramoje matyti, kad iš esmės patvirtinami MDS modelyje (2.1.3 pav.) esantys rezultatai. Taip pat susidaro trys savo vertinimais panašios vadovų amžiaus grupės (žr. 2.1.4 pav.).



**2.1.4 pav. Mokyklos vadovo lyderystės stilius
(pagal mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų amžiaus grupes, dendrograma)**

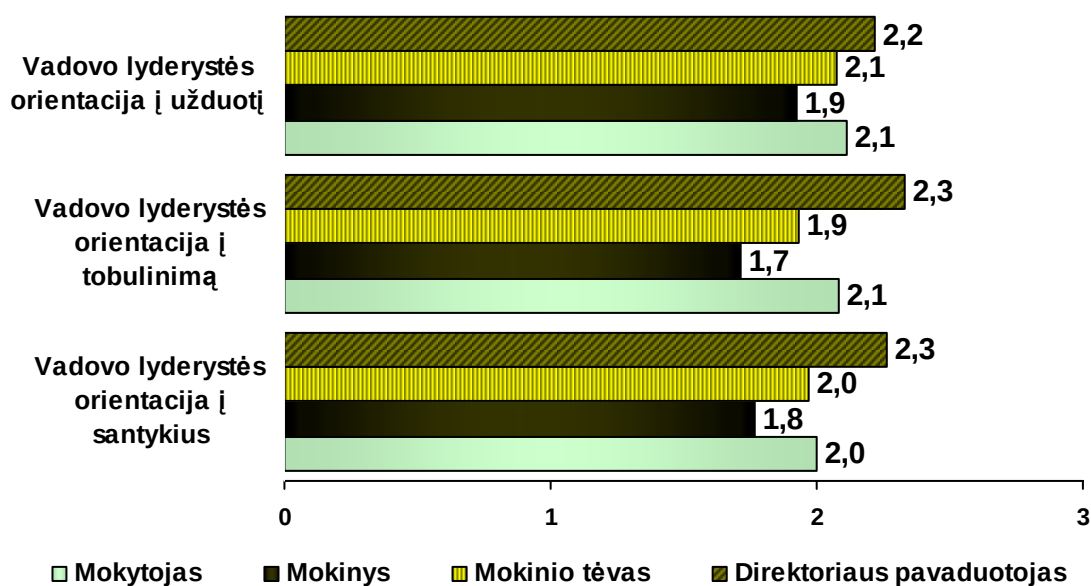
Apibendrinat mokyklos vadovų lyderystės stiliaus raiškos rezultatus galime teigti, kad mokyklų vadovai išsiskiria dalyvavimo lyderystės stiliumi, t.y. jie dažniausiai siekia suburti komandą tikslui pasiekti, skatina darbuotojų iniciatyvą ir kūrybiškumą, siekia, kad būtų draugiški santykiai tarp bendradarbių, pasitiki komandos nariais ir kt. (žr. 3 priedą)

Nustatant mokyklų vadovų **lyderystės orientacijas**, respondentai (mokytojai, vadovų pavaduotojai, vyresnių klasių mokiniai bei jų tėvai) atsakė į 36 teiginių klausimą.



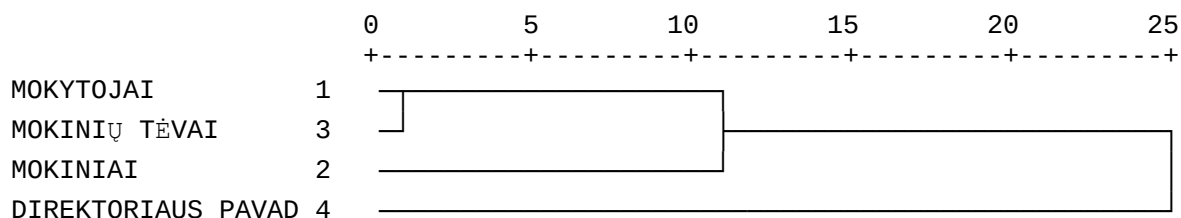
**2.1.5 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijos
(mokytojų, direktoriaus pavaduotojų, mokinių ir jų tėvų vertinimu)**

Kaip matyti iš 2.1.5 paveikslo, ryškiausiai išsiskiria lyderystės orientacija į užduotį (76,4 proc.), mažiau - orientacija į santykius (70,58 proc.) ir mažiausiai - lyderystės orientacija į tobulinimą (70,3 proc.). Lyderystės orientacijų papildomi statistiniai rodikliai pateikiami 3 priede, kur atsispindi pateiktų duomenų statistinis reikšmingumas.

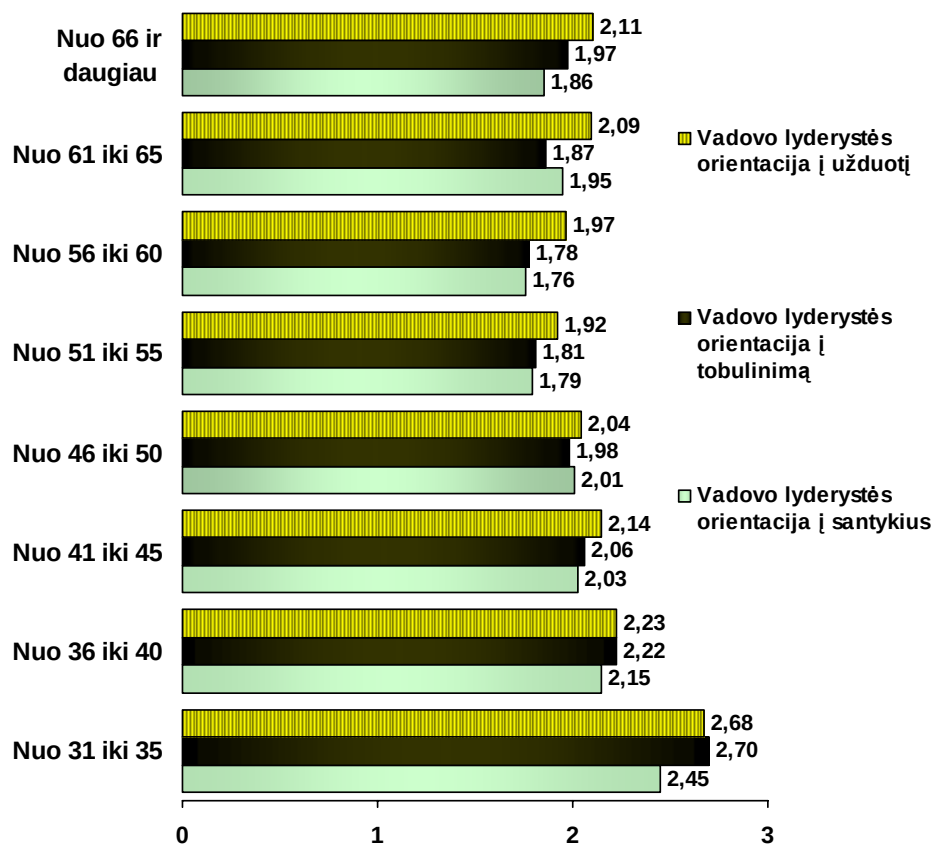


2.1.6 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal atskirus švietimo subjektus)

Analizuojant mokyklos vadovo lyderystės orientacijas pagal švietimo subjektus (žr. 2.1.6 pav.) matyti, kad mokyklos vadovų pavaduotojai išreiškia vienodai stiprią savo vadovų orientaciją į santykius ($M=2,3$), į tobulinimą ($M=2,3$), bei į užduotį ($M=2,2$). Silpniausiai lyderystės orientacijų raiška atsispindi mokinių vertinimuose – labiausiai mokiniai akcentuoja vadovo lyderystės orientaciją į užduotį ($M=1,9$), o mažiausiai - vadovo lyderystės orientaciją į tobulinimą ($M=1,7$). Gautus duomenis galima grupuoti klasterinės analizės būdu. Iš 2.1.7 pav. matyti, kad panašūs yra mokytojų ir mokinių tėvų vertinimai. Mokiniai vadovo lyderystės orientacijas vertina žemiausiai, o direktoriaus pavaduotojai - aukščiausiai. Šį rezultatą galime pagrįsti tuo, kad mokyklų vadovų pavaduotojai dažniau bendrauja su mokyklų vadovais, taigi jei yra „artimoje valžios distancijoje“ ir gali objektyviau vertinti mokyklų vadovų lyderystės orientacijas.

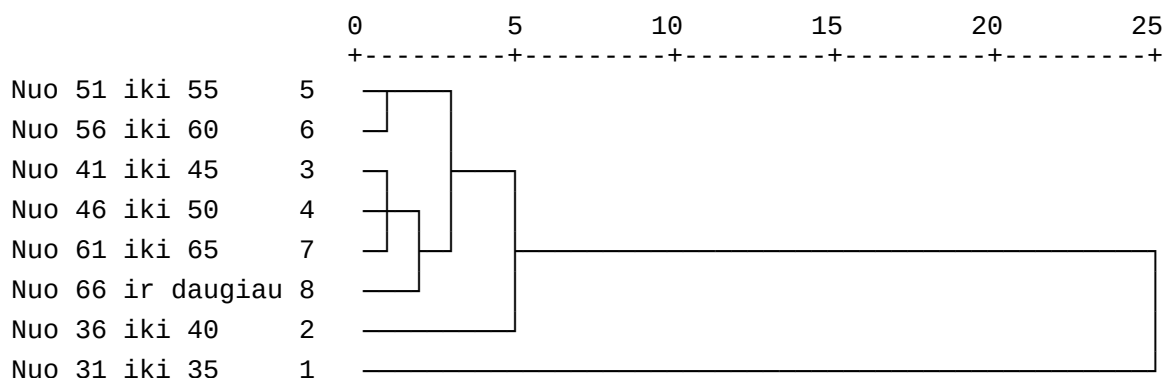


2.1.7 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal švietimo subjektus, dendrograma)



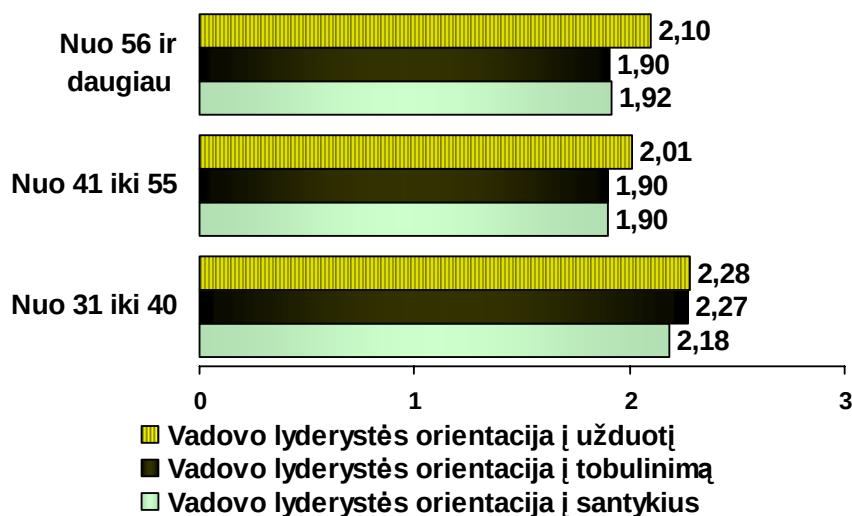
2.1.8 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijos (pagal aštuonias amžiaus grupes)

Analizuojant mokyklos vadovo lyderystės orientacijas pagal amžiaus grupes (2.1.8 pav.) matyti, kad amžiaus grupėse nuo 31 iki 35 metų, labiausiai pasireiškia vadovo lyderystės orientacija į tobulinimą ($M=2,7$) bei vadovo lyderystės orientacija į užduotį ($M=2,68$). Vadovo lyderystės orientacija į užduotį labiausiai pasireiškia beveik visose amžiaus grupėse (išskyrus amžiaus grupę nuo 31 iki 35 metų, kur stipriau pasireiškia vadovo lyderystės orientacija į tobulinimą, bei amžiaus grupę nuo 36 iki 40 metų, kur šios abi orientacijos pasireiškia daugmaž vienodai ($M=2,23$ ir $M=2,22$)). Silpniausiai visos mokyklos vadovo orientacijos pasireiškia amžiaus grupėje nuo 51 iki 55 metų – šioje amžiaus grupėje stipriausiai pasireiškia vadovo lyderystės orientacija į užduotį ($M=1,92$), silpniau vadovo lyderystės orientacija į tobulinimą ($M=1,81$) ir silpniausiai vadovo lyderystės orientacija į santykius ($M=1,79$).



2.1.9 pav. Lyderystės orientacijų vertinimas pagal vadovų amžių (dendrograma)

Klasifikavimo medyje - dendrograme matyti, kad iš esmės patvirtinami 2.1.8 pav. pateikti duomenys. Susidaro trys savo vertinimais panašios respondentų grupės. Nuo 31 iki 40 metų amžiaus grupė, kuri išsiskiria aukščiausiais lyderystės orientacijų įverčiais, žemiausi įverčiai matyti nuo 51 iki 60 metų amžiaus grupėje (žr. 2.1.9 pav.).



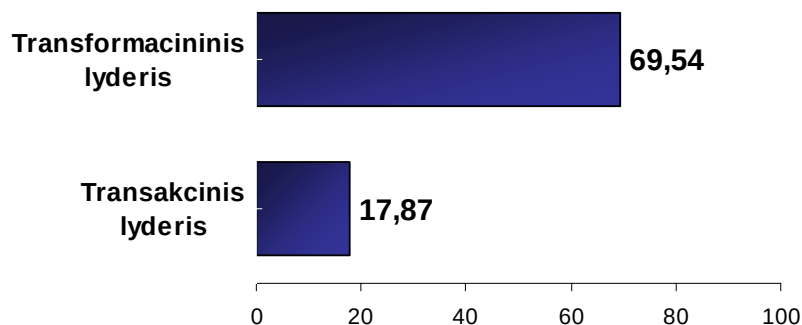
2.1.10 pav. Mokyklos vadovo lyderystės orientacijų vertinimas (pagal tris amžiaus grupes)

2.1.10 pav. matyti, kad visose vadovų amžiaus grupėse stipriausiai išreikšta vadovo lyderystės orientacija į užduotį. Stipriausiai ši orientacija išreikšta amžiaus grupėje nuo 31 iki 40 metų ($M=2,28$) bei virš 56 metų amžiaus grupėje ($M=2,10$). Labiausiai visos vadovų orientacijos (į užduotį, į tobulinimą ir į santykius) išreikštos vadovų amžiaus grupėje nuo 31 iki 40 metų. Silpniausiai šios orientacijos pasireiškia vadovų amžiaus grupėje nuo 41 iki 55 metų.

Apibendrinat vadovų lyderystės orientacijų raiškos rezultatus galime konstatuoti, kad mokyklų vadovai dažniausiai orientuoti į užduotį t.y. siekia tvarkos, aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas, reiklūs įgyvendinant numatytus planus, atidžiai ir kruopščiai planuoja, kontroliuoja

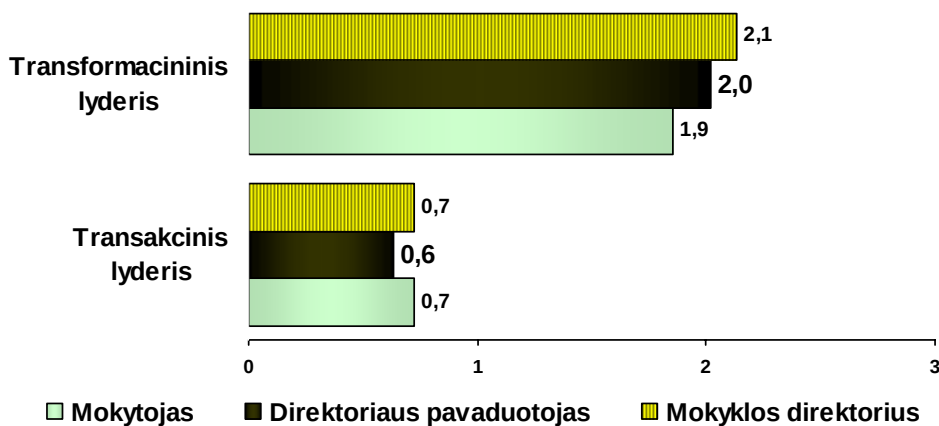
darbų atlikimą, ir kt. (žr. 3 priedą). Šios savybės labiau indikuoja vadovo „administratoriaus“ požymius, nei bendruomenėje prižažinto lyderio funkcijas. Šį rezultatą galima paaiškinti ir tuo, kad vadovas priverstas tokiu būti, nes mokykloje yra atsakingas beveik už viską.

Nustatant mokyklų vadovų *transformacinės ir transakcinės lyderystės* požymius matyti, kad Lietuvos mokyklų vadovams labiausiai būdinga transformacinė pokyčių lyderystė.



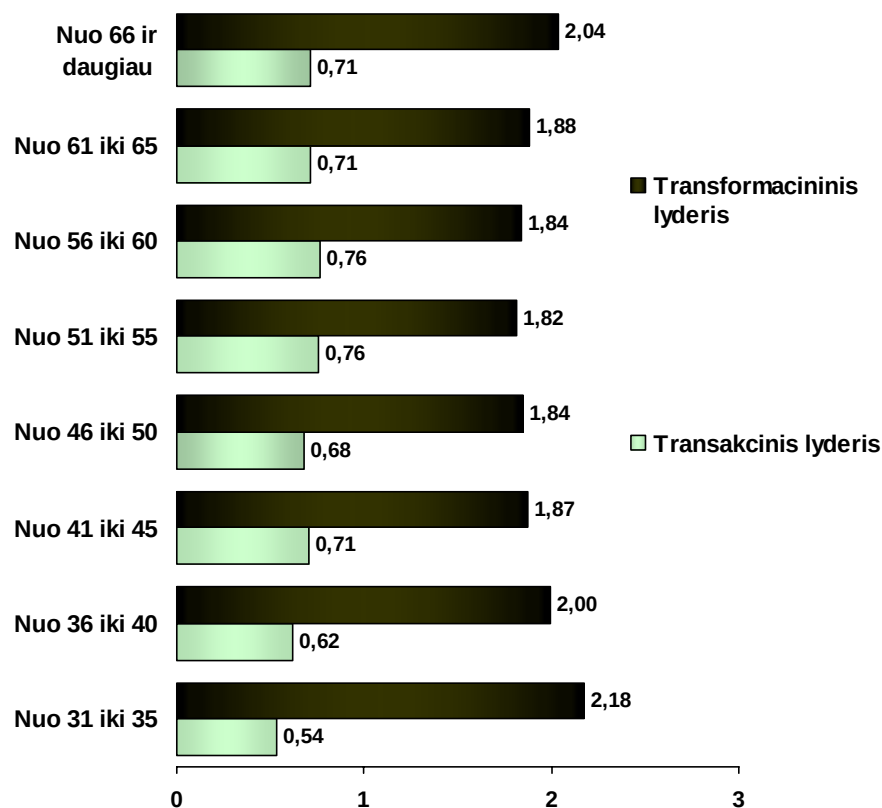
2.1.11 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė)

Kaip matyti iš 2.1.11 paveikslo, ryškiau išsiskiria transformacinė mokyklų vadovų lyderystė (69,54 proc.), mažiau - transakcinė mokyklų vadovų lyderystė (17,87 proc.).



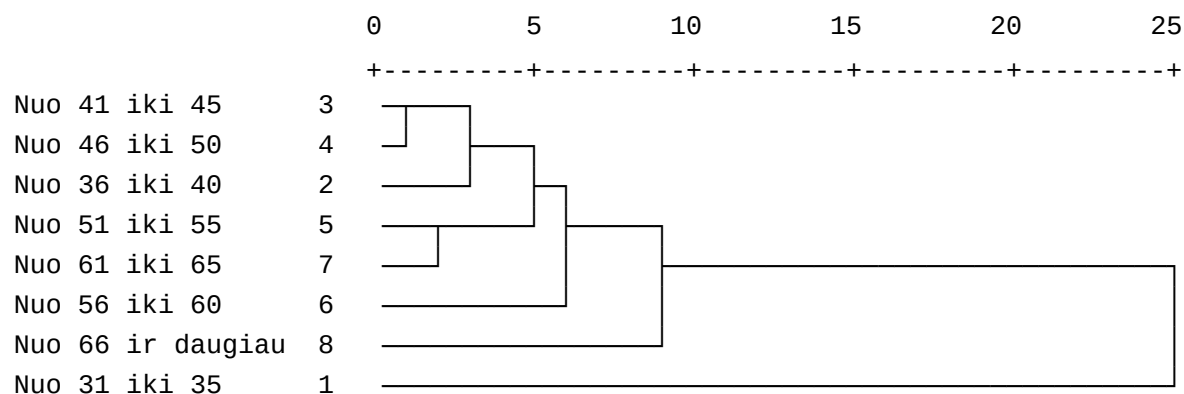
2.1.12 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal švietimo subjektus

2.1.12 paveiksle matyti, kad visi švietimo subjektai labiausiai išskiria mokyklos vadovo transformacinę lyderystę (labiausiai ją išreiškia patys mokyklų vadovai ($M=2,1$), silpniau vadovų pavaduotojai ($M=2,0$) ir silpniausiai mokytojai ($M=1,9$)).



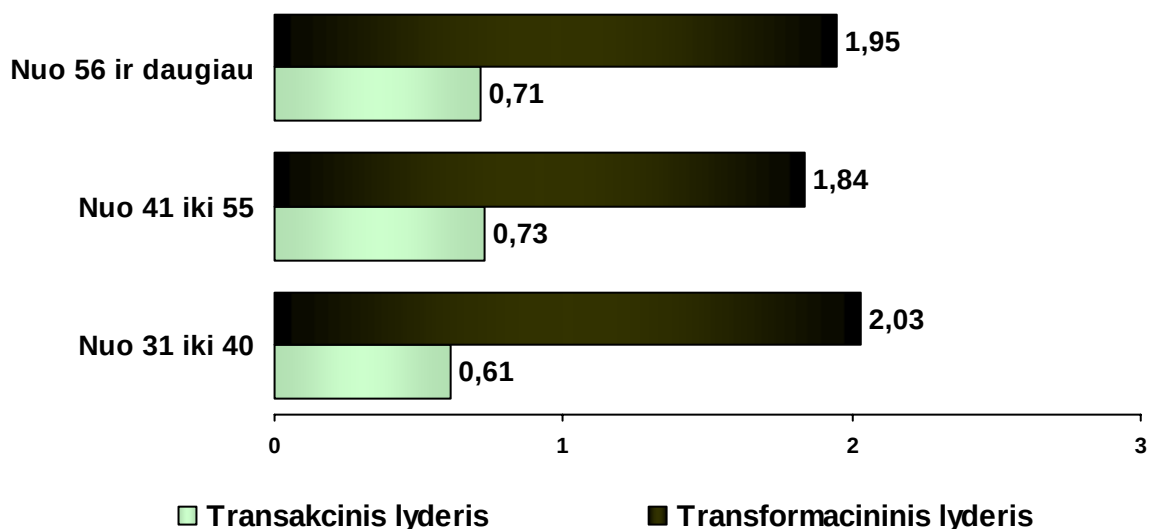
2.1.13 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal aštuonias amžiaus grupes (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė)

Analizuojant mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raišką pagal atskiras vadovų amžiaus grupes matyti, kad labiausiai transformacinę lyderystę pasireiškia dviejose vadovų amžiaus grupėse, nuo 31 iki 35 ir nuo 66 metų ir daugiau. Šis rezultatas iš esmės patvirtina, mokyklų vadovų lyderystės stilių ir orientacijų raiškos tendencijas. Aktyvesnė ir labiau išsiskirianti lyderystė pastebima jauniausių ir vyriausių vadovų tarpe. Jeigu jaunesnių vadovų aktyvesnę lyderystę galima nesunkiai paaiškinti, tai vyriausiųjų mokyklos vadovų aktyvumas galėtų būti suvokiamas keletu aspektų. Viena vertus, gal artėjant užtarnauto poilsio laikotarpiui mokyklos vadovas bijo ir skuba inicijuoti dar nerelizuotus projektus, kita vertus - galbūt kaip ilgametis mokyklos vadovas jis daugelį kartų jau įrodė savo kompetencijas ir dėl to pagrįstai yra vertinamas kaip ryškus transformacinis lyderis.



2.1.14 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal aštuonias amžiaus grupes (dendrograma)

2.1.14 paveiksle - dendrogramoje patvirtinami jau ankščiau pateikti rezultatai. Ryškiausiai transformaciniais bruožais išsiskiria jauniausi ir seniausi mokyklų vadovai. Apjungus atskiras vadovų amžiaus grupes gauname, kad labiau transakciniai ir mažiau nei kiti transformaciniai yra nuo 41 iki 55 metų amžiaus mokyklų vadovai (žr. 2.1.15 pav.).

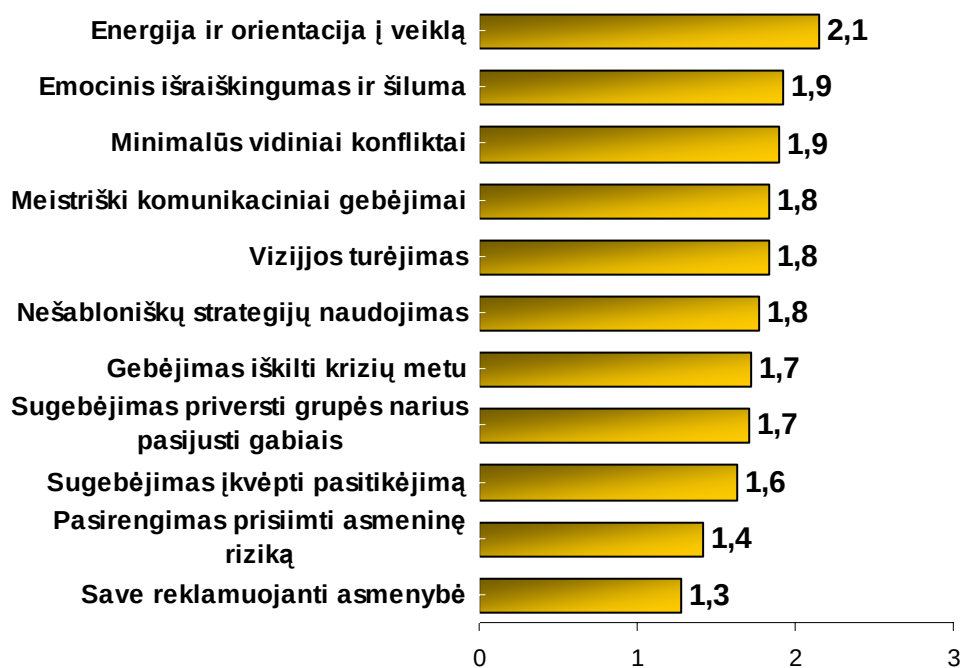


2.1.15 pav. Mokyklų vadovų transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška pagal tris amžiaus grupes

Taigi, Lietuvos mokyklų vadovai yra labiau transformaciniai lyderiai ir stengiasi įtraukti bendruomenės narius bendrų tikslų siekimui, skatina darbuotojų tobulėjimą, stengiasi mokykloje sukurti palankias pokyčiams sąlygas, geba rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju, stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų. Nežiūrint transformaciniams lyderiams būdingų savybių, galime pastebėti ir transakcinės lyderystės požymių t.y. darbuotojams dažnai nurodo, kas ką turi daryti, nesistengia pakeisti žmonių mąstymo, palaiko

tik formalius santykius su darbuotojais, siekia, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau, rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį ir kt.

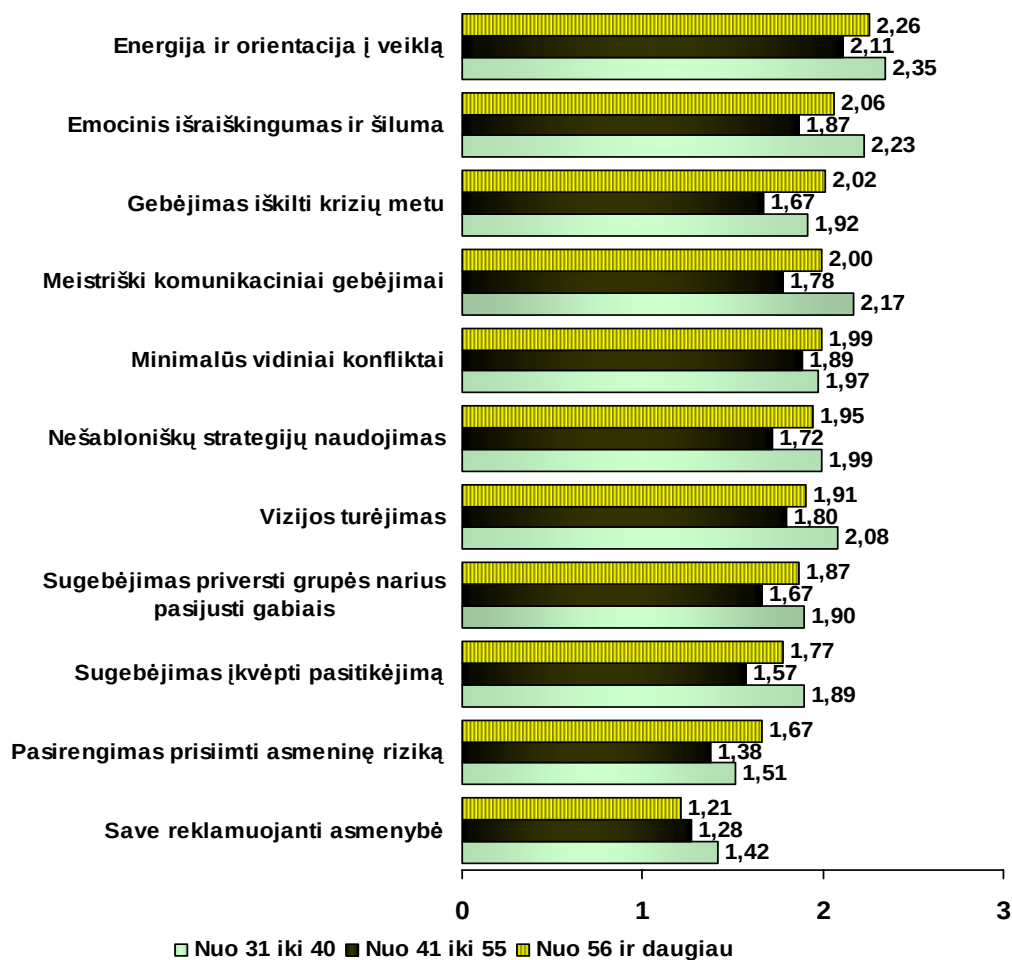
Siekiant nustatyti mokyklų vadovų *charizmatinę lyderystę*, buvo tiriama vienuolika charizmatinės lyderystės raiškos požymių.



2.1.16 pav. Mokyklų vadovų charizmatinės lyderystės požymiai

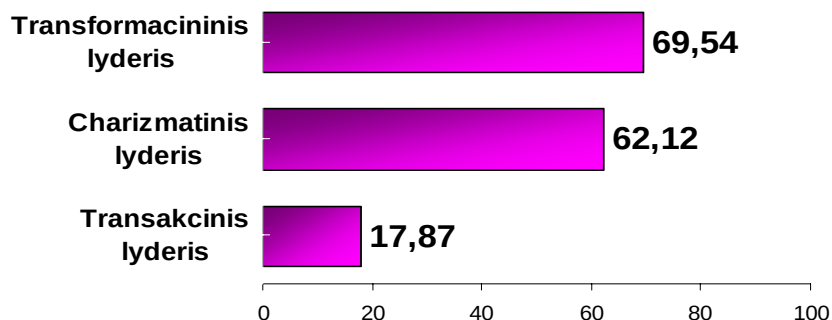
2.1.16 pav. pateikti charizmatinės lyderystės požymiai (DuBrin, 1995), iš kurių labiausiai pasireiškia mokyklų vadovų energija ir orientacija į veiklą ($M=2,1$), emocinis išraiškingumas ir šiluma ($M=1,9$), mažiausiai pasireiškia toks charizmatinės lyderystės požymis, kaip mokyklos vadovas, kuris gali būti įvardinamas kaip save reklamuojanti asmenybė ($M=1,3$).

Kaip matyti iš 2.1.17 pav., labiausiai charizmatinės lyderystės požymiai pasireiškia nuo 31 iki 40 metų vadovų veikloje. Mažiausiai charizmatinės lyderystės požymiai būdingi nuo 41 iki 55 metų amžiaus vadovams. Šis rezultatas gal būt parodo šios amžiaus grupės vadovų stagnacijos požymius, tačiau taip pat galima teigti, kad šie vadovai labiau atsargūs, į daugelį dalykų žiūri pakankamai formaliai, nes charizmatiniams lyderiams būdinga energija, aktyvumas, gebėjimas numatyti tolimesnius tikslus, glaudus bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene ir kt.



2.1.17 pav. Mokyklų vadovų charizmatinės lyderystės požymių vertinimas pagal tris amžiaus grupes (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė)

Lyginat transformacinės, transakcinės ir charizmatinės lyderystės raišką, galime konstatuoti, kad labiausiai mokyklų vadovams būdinga transformacinė (69,54 proc.) ir charizmatinė (62,12 proc.) lyderystės. Mažiausiai pasireiškia transakcinė mokyklų vadovų lyderystė (17,87 proc.).

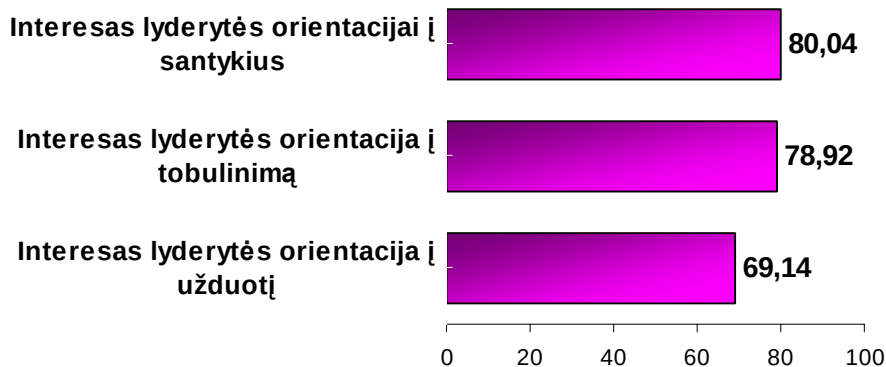


2.1.18 pav. Mokyklų vadovų transformacinės, transakcinės ir charizmatinės lyderystės vertinimas pagal pritarimo balus (mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų nuomonė)

Apibendrinat galime teigti, kad Lietuvos mokyklų vadovai yra *dalyvavimo stiliaus, orientuoti į užduoti, transformaciniai lyderiai*.

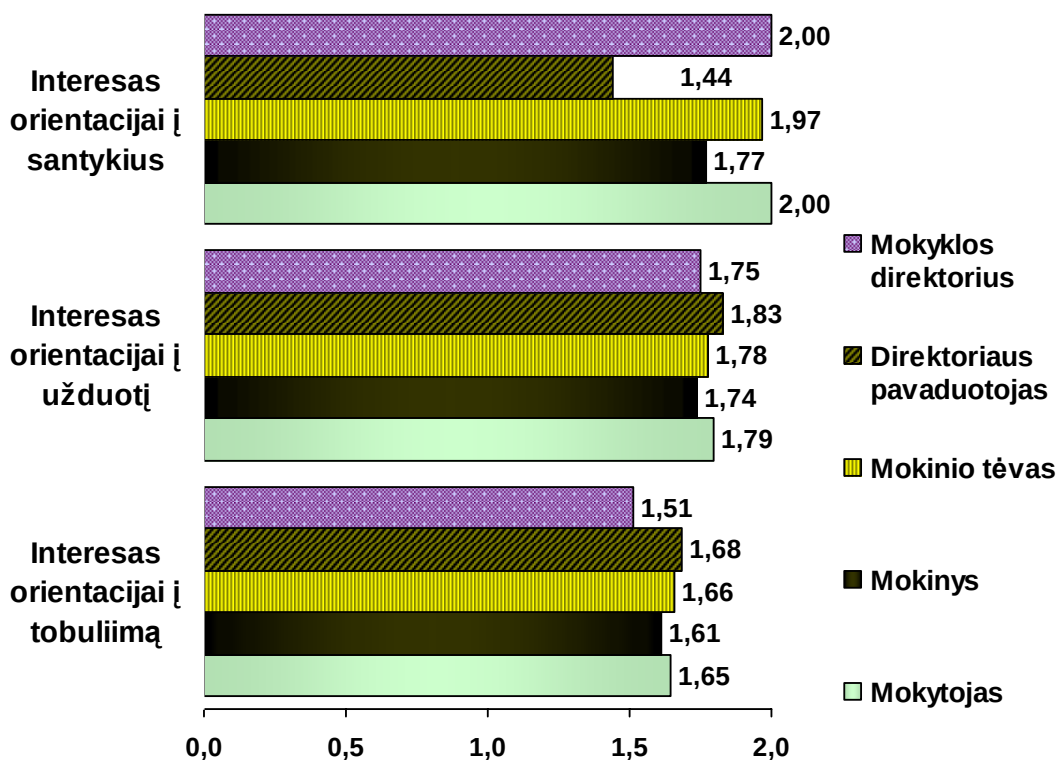
Probleminis klausimas: Koks mokyklos vadovas yra ir kokio pageidauja mokyklų bendruomenės?

Siekdami nustatyti kokie mokyklų bendruomenių interesai lyderystės raiškai, respondentams buvo pateikti uždaro ir atviro tipo klausimynai, kuriuose švietimo subjektai turėjo galimybę įvertinti ir įrašyti svarbiausius lyderių bruožus, gero mokyklos vadovo savybes ir kt.



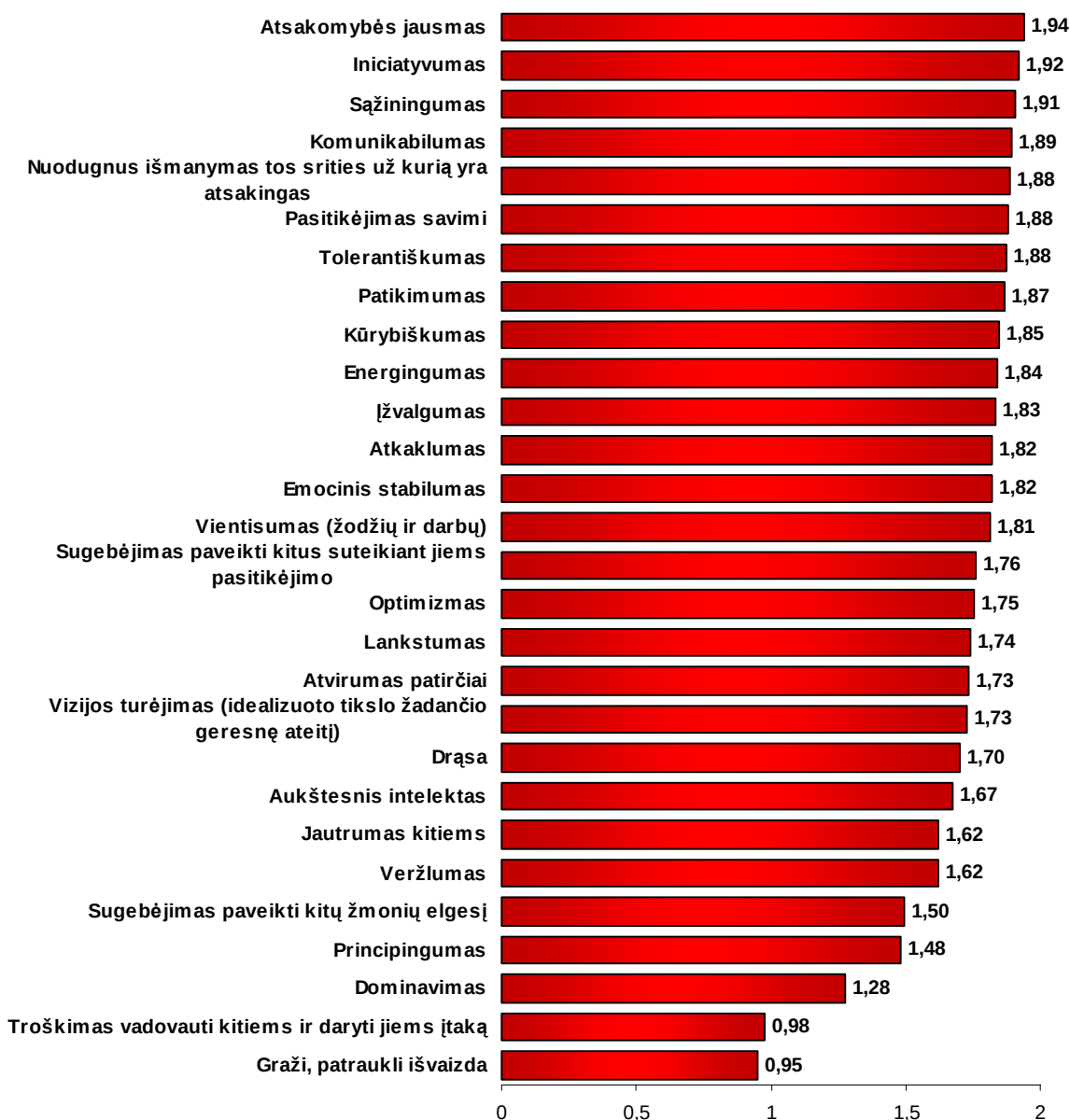
2.1.19 pav. Pageidaujamos mokyklos vadovo lyderystės orientacijos

Kaip matyti iš 2.1.19 paveikslo, švietimo subjektai labiausiai pageidauja tų bruožų, kurie priskiriami lyderiui orientuotam į santykius (80,04 proc.), mažiau į tobulinimą (78,92 proc.) ir mažiausiai - į užduotį (69,14 proc.)



2.1.20 pav. Pageidaujamos mokyklos vadovo lyderystės orientacijos (pagal švietimo subjektus)

2.1.20 paveiksle matyti, kad beveik visų švietimo subjektų labiausiai pageidaujama mokyklos vadovo lyderystės orientacija į santykius. Didžiausią interesą šiai orientacijai išreiškia mokyklų vadovai ir mokytojai ($M=2,0$), mažiausią – mokyklų vadovų pavaduotojai ($M=1,44$), kurie didžiausią interesą išreiškia mokyklos vadovo orientacijai į užduotį ($M=1,83$).



2.1.21 pav. Svarbiausi lyderių bruožai (visų respondentų grupių vertinimai)

Kaip matyti iš 2.1.21 paveikslo, labiausiai akcentuojami tokie lyderių bruožai: *atsakomybės jausmas*, *iniciatyvumas*, *sąžiningumas*, *komunikabilumas*. Mažiausiai akcentuojami bruožai yra *graži, patraukli išvaizda*, *troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką*, *dominavimas*.

Mokyklų vadovų bei jų pavaduotojų buvo prašoma pateikti pavyzdžius iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet jie buvo susidūrę su tikru lyderiu. Šioms respondentų grupėms buvo pateiktas atviras klausimas: *Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūrę/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu* (žr. 2 priedą).

Siekiant išsiaiškinti apklausoje dalyvavusių respondentų nuomonę, vertinant šiuolaikinės organizacijos vadovą, jiems buvo pateiktas atviras klausimas „*Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?*“

Mokyklų vadovai mano, kad šiuolaikinės organizacijos vadovas visų pirma turi būti: **kompetentingas** (10 pasisakymų), **geras vadybininkas** (9 pasisakymai), **gebėti sutelkti komandą bendram tikslui** (7 pasisakymai), **komunikabilus** (6 pasisakymai), **iniciatyvus** (6 pasisakymai) (žr. 2 priedą).

Mokyklų vadovų pavaduotojai mano, kad pagrindinės šiuolaikinės organizacijos vadovo savybės yra **kompetencija** (32 pasisakymai), **tolerantiškumas** (16 pasisakymų), **gebėjimas vadovauti** (16 pasisakymų), **iniciatyvumas** (14 pasisakymų) ir **atvirumas naujovėms** (13 pasisakymų). Ne pačiomis svarbiausiomis laikomos tokios savybės, kaip **amžiaus cenzas** (40-55 metų), **draugiškumas**, **dvasingumas**, **sveikata**, **gabumai** ir kt. (žr. 2 priedą).

Atlikus mokytojų atsakymų turinio analizę (žr. 2 priedą) išryškėjo, kad, respondentai šiuolaikinį organizacijos vadovą labiausiai sieja su vienokiomis ar kitokiomis jo asmens savybėmis, gebėjimais bei žiniomis. Kaip dažniausiai pasikartojančią šiuolaikinio vadovo savybę respondentai išskiria **vadovo reiklumą**: „*Reiklus ir atlaidus, suprantantis jam pavaldžių žmonių interesus; reiklus sau ir kitiems, supratingas, gebantis bendrauti su įvairaus amžiaus žmonėms, besimokantis visą gyvenimą, nuoširdus, tolerantiškas, visada išliekantis žmogumi; Reiklus sau ir kitiems, supratingas, išmanantis vadybos dalykus; Reiklus teisingas, griežtas; Reiklus sau ir kitiems, supratingas, gebantis bendrauti su įvairaus amžiaus žmonėms, besimokantis visą gyvenimą, nuoširdus, tolerantiškas, visada išliekantis žmogumi; reiklus, teisingas, griežtas; reiklus, atviras naujovėms, eksperimentams, moka priimti skubius sprendimus; Reiklus, bet teisingas; reiklus, dėmesingas, nuoseklus, iniciatyvus; Reiklus, dėmesingas, tolerantiškas, turi pasitikėti kolektyvo nariais; Reiklus, demokratiškas, tolerantiškas, dėmesingas, kūrybiškas, konkretus, veržlus, principingas; Reiklus, draugiškas; Reiklus, griežtas, pareigingas, autoritetingas ir kt.*

Nors greta reiklumo nurodomos ir kitos svarbios šiuolaikiniam vadovui savybės, tačiau pirmąją, kaip svarbiausią, išskyrė didžioji dauguma respondentų. Tai rodo, kad pavaldiniams, darbuotojams kur kas labiau priimtinas daug reikalaujantis nei atlaidus ir mažai reikalaujantis vadovas.

Kaip reikšmingą šiuolaikinio vadovo savybę mokytojai išskyrė ir **kompetenciją**, teigdami, kad vadovas turi būti: „Kompetetingas (sugebantis vadovauti, atidus žmonėms, turintis žinių); Kompetetingas ir žmogiškas; kompetetingas įvairiuose dalykuose; kompetetingas pakankamai spręsti iškilusias problemas, demokratiškas, palaikantis draugišką atmosferą kolektyve; nors taip pat reikalaujantis darbo kokybės; auklėjantis ne drausminėm priemonėm, bet nuolat tikrinantis darbo kokybę, t.p. užtikrinantis; Kompetetingas pedagogas, administratorius, išmanantis etiketą, turintis autoritetą kolektyve; Kompetetingas savo srities žinovas, aukšto intelekto, garbingas, gražios išvaizdos, įdomus, daug žinantis, atviras naujovėms, besidomintis politika, aktyvus; kompetetingas savo srity, įdomi, apsiskaičiusi asmenybė, inteligentiškas, iniciatyvus, gražiai ir taisyklingai kalbantis; kompetetingas savo srityje, humaniškas, komunikabilus, neprarandantis savitvardos; kompetetingas specialistas, lankstus mąstymo, greito mąstymo, kultūringas; kompetetingas vadyboje, švietimo sistemos veikloje, pedagogas, suprantantis mokytojo darbo specifiką, mokantis strateguoti; kompetetingas vadovauti, komunikabilus, sugebantis naudotis šiuolaikinėmis informacijos sistemomis, mokantis užsienio kalbų, aktyvus“.

Iš respondentų pasisakymų matyti, kad vadovo kompetenciją mokytojai sieja ne tik su atskirom vertybėm, gebėjimais, bet ir konkrečiomis vadybos funkcijomis, dažnai pateikdami tarsi visa apibendrinančią sampratą.

Nemaža dalis respondentų kaip reikšmingą savybę išskyrė ir komunikabilumą, nurodydami, kad šiuolaikinės organizacijos vadovas turi būti: „Komunikabilus; komunikabilus, atsakingas; komunikabilus, atviras, dėmesingas, malonus; komunikabilus, dalykiškas, griežtas; komunikabilus, doras, lankstus, sugebantis spręsti problemas; Komunikabilus, ekonomiškas, reiklus, draugiškas; Komunikabilus, energingas, lojalus; komunikabilus, gera vadybininkas, organizuotas, mokantis išklausti kitus, bet sugebantis apginti savo poziciją, užsitarnauti pavaldinių pagarbą; komunikabilus, iniciatyvus, tolerantiškas, optimistas, stabilios psichikos; komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas, kūrybiškas, išmanantis savo darbą; komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas, kūrybiškas, išmanantis savo darbą; komunikabilus, išprusęs, objektyvus, sąžiningas; Komunikabilus, kompetetingas, turintis finansininko išsilavinimą; komunikabilus, mokantis sutelkti bendraminčių komandą ir dirbti joje“.

Akivaizdu, jog su vadovo komunikabilumu respondentai sieja informacijos perteikimą, jos sklaidą, kaip esminį grupės elgsenos bruožą. Atrodytų, jog, respondentų nuomone, šiuolaikinės organizacijos vadovas yra pagrindinis žmogus komunikacijoje.

Mokytojų vertinimu, šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti energingas, veiklus, teisingas, atviras naujovėms, lankstus. Respondentai šias savybes minėjo gana dažnai, tvirtindami, kad vadovas turi būti: „Energingas, domėtis naujienomis; energingas, ištvermingas, sąžiningas,

dėmesingas, veiklus; energingas, kūrybingas, lankstus, išvalgus, tolerantiškas, sąžiningas, komunikabilus, iniciatyvus, eruditas; energingas, nestokojantis idėjų, demokratiškas; energingas, patikimas, tolerantiškas, išvalgus, kūrybiškas; Energingas, turėti mokyklos viziją, gerai pažinti savo darbuotojus, objektyvus; Energingas, turėti mokyklos viziją, gerai pažinti savo darbuotojus; Energingas, turintis patirties vadovauti dideliam kolektyvui, tolerantiškas, priimančias naujoves; energingas, veiklus, aktyvus; energingas, veiklus, ryžtingas“.

Šiuolaikinės organizacijos vadovas turi būti **teisingas** ir **objektyvus**: „*teisingas; teisingas ir novatoriškas; teisingas visiems, protingai imlus naujovėms, psichiškai stabilus; teisingas, atsakingas, tolerantiškas, mandagus, veiklus, kūrybiškas; teisingas, gerbiantis kitą žmogų, suvokiantis, kad kiti turi šeimas taip pat; teisingas, kompetetingas sprendžiant įvairias problemas, nuoširdus, paprastas“; „objektyvus (nelaikyti užantyje akmenų), lankstus“, „objektyvus, griežtas, tolerantiškas“, „objektyvus, kompetetingas, plačių pažiūrų, atsakingas“, „objektyvus, sąžiningas, komunikabilus, išsilavinęs“; teisingas (objektyvus); objektyvus“.*

Respondentų išskirtos šiuolaikinės organizacijos vadovo savybės (teisingumas, objektyvumas) atskleidžia darbuotojų poreikį, kad jų veikla vadovo būtų vertinama objektyviai ir teisingai. Pavaldiniai iš vadovo tikisi objektyvaus ir teisingo vertinimo bei objektyvių ir teisingų sprendimų.

Respondentai šiuolaikinės organizacijos vadovą gana dažnai sieja su **principingumu**, pageidaudami, kad vadovas, visų pirma, būtų: „*principingas, sąžiningas, patikimas, jautrus kitiems; principingas, sąžiningas, tolerantiškas, patikimas, energingas, jautrus kitiems, kūrybiškas, veržlus, išvalgus; principingas, veiklus, patikimas, tolerantiškas, teisingas“.*

Be asmeninių vadovo savybių respondentai dažnai akcentavo vieną ar kitą vadybos funkciją, iš kurių dominuojančios yra **vadovavimas** ir **valdymas**. Nemaža dalis mokytojų teigė, kad geras šiuolaikinės organizacijos vadovas yra tiesiog geras vadybininkas, geras organizatorius: „*geras organizatorius, puikus vadybininkas, gebantis bendradarbiauti su darbuotojais; geras vadybininkas, kompetetingas, aukšto intelekto, aukštos kultūros; geras vadybininkas, komunikabilus, organizuotas, reiklus; geras vadybininkas, novatorius, humaniškas žmogus; geras vadybininkas, sugebantis suburti komandą darbui; humaniškas, geras vadybininkas; organizacijos vadovas turėtų būti aukštos klasės vadybininkas“* ir pan.

Iš respondentų atsakymų matyti, kad mokyklos vadovo pagrindinės funkcijos reiškiasi per vadovo orientacijas, skiriamas į tris grupes: vadovo orientacijos į užduotis, į darbuotojus ir orientacija į tobulinimą.

Vadovo orientacija į užduotis atsiskleidžia per tokias jo veiklas ar funkcijas: tvarkos siekimą, aiškų išdėstymą, kas už ką atsakingas organizacijoje, nuoseklumą bei nuoseklų

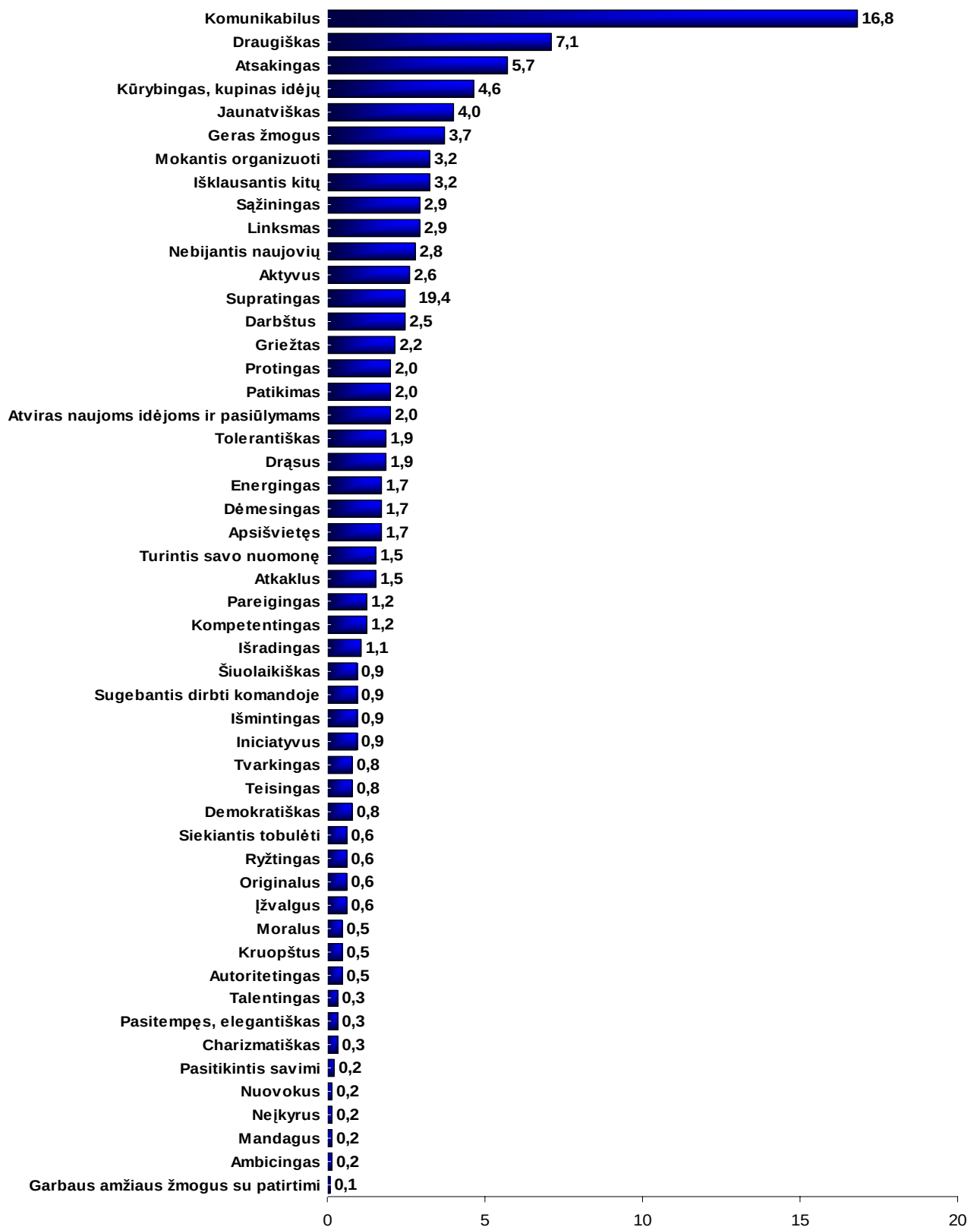
paaikškinimą, kaip atlikti darbą, būtinų veiklos taisyklių ir principų laikymąsi bei darbo reglamento apibrėžimą ir išaiškinimą kitiems organizacijos nariams, aiškių uždavinių išskėlimą, reiklumą įgyvendinant numatytus planus bei darbų kontrolę, atidų ir kruopštų planavimą, priimamų sprendimų išanalizavimą ir apgalvojimą, organizacijos narių informavimą apie pasiektus rezultatus.

Orientacija į darbuotojus matoma per tokias vadovo funkcijas kaip malonų bendravimą su pavaldiniais ir draugiškumą, pasitikėjimą savo bendruomenės nariais, jų įgalinimą, vadovo atvirumą ir sąžiningumą, dalykišką kritiką, gerai atlikto darbo įvertinimą, dėmesingumą bei laiko radimą individualiai su bendruomenės nariais aptarti jiems rūpimus klausimus, patikimumą, subordinacijos laikymąsi, teigiamos psichologinės atmosferos kūrimą organizacijoje.

Vadovo orientacija į tobulinimą atsiskleidžia per tokias jo funkcijas organizacijoje: idėjų ir pasiūlymų išklausymą bei jų aptarimą, atsakomybės už sprendimus prisiėmimą, perspektyvaus mąstymo skatinimą, dalijimąsi mintimis apie ateities planus, tobulėjimo siekimą, naujų projektų inicijavimą, atvirumą naujovėms ir eksperimentams, bei naujų ir gerų idėjų siūlymą, gebėjimą veikloje greičiau pastebėti galimybes nei problemas bei esant būtinumui priimti skubius sprendimus, lankstumą ir pasirengimą dar kartą išklausti kitų nuomonės.

Tačiau žmogus, ir turėdamas tokių savybių, dar netampa vadovu, dar niekas iki šiol neapibūdino tiksliai asmeninių bruožų, kurie būtini visiems efektyviai dirbantiems vadovams, nes jų iš tikrųjų nėra. Valdymo efektyvumas turi situacinį pobūdį. Skirtingose situacijose reikalingi skirtingi sugebėjimai ir skirtingos asmeninės savybės. Viena aišku, kad vadovo asmeninių savybių visuma turėtų atitikti ir pavaldinių asmeninėms savybėms, jų elgesiui, jų atliekamų darbų pobūdžiui, pažiūroms, tradicijoms ir t.t.

Mokinių nuomone (2.1.22 pav.), šiuolaikinės organizacijos vadovas pirmiausiai turi būti **komunikabilus** (16,8 proc.), **draugiškas** (7,1 proc.), **atsakingas** (5,7 proc.), **kūrybingas**, **kupinas idėjų** (4,6 proc.), **jaunatviškas** (4 proc.). Mažiausia dalis respondentų, išreiškė nuomonę, kad šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti **garbaus amžiaus žmogus su patirtimi** (0,1 proc.), taip pat nedaugelis respondentų mano, kad jis būtinai turėtų būti **ambicingas**, **mandagus**, **neįkylus** ir pan. (0,2 proc.).



2.1.22 pav. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių nuomonė)

Siekiant ištirti tėvų nuomonę, vertinant šiuolaikinės organizacijos vadovą ir išskiriant jam reikšmingas savybes, funkcijas ar žinias, mokinių tėvams taip pat buvo pateiktas atviras klausimas „Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?“.

Išanalizavus respondentų atsakymų turinio rezultatus, išryškėjo, kad šiuolaikinės organizacijos vadovą mokinių tėvai labiausiai sieja su tam tikromis jam reikalingomis asmeninėmis savybėmis. Labiausiai respondentai, pateikdami, jų nuomone, šiuolaikiniam vadovui būtinas asmens savybes akcentuoja **sąžiningumą, komunikabilumą** bei **organizuotumą**.

Iš respondentų atsakymų matyti (žr. 2 priedą), kad šiuolaikinei organizacijai turėtų vadovauti sąžiningas, komunikabilus ir organizuotas asmuo, galintis sėkmingai atlikti atskiras vadybines funkcijas ar veiklas. Akcentuodami organizuotumo svarbą vadovo veikloje, mokinių tėvai tarsi didžiausią dėmesį teikia vienai iš pagrindinių valdymo funkcijų. Tiesa, panašiu reikšmingumo reitingu mokinių tėvai pateikia ir komunikavimą, kuris vadybos teorijoje priskiriamas prie integruojančių funkcijų. Tai rodo, kad, respondentų nuomone, šiuolaikinė organizacija gali būti sėkminga tuomet, jeigu jos vadovas gebės sudaryti tinkamas organizacines prielaidas, leidžiančias žmonėms ir jų grupėms efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų. Tuo tarpu komunikavimas organizacijoje pasireiškia kaip efektyvi informacijos keitimosi sistema, apimanti tiek organizacijos ryšį su ja supančia aplinka, tiek ir vidinį – informacijos srautų valdymą.

Be minėtų asmens savybių, mokinių tėvai kiek dažniau akcentavo vadovo reiklumą, atvirumą, atsakingumą, tolerantiškumą, išsilavinimo svarbą, iniciatyvumą, kompetenciją, mokėjimą bendrauti, teisingumą ir pan. Tarp kiek mažiau dominuojančių savybių labiausiai išsiskiria vadovo išsilavinimo ir kompetencijos svarba.

Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas rodo, kad, mokinių tėvų nuomone, šiuolaikinės organizacijos vadovui būtinos ne tik tam tikros asmens savybės, pagrįstos tokiomis fundamentaliosiomis vertybėmis kaip sąžiningumas, teisingumas, dora, bet ir žinios, gebėjimai, atsiskleidžiantys visa tai apimančioje sąvokoje kompetencija.

Reikšminga tai, kad vos keli respondentai teigė, kad šiuolaikinės organizacijos vadovas turi būti lyderis: „*Iniciatyvus, komunikabilus, lyderis; lyderis; lyderis gebantis organizaciją sutelkti bendriems tikslams pasiekti; teisingas lyderis; visų pirma lyderis - sugebantis paveikti kitus ir nukreipti tinkama kryptimi; žinantis aiškų savo organizacijos tikslą. Lyderis*“.

Iš respondentų pasisakymų matyti, kad tyrime dalyvavusių mokinių tėvų nuostatose nėra įsitvirtinusi vadovo lyderio samprata. *Lyderiu* dažniau vadintume asmenį, gebantį ne tik vadovauti, bet *įgyti kolektyvo narių pasitikėjimą, daryti jiems įtaką, sutelkti bendriems organizacijos tikslams realizuoti*. Šiuo atveju lyderis yra vadovas, veikiantis ne tik per racionaliąją, bet daugiau per

emocinę organizacijos pusę. Visgi respondentų pateiktuose atsakymuose vadovo ir lyderio sąveika neišryškėjo.

Taigi, atskydami į klausimą kokio vadovo mokyklų bendruomenės norėtų, galime teigti, kad mokyklų bendruomenės labiau norėtų lyderio orientuoto į santykius, o ne į užduotį. Atviruose pasisakymuose respondentai gerą šiuolaikinės organizacijos vadovą sieja su bendražmogiškomis savybėmis ir vertybėmis, t.y. vadovas turėtų būti sąžiningas, draugiškas, komunikabilus, patikimas ar tiesiog „geras žmogus“.

Probleminis klausimas: Koks būtų idealusis mokyklos vadovo lyderio profilis ar modelis Lietuvos švietimo situacijos aspektu?

Švietimo procesas, ypač jaunuomenės ugdymas, yra ypatinga visuomeninės veikos sritis vien tuo, kad ji paremta kitų asmenų įtakos darymu, įtaigumu, autoritetų reikšmingumu ugdant. Tad kalbant apie lyderiavimo reiškinių švietimo procese, svarbu pabrėžti, kad švietimo nuostatoms lyderystė yra artima savo esme, todėl jos reikimasis švietimo procese yra sveikintinas ir skatintinas.

Kalbant apie *mokyklos vadovą* ir galimybes jo lyderystės sklaidai, svarbu suprasti mokyklos išskirtinumą tarp kitų organizacijų. Šiuo atveju, bendrojo lavinimo mokyklą iš kitų organizacijų išskiria jos atliekamos funkcijos: bendrojo lavinimo mokyklos veikla nukreipta ne į kokio nors materialaus produkto gamybą, o į žmogaus ugdymą, švietimo paslaugų teikimą visuomenei. Mokyklos vadovo veikla rodosi yra žymiai sudėtingesnė negu verslo organizacijos vadovo. Dėl to galime teigti, kad efektyvioje mokyklos vadovo veikloje, ypatingą vietą turi užimti lyderystė, atsiskleidžianti konstruktyvia mokyklos vadovo ir kolektyvo sąveika, pasitikėjimu vadovu, skatinimu kartu siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų bei teigiamų žmogiškųjų santykių puoselėjimu, nes tik per bendradarbiavimą įgyvendinama pagrindinė mokyklos ugdomoji misija.

Kadangi mokyklos vadovo veikla šiek tiek skiriasi nuo verslo ar kitos organizacijos vadovo veiklos, tai buvo keliama hipotezė, jog galbūt respondentai, vertindami mokyklos vadovą, nurodys kiek kitokias asmens savybes, žinių ar gebėjimų poreikį. Šiam tikslui pasiekti respondentams buvo pateiktas atviras klausimas „*Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas?*“.

Mokyklų vadovų nuomone (žr. 2 priedą), geras mokyklos vadovas turėtų pasižymėti **komunikabilumu** (13 pasisakymų), **tolerancija** (9 pasisakymai), **organizuotumu** (8 pasisakymai), **mokėti išklausyti kitus** (8 pasisakymai), **iniciatyvumu** (8 pasisakymai). Mokyklų vadovų nuomone mažiau svarbios mokyklų vadovams yra tokios savybės kaip: **atvirumas**, **atkaklumas**, **atidumas**, **dalykiškumas**, **mandagumas**, **nuoseklumas**, **savarankiškumas** ir kt.

Mokyklų vadovų pavaduotojų nuomone (žr. 2 priedą), geras mokyklos vadovas visų pirma turėtų pasižymėti **tolerancija** (25 pasisakymai), **ryžtu** (23 pasisakymai), **sąžiningumu** (16 pasisakymų), **reiklumu** (15 pasisakymų), **komunikabilumu** (15 pasisakymų), be to, jis turi būti **geru organizatoriumi** (14 pasisakymų), **kompetentingas** (13 pasisakymų), **atviras kaitai ir naujovėms** (13 pasisakymų), **atsakingas** (12 pasisakymų), **iniciatyvus** (11 pasisakymų), **geras vadovas** (11 pasisakymų). Kaip mažiau svarbios gero mokyklos vadovo savybės (po 1 pasisakymą) minimos **charizma**, **draugiškumas**, **garbingumas**, **gebėjimas rizikuoti**, **kritikuoti**, **valdyti materialinius išteklius**, **analizuoti** ir pan.

Mokytojų nuomone (žr. 2 priedą), svarbiausia asmeninė savybė, kuria turi pasižymėti vadovas yra sąžiningumas: „**Sąžiningas** ir pasitiki mokytojais. **Sąžiningas**, atsakingas už kolektyvą, dėmesingas, reiklus, teisingas. **Sąžiningas**, atsakingas, energingas, kūrybingas, dėmesingas, mokėti bendrauti su žmonėmis. **Sąžiningas**, atviras, draugiškas, veiklus, aktyvus. **Sąžiningas**, atviras, taktiškas. **Sąžiningas**, bendraujantis ir bendradarbiaujantis, jautrus, tolerantiškas, pakantus ir pasitikintis, pozityviai mąstantis, patikimas. **Sąžiningas**, dalykiškas, dėmesingas pavaldiniams; siekiantis tvarkos, pasitikintis savo bendruomenės nariais. **Sąžiningas**, darbštus, mėgiamas kolektyvo, turi mokyklos ateitis viziją, linksmas, aktyvus“.

Ne ką mažiau reikšmingos savybės yra tolerancija, komunikabilumas: „**Tolerantiškas**. **Tolerantiškas**, besišypsantis, atkaklus, tvirtas, nepasiduodantis pataikavimams, žmogiškas, sąžiningas, reiklus. **Tolerantiškas**, draugiškas, jaučiantis ir priiimantis atsakomybę už kolektyvo narius. **Tolerantiškas**, draugiškas, taktiškas, pasitikintis kolektyvu. **Tolerantiškas**, griežtas, bet teisingas, mokantis įsiklausyti į kito nuomonę. **Tolerantiškas**, iniciatyvus, sąžiningas, komunikabilus, įžvalgas. **Tolerantiškas**, inteligentiškas, darbštus, komunikabilus. **Tolerantiškas**, išklausantis, ieškantis, dalykiškas, pasitikintis, sąžiningas, numatantis ateitį. **Tolerantiškas**, išklausyti kiekvieno nuomonės, principingas, aukštų moralinių principų, pareigingas, sumanus. **Komunikabilus**, atsakingas, nuoseklus. **Komunikabilus**, atsakingas, siekiantis tvarkos, dėmesingas. **Komunikabilus**, atviras ir sąžiningas. **Komunikabilus**, dėmesingas, pasitikintis savo mokyklos bendruomenės nariais, kūrybiškas, priiimantis naujoves ir kt. **Komunikabilus**, energingas. **Komunikabilus**, energingas, sugebantis organizuoti darbą. **Komunikabilus**, išklausantis kitų nuomonę, reiklus“.

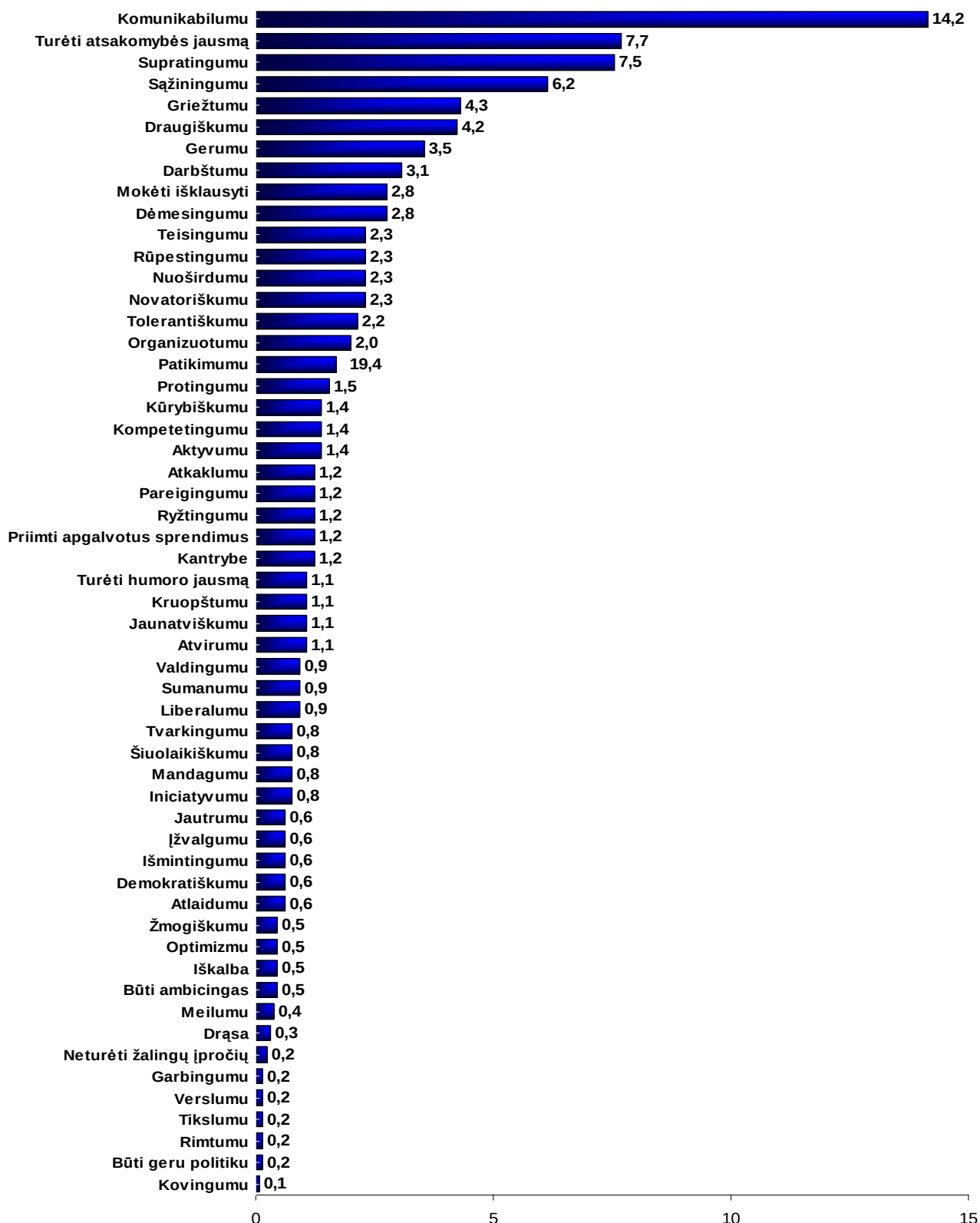
Taigi, mokytojų nuomone, tam, kad vadovas ir jo veikla būtų sėkminga, visų pirma, svarbus jo paties, kaip asmenybės sąžiningumas, tolerancija klystančiam, ieškančiam ar kitaip galvojančiam bei komunikavimas, įtakojantis ne tik informacijos sklaidą, bet ir bendrą susitarimų, tikslų siekimą.

Mokyklos vadovas, kaip ir kitų organizacijų vadovai, turi pasižymėti tam tikrais įgūdžiais, leidžiančiais jam efektyviai vykdyti savo pareigas. Iš respondentų atsakymų matyti, kad ryškiausiomis funkcijomis vadovo veikloje jie išskiria gebėjimą organizuoti ir vadovauti arba

tiesiog buvimą geru vadybininku: „Būti geras **organizatorius**, suburti puikią komandą. Geras **organizatorius** ir savo darbą išmanęs žmogus. Geras **organizatorius**, psichologas, principingas savo sprendimuose. Geras **organizatorius**, visos žmogiškos savybės turėtų būti nesvetimos. Geras **organizatorius**, supratingas, veiklus. **Organizatorius** pareigingas ir atsakingas Žmogiškai supratingas, **organizatorius**. Atsakingas, geras **vadybininkas**, demokratiškas, tolerantiškas. Būti geras **vadybininkas**. Geras pedagogas, geras nors vieno dalyko specialistas, geras organizatorius, išradingas **vadybininkas**, taktiškas žmogus. Geras pedagogas, **vadybininkas** ir diplomatiškas. Geras **vadybininkas**. Geras **vadybininkas**, gebantis išklausyti, mokantis atleisti, lankstus, atviras naujovėms, griežtas. Geras **vadybininkas**, pedagogas, psichologas; išvalgus, tolerantiškas, atsakingas, kompetetingas“.

Tai rodo, kad išryškėja mokyklos vadovo svarba strateginio organizacijos vystymo atžvilgiu. Tampa aktualūs ne vien būtiniausieji vadovo vadybiniai sugebėjimai, bet ir gebėjimas mokyti; organizuoti ir vertinti mokymo procesą; bendrauti su švietimo proceso dalyviais ir kitomis suinteresuotomis institucijomis.

Mokinių nuomone (2.1.23 pav.), geras mokyklos vadovas, kaip ir kiekvienos šiuolaikinės organizacijos vadovas, jų nuomone, visų pirma turi būti komunikabilus (14,2 proc.), jis turi turėti atsakomybės jausmą (7,7 proc.) ir būti supratingas (7,5 proc.), taip pat viena iš svarbesnių gero mokyklos vadovo savybių yra sąžiningumas (6,2 proc.). Mokinių nuomone ne pačios svarbiausios gero mokyklos vadovo savybės yra kovingumas (0,1 proc.), buvimas geru politiku (0,2 proc.), rimtumas (0,2 proc.), tikslumas (0,2 proc.) ir kt.



2.1.23 pav. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas?
(mokinių nuomonė)

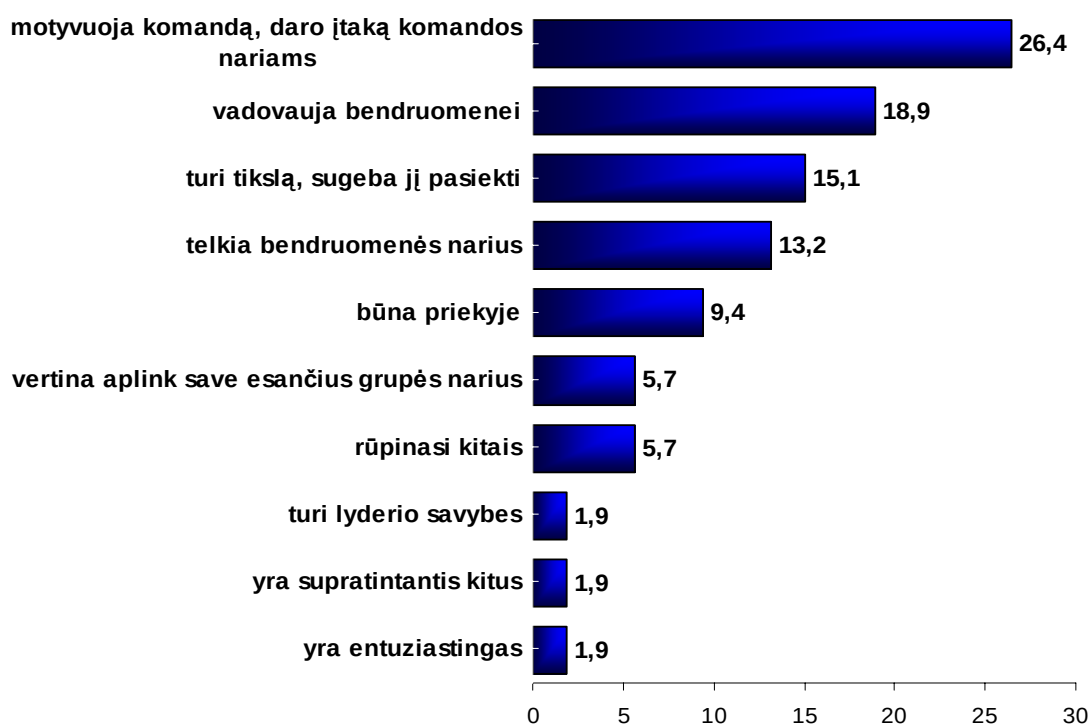
Atlikus mokinių tėvų atsakymų turinio analizę (žr. 2 priedą), išryškėjo, kad, kaip ir šiuolaikinės organizacijos, taip ir mokyklos vadovui respondentai labiausiai priskiria *sąžiningumą*,

toleranciją, komunikabilumą, atsakingumą, bendravimą bei reiklumą. Pavyzdžiui, respondentų atsakymuose dominuoja tokie teiginiai: „Sąžiningas. Sąžiningas savo elgesiu ir mintimis. tolerantiškas, lankstus, emociškai stabilus, atviras naujovėms. gal būt "viena koja smėlio dėžėje"- vaikus reikia suprasti ir žinoti, kad jie – asmenybės. Sąžiningas, atsakingas, komunikabilus, patikimas, atviras, tolerantiškas. Sąžiningas, atviras, dėmesingas. Sąžiningas, atviras, kantrus, sugebantis suvienyti grupę įvairaus būdo ir charakterio mokinių. Sąžiningas, darbštus. Sąžiningas, ginti mokyklos garbę, dažniau susitikti su tėvais ir vaikais. Domėtis jų mokyklos veikla. Sąžiningas, iniciatyvus, draugiškas. Sąžiningas, komunikabilus, atviras. Sąžiningas, patikimas. sąžiningas, patiklus ir kad mokiniai pasitikėtų. Sąžiningas, principingas. Sąžiningas, reiklus mokiniams, mokytojams ir pačiam sau, nepartinis, atviras, dalykiškas. Sąžiningas, reiklus, atsakingas, teisingas, supratingas. Sąžiningas, reiklus, atviras naujovėms, dėmesingas, kūrybiškas“.

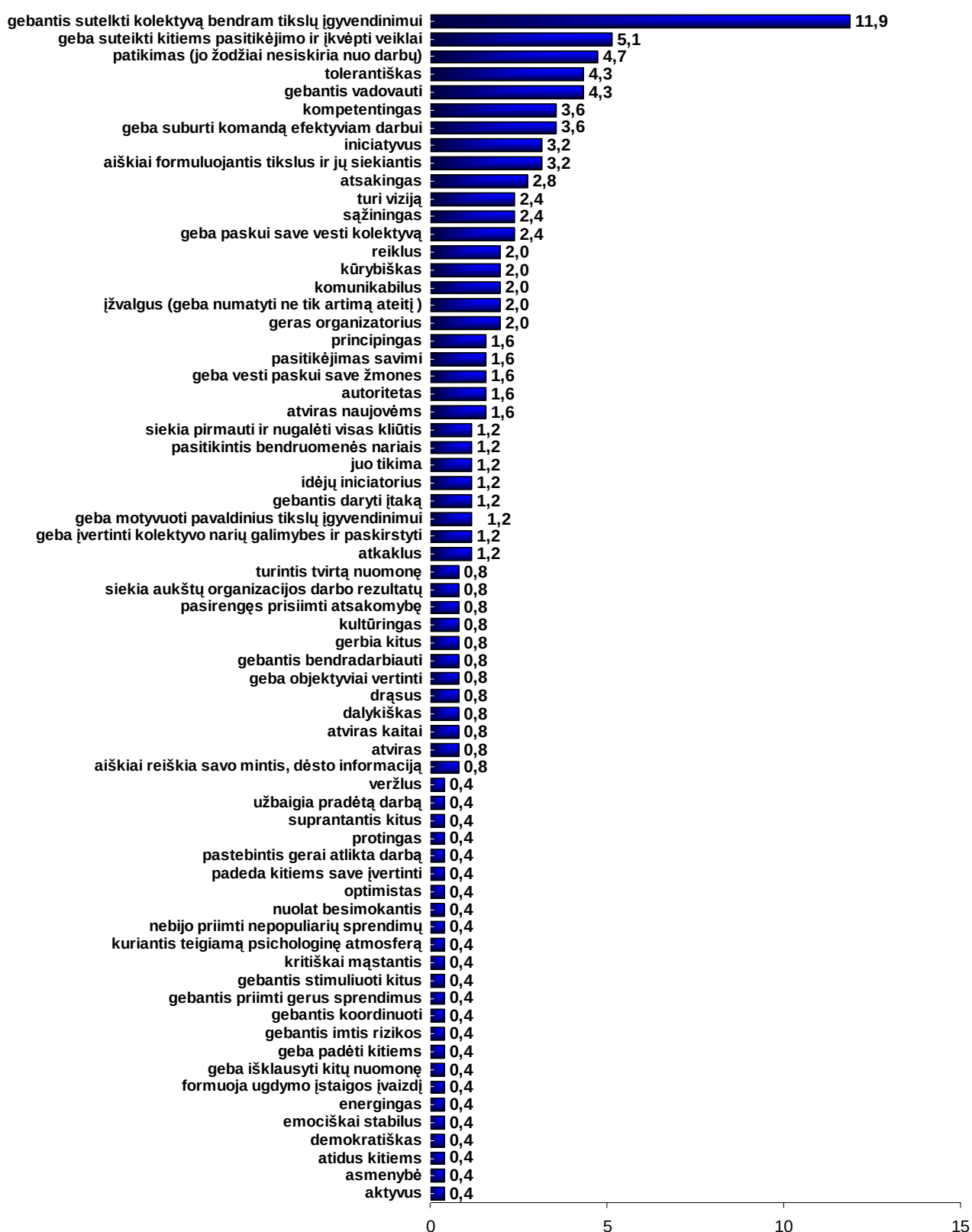
Buvo įdomu sužinoti, kaip visos respondentų grupės suprantą sąvoką lyderis ir kokius bruožus ar kitus požymius jie akcentuoja, turėdami mintyse lyderį. Visoms respondentų grupėms buvo pateiktas prašymas pabaikti sakinį: *Lyderis, tai asmuo, kuris...*

Mokyklų vadovai išreiškė nuomonę, kad lyderis, tai asmuo, kuris: **motyvuoja komandą, daro įtaką komandos nariams** (26,4 proc.): „motyvuoja komandą ir individualius darbuotojus, moka atrinkti reikiamus uždavinius, valdo laiką; geba sutelkti personalą, motyvuoti, organizuoti tikslingai veiklą, veiklą vertinti, matyti perspektyvą; sugeba nukreipti viso kolektyvo veiklą į bendrą visų siekį; sugeba savo idėjomis uždegti kitus kolektyvo žmones bei moka tas idėjas paversti realybe; savo pavyzdžiu užkrečia kitus; stengiasi įkvėpti, o ne dominuoti, bendradarbiauti, bet ne įbauginti; suburia šalininkus naujų idėjų, inovacijų vykdymui, tas kuris atsakingas už idėjų įgyvendinimą; sugeba į save patraukti žmones, moka "uždegti" juos, paskui kurį eina kiti, kuriam paklūsta kiti; daro įtaką kitiems; geba įtikinti kitus žmones ir juos patraukti paskui save; įgyvendina idėjas, nukreipdamas ta linkme kolektyvą; dirbdamas komandoje geba nukreipti viską mokyklai naudinga linkme; geba įtikinti kitus žmones ir juos patraukti paskui save; sugeba nukreipti viso kolektyvo veiklą į bendrą visų siekį“, **vadovauja bendruomenei** (18,9 proc.): „vadovauja organizacijai; turi tam tikros žmonių pripažinimą vadovauti, vesti, pirmauti; kritinėje situacijoje nebijo rizikuoti ir priimti staigų sprendimą kone intuityviai; stabiliai laikotarpiu nebijo "kurti" skatinti ir remti kitų lyderių; sugeba vesti bendruomenę viena linkme; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; pripažintas kolegu, atstovauja juos priimant sprendimus. Yra vedlys. Drąsus, rizikuojantis, optimistas; prisiima atsakomybę, sugeba strategiškai mąstyti ir planuoti, nepriekaištingos reputacijos, laiku paskatina ir drausmina. Laikosi "vadovo elgesio kodekso"; moka vadovauti ir patraukti kitus paskui save; geba vadovauti kitiems, siekiant svarbių tikslų įgyvendinimo; užtikrina

efektyvų organizacijos darbą, veiklos kokybę; geba vadovauti, kompetetingas, bendruomenės pripažintas asmuo. Tai žmogus, suprantantis švietimo politiką bei turintis vadybos pagrindus“, **turi tikslą, sugeba jį pasiekti** (15,1 proc.): žino kur yra, kokius resursus turi ir kaip turimais resursais sieks užsibrėžto tikslo; turi tam tikrų tikslų; turi tikslą, žino būdus kaip jo pasiekti, geba sukurti bendraminčių komandą, moka įtikinti bendradarbius, kad jie gali įgyvendinti numatytus uždavinius. Geba paskatinti žmones, panaudoja jų stipriąsias dalykines ir asmenines savybes; sugeba vienyti skirtingus žmones, kurie sutelktomis pastangomis siekia bendro tikslo; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; geba suburti bendruomenę darbui, kūrybiškai įžvalgiai siekia numatyto tikslo. pasitiki savimi ir yra tolerantiškas kitiems; geba suburti komandą, ja pasitiki, pasiekia užsibrėžtus tikslus ir gauna rezultatą; atsakingai, kūrybingai, nuosekliai, patikimai sprendžia numatytus uždavinius“, **telkia bendruomenės narius** (13,2 proc.): „turi viziją ir sėkmingai telkia komandą, atviras; sugeba vienyti skirtingus žmones, kurie sutelktomis pastangomis siekia bendro tikslo; telkia; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; sugeba sutelkti žmones tam, kad padaryti daugiau ir geriau, nei numatytas dokumentais minimumas; sugeba telkti bendruomenės narius; geba sutelkti personalą, motyvuoti, organizuoti tikslingai veiklą, veiklą vertinti, matyti perspektyvą“.



2.1.24 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokyklų vadovų nuomonė)



2.1.25 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (vadovų pavaduotojų nuomonė)

Didžioji dalis pasisakiusių mokyklų vadovų pavaduotojų (2.1.25 pav.) lyderiu įvardina žmogų, kuris **geba sutelkti kolektyvą bendram tikslų įgyvendinimui** (11,9 proc.): „savo

asmeninėmis savybėmis sugeba sutelkti kolektyvą darbui; sugeba iškelti tikslus, juos įgyvendinti ir sutelkti kolektyvą bendram darbui; sugeba sutelkti komanda darbui, tikslui; sugeba sutelkti komandos narius, iškeltų uždavinių įgyvendinimui, maksimaliai panaudoja jų žinias ir sugebėjimus užsibrėžtiems uždaviniams pasiekti; sutelkia žmones bendrai veiklai; sutelkia bendruomenę bendriems tikslams pasiekti“ ir pan. 5,1 proc. pasisakiusių lyderiu įvardina asmenį, **gebantį suteikti kitiems pasitikėjimo ir įkvėpti veiklai**, kitiems respondentams lyderis, tai asmuo, kuris **yra patikimas** (4,7 proc.), **tolerantiškas** (4,3 proc.), **gebantis vadovauti** (4,3 proc.). Mažiausiai pasisakiusiųjų (0,4 proc.) mano, kad lyderis, tai asmuo, kuris yra: **aktyvus, asmenybė, atidus kitiems, demokratiškas, emociškai stabilus, asmenybė, geba išklaudyti kitų nuomonę** ir pan.

Atlikus mokytojų atsakymų turinio analizę (žr. 2 priedą), išryškėjo, kad, mokytojų nuomone, lyderis – tai pirmiausia asmuo, kuris geba: „**Geba būti pirmu visur! geba efektyviai organizuoti komandinį darbą. Geba į savo pusę palenkti kitus. Geba** imtis veiklos, uždegti kitus, geba atrasti naujoves, sugeba veikti, organizuoti. **Geba** iniciatyviai, atkakliai, palikdamas kitus **siekti** užsibrėžtų tikslų. **Geba ir gali vadovauti**, sugeba įtikinti žmones siekti bendro tikslo. **Geba** įtaigiai, atsakingai **organizuoti** darbą. **Geba** kitus žmones **parengti** bendram tikslui, siekti, rūpintis pripažinimą grupės tarpe. **Geba** kokybiškai, darniai **vesti** savo komandą siekiant tikslo. **Geba** kokybiškai, visapusiškai gerai **dirbti, bendrauti, vadovauti. Geba** kolektyve **vadovauti**, būti principingas, sąžiningas, tolerantiškas. Turi viziją ir ją skleidžia kolektyve. Patikimas, įžvalgas, komunikabilus. **Geba** kompetetingai **vadovauti** kolektyvui, skatina komandinį darbą, stiprina geranoriškus, draugiškus ir sąžiningus santykius tarp kolektyvo narių; skatina iniciatyvumą, kūrybiškumą, tačiau **sugeba pamatyti** ir atskirą žmogų, šiltai bendrauti, padėti jam ir pan.“.

Tai rodo, kad mokytojai lyderį ryškiausiai sieja su atskirų vadybos funkcijų, tokių kaip organizavimas, vadovavimas ar bendravimas, realizavimu. Lyderystė mokykloje reiškia suvokiamas ir išnaudojamas galimybes, apčiuopiamas problemas ir tobulėjimo siekimą. Taigi, mokyklos, kurios nepasikliauja lyderyste, nesugeba numatyti savo galimybių bei jomis pasinaudoti. Siekiant, kad mokyklos vadovo veikloje daugiau būtų lyderystės nei vadovavimo, pirmiausiai svarbu suvokti kertinius lyderystės ir vadovavimo skirtumus. Vadovas planuoja ir rūpinasi biudžetu, o lyderis nustato veiklos kryptį. Vadovas kontroliuoja ir sprendžia problemas, o lyderis vienija žmones. Vadovas organizuoja ir valdo personalą, o lyderis motyvuoja ir įkvepia.

Be to svarbu pažymėti, kad lyderis valdo ne vien organizacijoje vykstančius procesus, bet ir organizacijos kultūrą, psichologinį jos klimatą. Jis taip pat yra vienas iš svarbiausių mokyklos kaitos organizatorių ir įkvėpėjų, privalančių ir kitus mokyklos bendruomenės narius priversti įtikėti pokyčių reikalingumu ir naudingumu, bei sutelkti juos naujų organizacijos tikslų įgyvendinimui.

Tuo tarpu mokytojai lyderį suvokia kaip sinonimišką reiškinį vadovui, išskirdami atskirų asmeninių savybių, gebėjimų svarbą.

Iš asmeninių savybių mokytojai lyderiui labiausiai priskiria sąžiningumą, iniciatyvumą, atsakingumą: „Yra **sąžiningas**, iniciatyvus, patikimas, įžvalgas, tolerantiškas, jautrus kitiems. Yra **sąžiningas**, pasitikintis savimi, komunikabilus, atsakingas, jautrus kitiems, įžvalgas, taktiškas. Yra **sąžiningas**, patikimas, kūrybiškas, turi viziją, aukštesnį intelektą, tolerantiškas. Yra **sąžiningas**, tolerantiškas kitų atžvilgiu, moka ir sugeba vadovauti kitiems, atvirai priima visas naujoves, **sąžiningai** atlieka jam pavestą darbą, išsiskiria iš kitų savo komunikabilumu. Yra **sąžiningas**, turi atsakomybės jausmą, atviras patirčiai, energingas, veržlus, tolerantiškas, turintis viziją. Imasi **iniciatyvos** ir atsakomybės ieškodamas naujų ir įvairių ugdymo bei lavinimo metodų, gali suburti ir vadovauti žmonėms įgyvendinant iškeltus uždavinius, gerbiamas ir vertinamas kolektyvo, tai žmogus, galintis vesti paskui save kitus. Imasi **iniciatyvos**, generuoja idėjas, patraukia paskui save bendraminčius. **Iniciatyvus**, drąsus, kūrybiškas, tolerantiškas. **Atsakingas** už save ir už kolektyvą. **Atsakingas** už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti. **Atsakingas**, patikimas, supratingas, komunikabilus. **Atsakingas**, tolerantiškas, sąžiningas. Geba įtaigiai, atsakingai organizuoti darbą. Geba vadovauti įvairiapusiam kolektyvui (ypač moterų), yra tolerantiškas, **atsakingas**, gebantis bendrauti, netikintis ir neklausantis gandų. Geba vadovauti yra **atsakingas**, iniciatyvus, korektiškas, išsilavinęs. Geba vadovauti kolektyvui, priimti sprendimus ir būti už juos **atsakingas**. Gerai išmano tą sritį, už kurią yra **atsakingas** ir t.t.“.

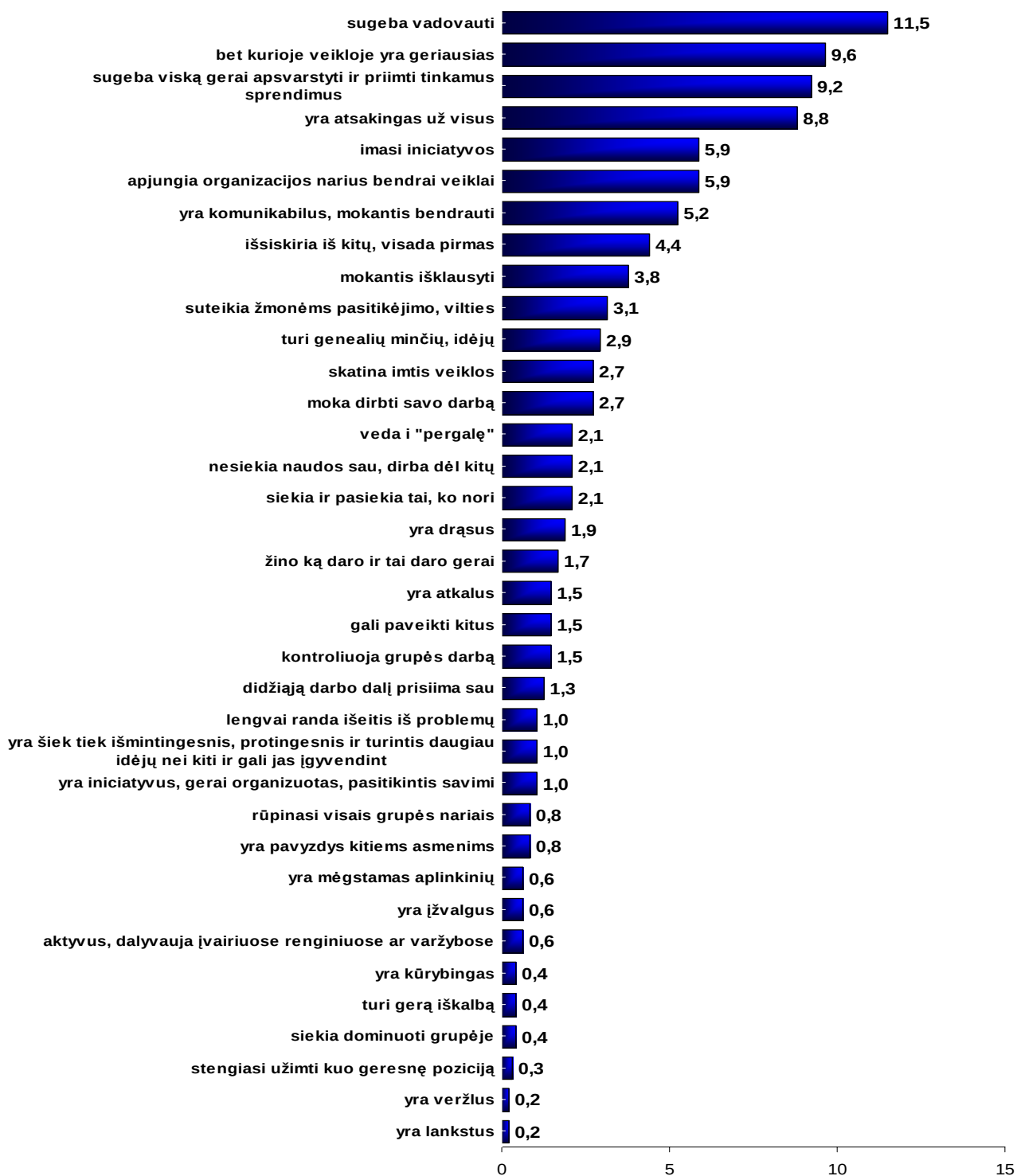
Tai rodo, kad mokytojai kur kas labiau vadovo asmenyje vertina atskiras asmens savybes, nei konkrečią veiklą ar juolab lyderystę kaip reiškinį. Mokyklos vadovas – lyderis turėtų sukurti galimybes mokiniams, tėvams, mokytojams patiems susidurti su problemomis ir imtis iniciatyvos jas sprendžiant. Ir šį procesą būtų galima vadinti įgalinimu. Kai kurių respondentų nuomone, toks požiūris į darbuotojus turi suteikti jiems pasitikėjimo savimi ir pasiryžimo atliekamai veiklai.

Mokyklos bendruomenės narių įgalinimas sukuria vadovui, lyderiui kitokias darbo galimybes – darbą komandoje. Tokiam darbui būdingas pasidalinimas ne tik idėjomis, bet ir bendra atsakomybe, aukštas kūrybingumo, pasitikėjimo savimi laipsnis. Efektyvus darbas komandoje organizacijai duoda sinerginį efektą, kai kartu veikiant yra pasiekama daug daugiau, nei kiekvienas organizacijos narys galėtų pasiekti veikdamas individualiai. Tokiu atveju organizacijos darbas pasižymi aukštu produktyvumu, žmogiškieji santykiai organizacijoje pasiekia išipareigojimų kokybę, efektyviau sprendžiami konfliktai, lengviau priimami pokyčiai. Tam būtinas aiškus vadovo žinojimas, kur eiti pačiam ir kur vesti bendruomenę. Taigi, lyderis, mokytojų vertinimu, tai asmuo, kuris: „Žino ir moka suburti žmones bendram darbui ir mato kiekvieną atskirą individą kaip asmenybę. Žmogus kuris pats sau kelia didelius reikalavimus. Žino ką daryti, kaip daryti, norintis ir

galintis eiti ir vesti paskui save kitus. Žino kas buvo, kas vyksta, kas dar vyks ir numato būdus kaip įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Žino ko siekti, turi suformuluota tikslą, ieško būdų ir sprendimų, kaip įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, kartu su pasirinkta komanda. Žino kur eina. Žino siekiamą tikslą ir tuo moka įtikinti aplinkinius. Žino, ko jis nori, moka apginti savo principus ir atkakliau siekia įgyvendinti nesavanaudiškus tikslus. Žino, ko jo bendruomenei reikia, kad būtų jauki ir šilta aplinka.

Rizika, strateginis mąstymas ir vizijų kūrimas yra vieni iš kertinių mokyklos kaitai vadovaujančio asmens, lyderio veiklos elementų. Todėl vadovavimas komandoje mokyklos kaitai gali vadovui padėti sumažinti ir rizikos laipsnį, jei vadovas, lyderis sugebės įsiklausyti į kitų komandos narių nuomonę apie priimamus sprendimus. Mokyklos vadovo vadovavimo funkcija pasireiškia per mokyklos, kaip sistemos, darbo organizavimą ir palaikymą; lyderiavimo funkcija atsiskleidžia per charizmatinį vadovo elgesį, bendruomenės sutelkimą strateginių mokyklos tikslų įgyvendinimui.

Mokinių nuomone (2.1.26 pav.), lyderis yra asmuo, kuris **sugeba vadovauti** (11,5 proc.), **bet kurioje veikloje yra geriausias** (9,6 proc.), **sugeba viską gerai apsvarstyti ir priimti tinkamus sprendimus** (9,2 proc.), yra atsakingas už visus (8,8 proc.). Nedidelė dalis respondentų mano, kad lyderis, tai asmuo, kuris **yra lankstus** (0,2 proc.), **yra veržlus** (0,2 proc.).



2.1.26 pav. Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių nuomonė)

Mokinių tėvų nuomone (žr. 2 priedą), lyderis – tai pirmiausia asmuo, kuris geba vadovauti ir organizuoti: „**Geba organizuoti** kolektyvo veiklą, neužgoždamas kitų veiklos bei iniciatyvos, bei neaukštindamas savo paties asmeninės svarbos. **Geba organizuoti** veiklą, įtraukti į darbą visą kolektyvą, turi kolektyvo pasitikėjimą, geba valdyti situaciją, pats susivaldyti ir psichologiškai teigiamai veikti kitus. **Geba siekti savo tikslo, organizuoja** darbą ir jo atlikimą. **Gerai organizuoja**

grupės darbą. Yra atsakingas už savo organizacijos veiklą. Kuria, planuoja, inicijuoja, **organizuoja**, suburia ir įgyvendina. Moka gerai **organizuoti** žmonių veiklą. Moka ir sugeba vadovauti **organizuoti** ir visuomet siekti geresnių rezultatų. **Moka suorganizuoti** veiklą. Mokantis dirbti ir **organizuoti** kitų darbą, nemenkinantis kitų darbuotojų naujų idėjų, būti ne tik lyderiu, bet ir kolega“.

Tai rodo, kad respondentai lyderį pirmiausia sieja su ryškiai atliekama vadovavimo funkcija. Visgi vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti. Vadovavimas bus neefektyvus jei nesirems lyderiavimu – vadovo gebėjimu formuluoti viziją, sutelkti ir motyvuoti žmones. Toks lyderio traktavimas tik patvirtina nuomonę, jog nepakankamai suvokiamas skirtumas, esantis tarp vadovo ir lyderio, todėl tradiciškai žmonių sąmonėje tai įsitvirtina kaip visiškai sinonimiškos sąvokos. Juolab, kad mokinių tėvų pateiktuose teiginiuose dominuoja išskirti įvairūs vadybiniai mokėjimai ir gebėjimai, neišskiriant esminių, būdingų tik lyderiui, veiklos požymių ar asmeninių savybių. Dažnai respondentai teigė, kad lyderis – tai asmuo, kuris: „**Moka ir sugeba** priimti sprendimus, išvelgdamas ir prisiimdamas visą atsakomybę už savo veiksmus, mokantis suburti apie save, juo pasitikinčius žmones, nuolat besitobulinantis, paprastas, aukštas ir supratingas. **Moka ir sugeba** vadovauti organizuoti ir visuomet siekti geresnių rezultatų. Nesvyruoja dėl savo nuomonės ir priimtų sprendimų, kuris **sugeba** priimti atsakomybę už visus organizacijos narius bei jų veiklą. žmogus galintis organizuoti, vadovauti, pateikti naujų idėjų. Neužgožia kitų, **sugeba vadovauti**. Pasižymi perspektyvumu, išvalgumu, sugeba išspręsti problemas. Protingai mąsto, moka bendrauti užjausti, sugeba vadovauti. Protingas būdamas **sugeba protingai nukreipti** protingų organizacijos narių veiklą. Puikiai **sugeba vadovauti** organizacijai. Savo pavyzdžiu, gerais darbais ir paskatinamais žodžiais **sugebantis organizuoti** komandos darbą. Siekia užsibrėžto tikslo, yra atviras naujovėms, **sugeba kovoti** su iškilusiomis problemomis. **Sugeba "suceментuoti"** kolektyvą. **Sugeba** apie save suburti komandą, atstovauti ją, sugebėti paskirstyti užduotis, dominuoti. **Sugeba** aplink save suburti kitus žmones ir t.t.“.

Lyderio sugebėjimai įgalina lyderį sėkmingai įgyvendinti įtakos taikymą. Pavyzdžiui, jeigu lyderis pasižymi gera išvalga, jis ar ji pasirinks tinkamą situacijai įtakos taktiką. Dauguma efektyvių lyderių bruožų ir savybių yra tiesiogiai susiję su lyderio sugebėjimais. Tarp jų yra atkaklumas, šiluma, jautrumas kitiems, sugebėjimas įkvėpti kitus ir patenkinti žmonių poreikius.

Sugebėjimai ir valdžia kartu moderuoja įtakos taikymo efektus. Pavyzdžiui, ekspertinė valdžia (arba talentas) ir gera išvalga (savybė ir sugebėjimas) apsijungtų, siekiant palengvinti įtakos taikymo sėkmę.

Jeigu lyderio pirmaeilis vaidmuo yra daryti įtaką kitiems, reikia numatyti efektyvias įtakos taktikas. Kartais lyderiams nepasiseka pasiekti savo tikslų, kadangi jie taiko per mažai įtakos taktikų.

Įtakos taktika dažnai yra aptariama įvertinant etinę perspektyvą. Pagal ją, įtakos taktikos yra klasifikuojamos į tokias, kurios iš esmės yra *etinės ir sąžiningos* lyginant su tomis, kurios iš esmės yra *manipuliacinės ir nesąžiningos*. Tai vienaip ar kitaip atspindi ir respondentų pateiktuose teiginiuose, kur dažnai išreiškiama nuomonė, kad lyderis turi būti sąžiningas, atsakingas, turintis tikslą ir vedantis paskui save ar tiesiog lyderis: „**Atsakingas** asmuo, mokantis išklausyti aplinkinius, išrinkti geriausią nuomonę. **Atsakingas** už savo darbą. **Atsakingas** už savo darbą, tiksliai žino ką daro, rodo iniciatyvą, užsispyręs, išklauso kitų nuomonę ir rasti geriausią galimos problemos sprendimą. Bet kokioje veikloje skatina pasiekti geresnių rezultatų, aktyvus, atviras, **atsakingas**. Drąsus, **sąžiningas**. Geba išklausyti savo organizacijos žmones, jiems patarti, padėti, būti išsilavinęs, **sąžiningas**, kūrybiškas. Imasi atsakomybės, kompetetingas, sąžiningas, darbštus, komunikabilus. Yra kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, tolerantiškas, pasitikintis savimi, **sąžiningas**, principingas, komunikabilus ir atkaklus. Kuris **lyderiauja**. **Lyderiaudamas** pastebi ir vertina, gerbia ir skatina darbuotojus, yra reiklus ir malonus pavaldiniams. **Lyderiauja** tarp visų draugų. **Lyderiauja**, pirmauja ir rodo gerą pavyzdį. Moka suburti gerą komandą, kai geras psichologas, palaikantis gerą aurą kolektyve. **Lyderis** - tai žmogus nebijantis prisiimti atsakomybę“.

Akivaizdu, kad mokinių tėvai išskiria atskiras vadovo ar lyderio veiklos taktikas, kurios vadybinėje veikloje gali nepaprastai įvairuoti. Vadovavimas rodant pavyzdį yra paprastas, bet efektyvus būdas daryti įtaką grupės nariams yra vadovavimas rodant pavyzdį, arba vadovavimas veikiant kaip pozityvaus vaidmens modelis.

Racionalus įtikinėjimas - viena iš populiariausių įtakos darymo taktikų, paremtų protingų argumentų organizacijos nariams išdėstymu, siekiant įtikinti kitus veikti kartu organizacijos tikslų realizavimo labui. Racionalus įtikinėjimas apima loginius argumentus ir faktinius įrodymus, siekiant įtikinti kitą asmenį, kad siūlymas ar prašymas yra geras ir baigsis tikslo pasiekimu. Atkaklumas kartu su rūpestingu tyrimu yra būtinas, kad racionalus įtikinėjimas taptų efektyvia taktika.

Buvimo ekspertu konkrečiu klausimu reputacijos sukūrimas ir tapsmas svarbios temos organizacijai kontekste yra efektyvi strategija, siekiant daryti įtaką. Tokia eksperto funkcija gali būti suvokiama kaip racionalaus įtikinėjimo poaibis. Vadovai, kurie turi ekspertinių žinių svarbioje srityje ir kurie pastoviai kuria jas, gali kitus paveikti, siekiant jiems užsibrėžto tikslo.

Keitimasis paslaugomis ir sandėrių sudarymas - pasiūlymas pasikeisti paslaugomis, jeigu kitas asmuo padės jums pasiekti tikslą, yra kita standartinė įtakos taktika. Mainai dažnai virsta noru atsimokėti tuo pačiu vėliau. Mainai taip pat gali žadėti naudos pasidalijimą, jeigu kitas asmuo padeda įgyvendinti užduotį.

Reikalingų žmonių tinklo sukūrimas – tai sugebėjimas įkurti tinklą ir paprašyti paramos, kai prireikia, padeda lyderiui stengtis daryti įtaką. Reikalavimo “įteisinimas” reiškia patvirtinti, jog bandymas daryti įtaką yra lyderio valdžios diapazone. Kitas įteisinimo aspektas yra parodyti, kad lyderio prašymas/reikalavimas yra nuoseklus/sutampa su organizacijos politika, praktika ir profesionalių žmonių lūkesčiais. Pateikiant įteisintus reikalavimus yra efektyvi įtakos taktika, kadangi dauguma darbuotojų nori paklusti reikalavimams.

Apeliavimas į emocijas ir jų demonstravimą pasireiškia tuo, kad manoma, jog lyderis turi uždegti kitus, taigi galima teigti, jog inspiracinis apeliavimas yra svarbi įtakos taktika. Apeliavimas į emocijas paprastai apima jų demonstravimą. Taip pat tai apima ir apeliavimą į grupės narių emocijas. Kad apeliavimas į emocijas būtų efektyvus, įtakos agentas turi suprasti įtakos objekto vertybes, motyvus bei tikslus. Apeliavimas į emocijas taip pat bus efektyvus, jeigu lyderis rodys emocijas. Emocijos indikatoriai yra kalbėjimas apie jausmus, balso pakėlimas ir pažeminimas, ašaros bei trankymas į stalą.

Konsultavimasis su kitais prieš priimant sprendimą yra ir lyderiavimo stilius ir įtakos taktika. Įtakos objektas tampa labiau motyvuotu, kad vykdytų agento prašymą, kadangi objektas dalyvauja sprendimų priėmimo procese. Konsultavimasis kaip įtakos taktika yra efektyviausias, kai asmens, kuriam daroma įtaka, tikslai sutampa su lyderio tikslais.

Kartais yra sunku paveikti individą ar grupę veikiant vienam. Lyderis turi formuoti koalicijas ar sąjungas su kitais, kad sukurtų reikalingą įtaką, spaudimą. Koalicijos formavimas veikia kaip įtakos taktika. Kuo galingesnis lyderis, tuo mažesnis poreikis koalicijos formavimui. Tačiau pasitaiko atvejų, kai ir galingam lyderiui reikia ypatingo valdžios dydžio, kad pasiektų pagrindinį tikslą.

Daryti įtaką kitiems, esant geru komandos žaidėju, yra svarbi strategija, siekiant, kad darbas būtų atliktas.

Respondentų pateiktose lyderio sampratoje vyrauja nuostata, kad ypatingai svarbiu lyderystės elementu yra lyderio gebėjimas daryti įtaką kitiems. Efektyvus lyderis, norėdamas paveikti kitus, turi naudoti tam tikras įtakos taktikas. Lyderiai paveikia kitus naudodamiesi valdžia ir politika, taip pat savo sugebėjimais. Sugebėjimai ir valdžia kartu moderuoja įtakos taikymo efektus.

Labai svarbu lyderystės raišką analizuoti ne tik pačių lyderystės charakteristikų lyginamuoju kontekstu. Itin svarbus mėginimas suprasti lyderystę mokyklos bendruomenės interesų ir realių vaikelos faktų kontekste. Siekiant šio tikslo, šalia lyderystės nustatymo klausimynų visoms respondentų grupėms buvo pateikiami mokyklos veiklos charakteristikos identifikuojantys klausimynai. Mokyklos veiklos **rezultato**, **proceso**, **aplinkos kokybės** charakteristikos (žr. tyrimo metodikos pagrindimą) buvo nustatinėjamos pateikus dviejų lygių 42 klausimus. Pirmajame lygyje respondentų buvo klausiama ar tai jiems *svarbu*, *vienodai svarbu* ir *nesvarbu*, o antrajame lygyje klausiama ar tai *reliai vyksta* jų mokykloje.



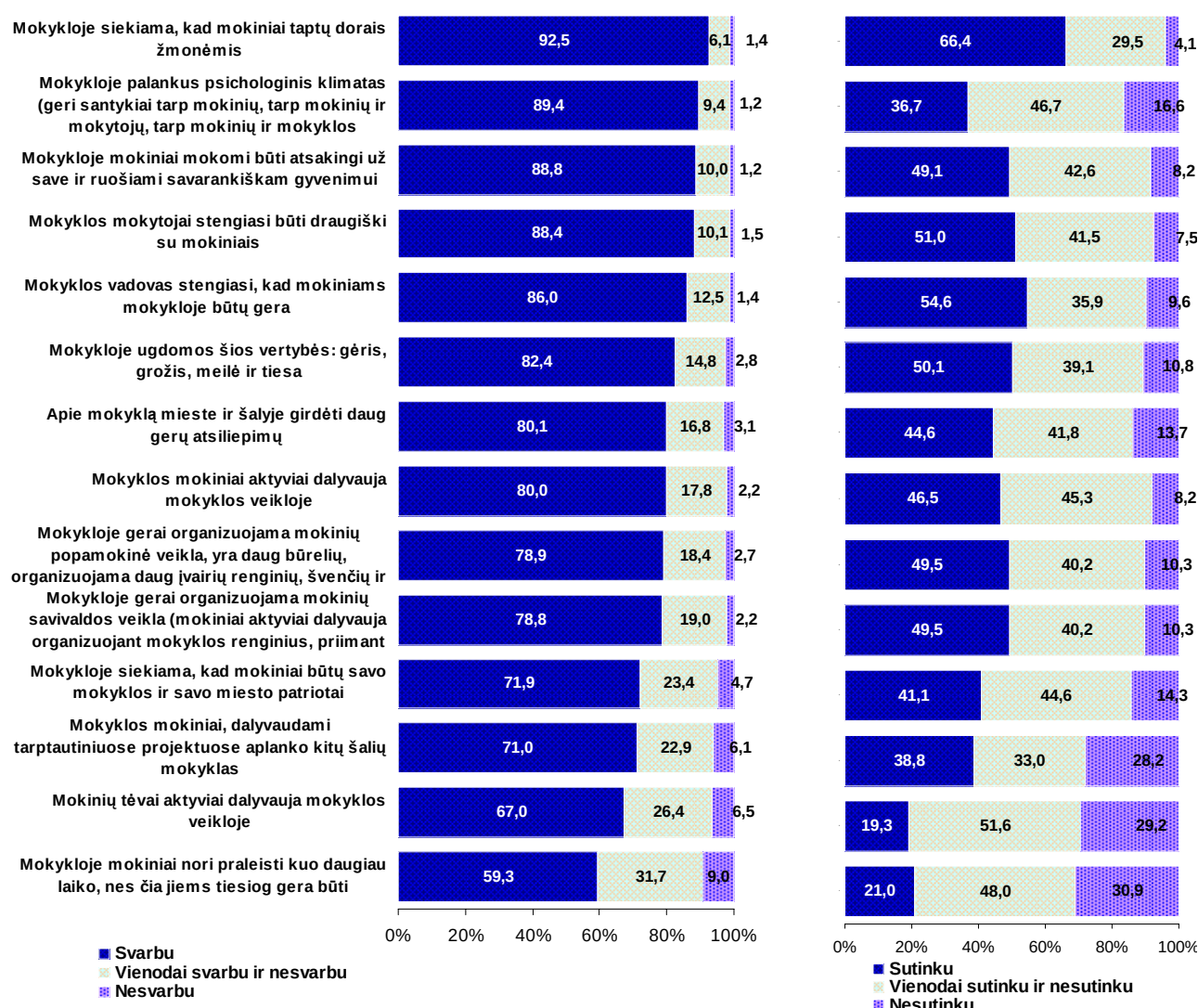
Švietimo subjektų interesas

Realybė švietimo subjektų vertinimu

2.1.27 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos rezultato charakteristikai (N=2402)

Kaip matyti iš 2.1.27 pav., respondentams svarbiausia yra tai, kad mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką, kad mokiniai suprastų ir gerai išmoktų, mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo

dalykų pamokas, mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus ir t.t. Kaip matyti iš dešinėje 2.1.27 pav. pusėje esančios diagramos, realiai švietimo subjektai labiausiai pritaria teiginiams, kad mokiniai mokykloje įgyja daug teorinių žinių, mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukštesnius rezultatus, didžioji dalis abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas. Nežiūrint pakankamai aukštų pritarimo teiginiams procentų, matyti akivaizdus intereso ir realybėje vykstančio fakto neatitikimu. Didžiausias skirtumas tarp intereso ir fakto matyti vertinat teiginius, mokykloje sėkmingai mažinami mokymosi krūviai, mokiniams nereikalingi korepetitoriai, mokiniai labai stengiasi mokytis ir gauti aukštus įvertinimus, mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams.

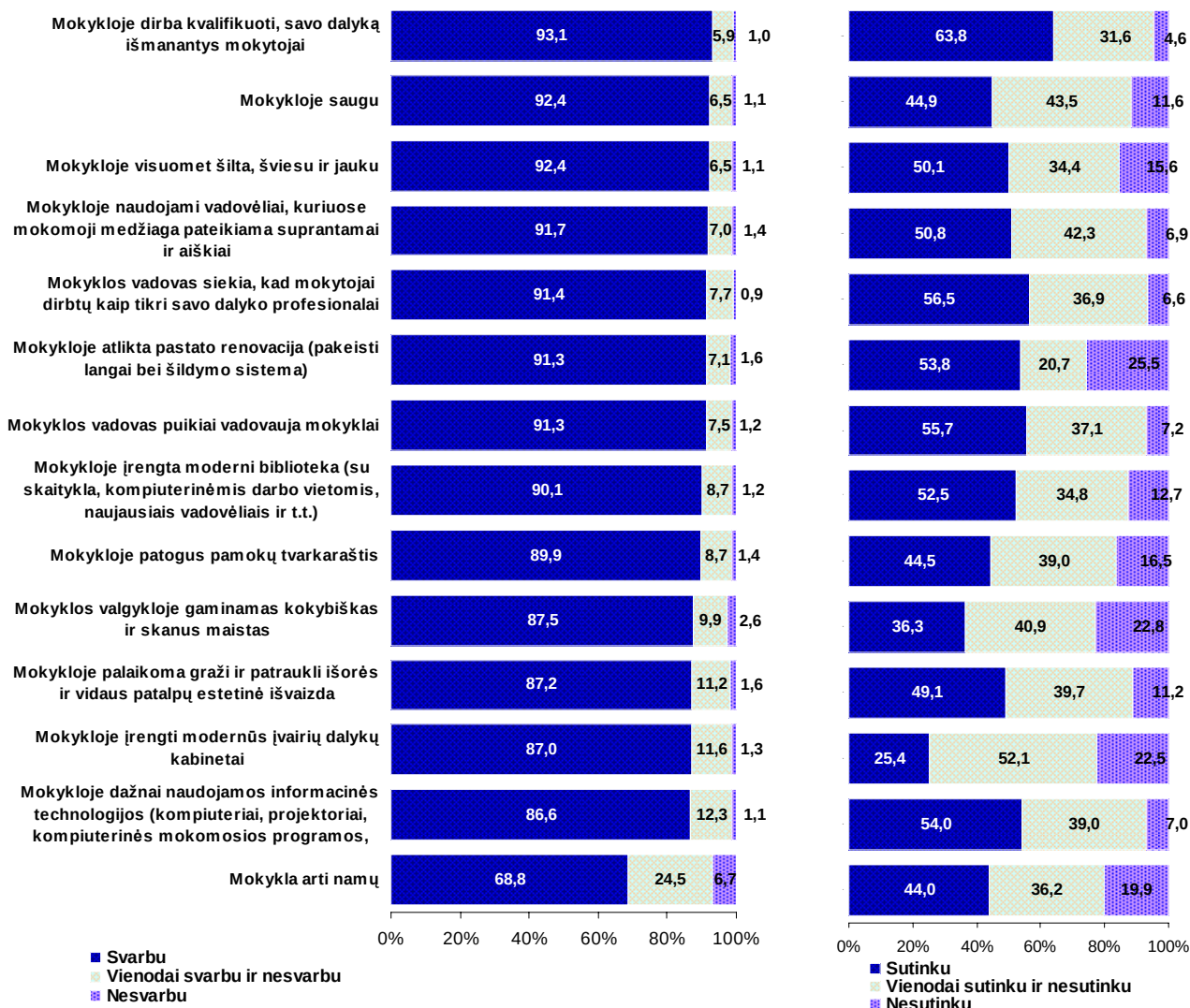


Švietimo subjektų interesas

Realybė švietimo subjektų vertinimu

2.1.28 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos proceso charakteristikai (N=2402)

Kaip matyti iš 2.1.28 pav., labiausiai pritariama teiginiui: *mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis*. Didžiausi skirtumai tarp intereso ir realybės pastebėti vertinat teiginius: *mokykloje palankus psichologinis klimatas ir t.t., mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje, mokiniai mokykloje nori praleisti kuo daugiau laiko*.

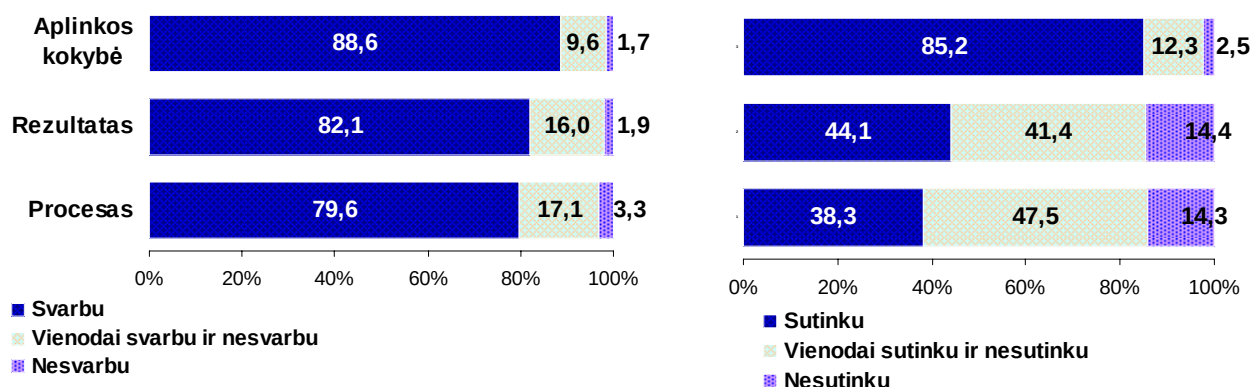


Švietimo subjektų interesas

Realybė švietimo subjektų vertinimu

2.1.29 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos aplinkos kokybės charakteristikai (N=2402)

Kaip matyti iš 2.1.29 pav., labiausiai pritariama teiginiui: *mokykloje dirba savo dalyką išmanantys mokytojai*. Didžiausi skirtumai tarp intereso ir realybės matyti vertinant šiuos teiginius: *mokykloje saugu, mokykloje visuomet šilta ir šviesu, mokyklos valgykloje gaminamas, kokybiškas ir skanus maistas, mokykloje įrengti modernūs kabinetai*. Iš pateiktų mokyklos veiklos rezultato, proceso ir aplinkos kokybės charakteristikų matyti, kad mokyklose išryškėja pakankamai daug tobulintinų veiklos sričių.

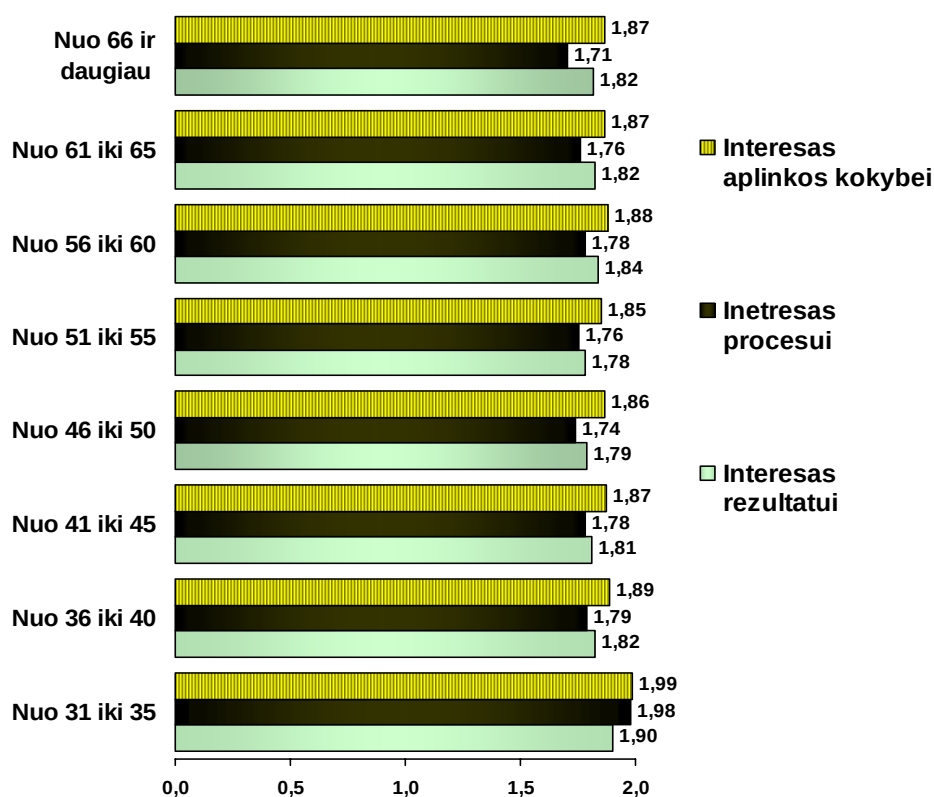


Švietimo subjektų interesas

Realybė švietimo subjektų vertinimu

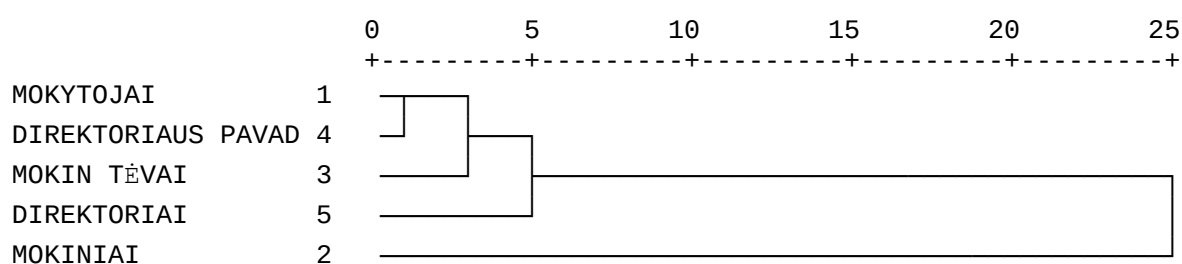
2.1.30 pav. Bendra respondentų nuomonė mokyklos veiklos charakteristikoms

Analizuojant mokyklos veiklos charakteristikų jungtinius balus matyti, kad švietimo subjektams svarbiausia aplinkos kokybės charakteristika, antroje vietoje - rezultato charakteristika ir paskutinėje vietoje - proceso charakteristika. Tai reiškia, kad švietimo subjektams svarbiausia, kad mokykloje būtų saugu, dirbtų kvalifikuoti mokytojai, būtų šilta ir jauku, bei mokiniai pasiektų aukštus akademinis rezultatus.



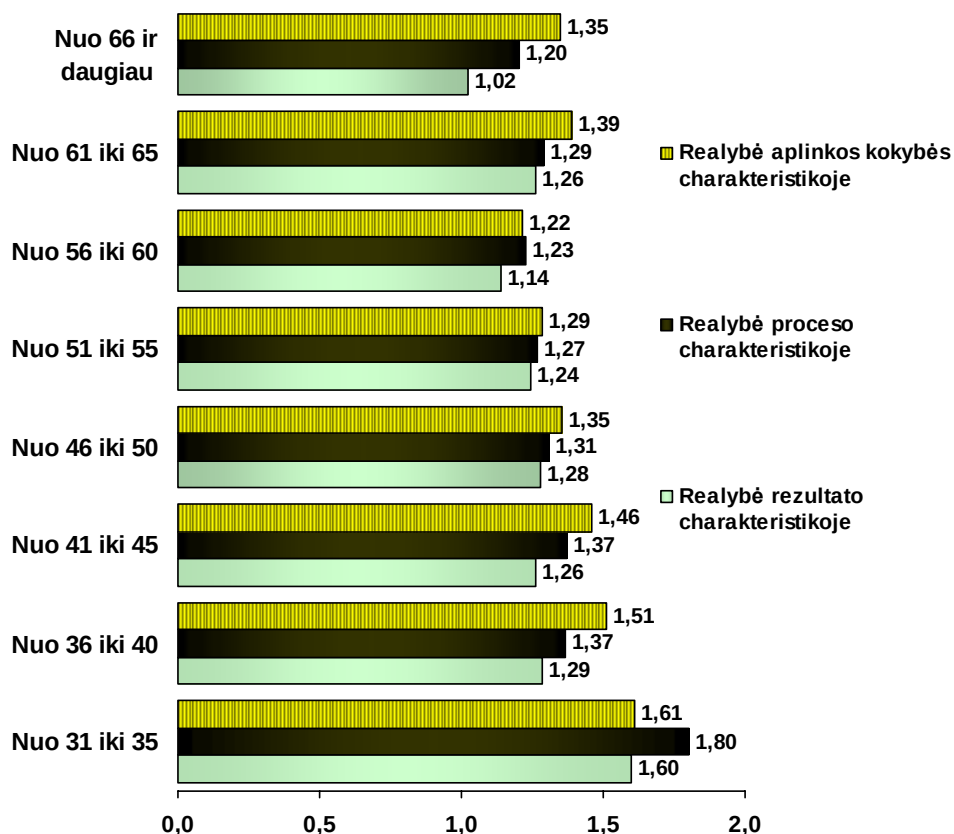
2.1.31 pav. Švietimo subjektų interesai atskiroms mokyklų veiklos sritims, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus

Analizuojant švietimo subjektų interesus atskiroms mokyklų veiklos sritims, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus matyti (2.1.31 pav.), kad didžiausią interesą aplinkos kokybei, procesui ir rezultatui išreiškia švietimo subjektai, kurių vadovų amžius svyruoja ribose nuo 31 iki 35 metų. Labiausiai yra išreiškiamas interesas aplinkos kokybei ($M=1,99$), silpniau interesas procesui ($M=1,98$) ir silpniausiai – rezultatui ($M=1,90$). Mažiausią interesą aplinkos kokybei ir rezultatui išreiškia švietimo subjektai, kurių vadovų amžius svyruoja ribose nuo 51 iki 55 metų. Stipriau yra išreiškiamas interesas aplinkos kokybei ($M=1,85$), silpniau - interesas procesui ($M=1,78$).



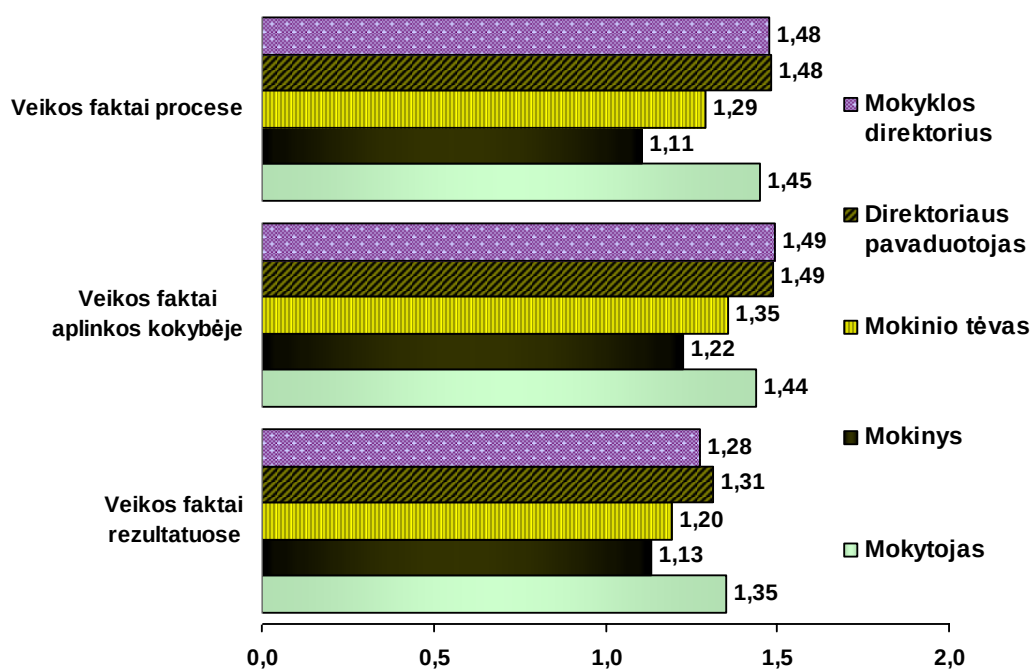
2.1.32 pav. Švietimo subjektų interesai mokyklos veiklos charakteristikoms („rezultatui“, „procesui“ ir „aplinkos kokybei“)

Kaip matyti iš dendrogramos, labiausiai sutampa mokytojų ir vadovų pavaduotojų nuomonės, o labiausiai nutolę mokinių vertinimai.



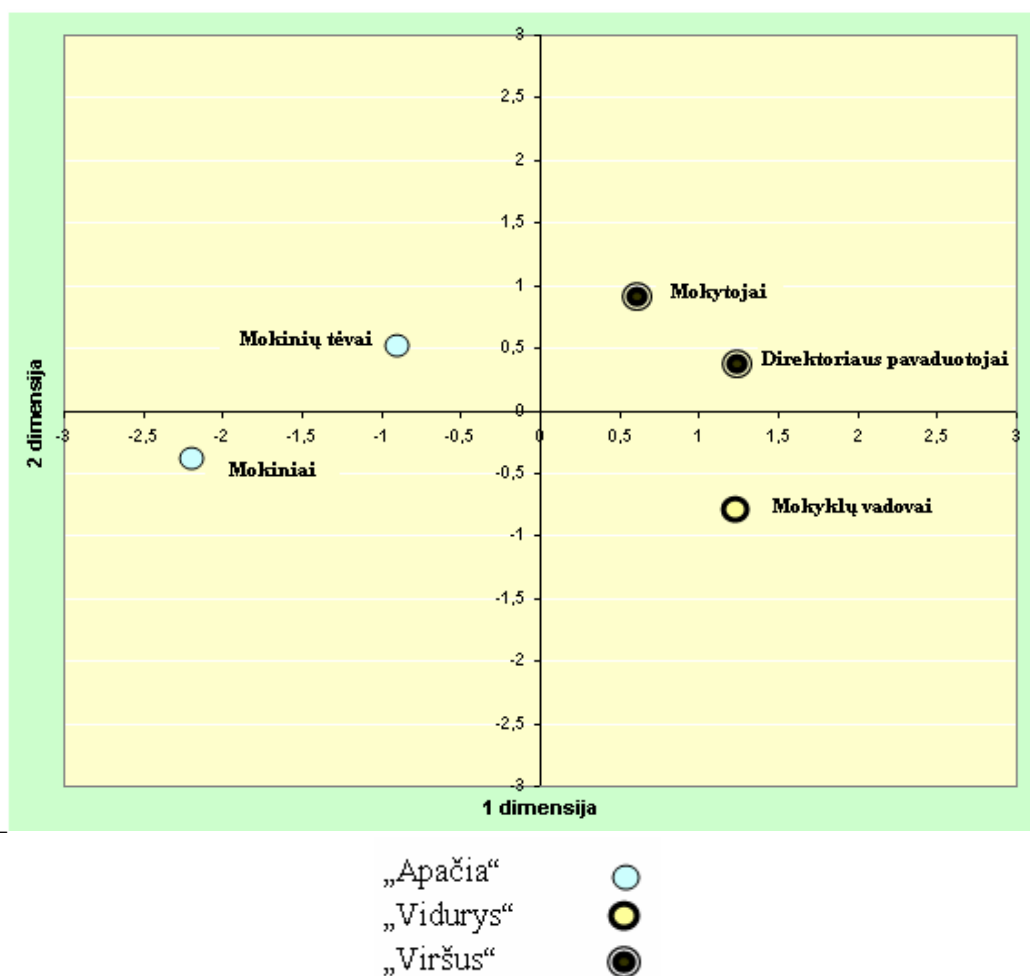
2.1.33 pav. Švietimo subjektų atskirų mokyklos veiklos charakteristikų vertinimai, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus

Analizuojant švietimo subjektų atskirų mokyklos veiklos charakteristikų vertinimus, priklausomai nuo jų vadovo amžiaus matyti (2.1.33 pav.), kad stipriausiai realybėje pasireiškia aplinkos kokybės charakteristika, tačiau tose mokyklose, kurių vadovų amžius svyruoja ribose nuo 31 iki 35 metų, ryškiausiai pasireiškia proceso charakteristika ($M=1,8$). Silpniausiai rezultato charakteristika realybėje pasireiškia tose mokyklose, kurioms vadovauja vyresni nei 66 metų amžiaus vadovai ($M=1,02$), šiose mokyklose taip pat silpniausiai pasireiškia proceso charakteristika ($M=1,20$).



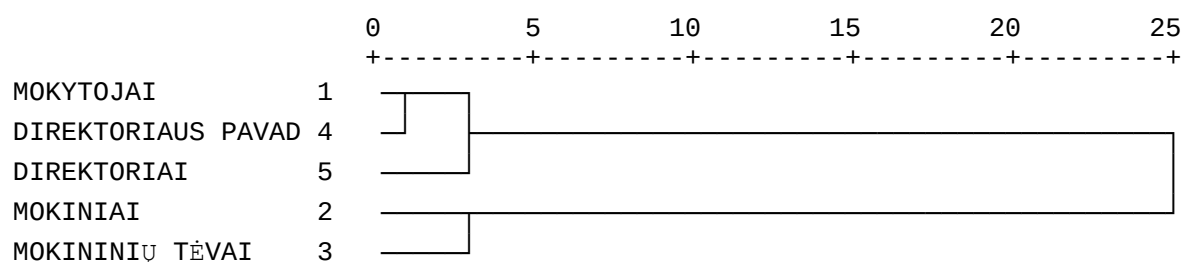
2.1.34 pav. Švietimo subjektų nuomonė mokyklos veiklos charakteristikoms

Kaip matyti iš 2.1.34 pav., aukščiausiai visas tris mokyklos veiklos charakteristikas vertina mokyklų vadovai, vadovų pavaduotojai ir mokytojai. Mokytojai aukščiausiai vertina proceso charakteristiką ($M=1,44$), o mokyklos vadovai ($M=1,49$) ir pavaduotojai ($M=1,49$) - aplinkos kokybės charakteristiką.



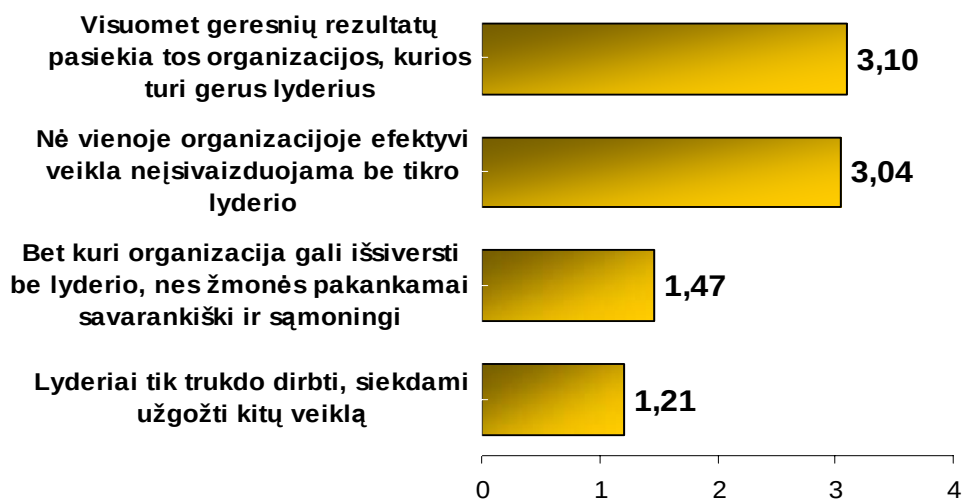
**2.1.35 pav. Mokykloje realybėje vykstančių veiklų vertinimai
(visų švietimo subjektų vertinimu)**

Pagal mokykloje realiai vykstančių faktų požymius taip pat galima išskirti keletą savo vertinimais panašių švietimo subjektų grupių - mokinių tėvai ir mokiniai sąlyginai silpnai vertina visas tris mokyklos veiklos charakteristikas. Antrajai grupei priklauso mokyklų vadovai, kurie stipriau akcentavo aplinkos kokybės charakteristiką. Mokytojai ir mokyklos vadovų pavaduotojai sąlyginai stipriausiai vertino visų trijų mokyklos veiklos charakteristikų raišką.



**2.1.36 pav. Mokykloje realybėje vykstančių veiklų vertinimai
(visų švietimo subjektų vertinimu, dendrograma)**

Klasifikavimo medyje - dendrogramoje matyti, kad respondentų, vertinančių atskirų mokyklos veiklos charakteristikų teiginius, nuomonės išsiskiria. Pakankamai pozityvus ir vieningas požiūris pastebimas mokytojų ir direktoriaus pavaduotojų bei mokyklų vadovų vertinimuose, o mokiniai ir mokinių tėvai su šiais teiginiais sutinka mažiausiai (žr. 2.1.36 pav. pav.).



2.1.37 pav. Visų respondentų grupių nuomonė

Apibendrinant visų respondentų grupių nuomonę matyti (2.1.37 pav.), kad išreikšta akivaizdžiai pozityvi nuomonė, kad visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius ($M=3,1$), nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio ($M=3,04$). Mažai sutinkama su teiginiais, jog lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą ($M=1,21$), ar bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiški ir sąmoningi ($M=1,47$).

Vertinat atskirų tyrimo charakteristikų interkoreliacinius ryšius matyti, kad stipriausi ryšiai pastebimi tarp *lyderystės orientacijų*, *transformacinės*, *charizmatinės* lyderystės, *dalyvavimo* ir *laisvų vadžių* lyderystės stiliaus ir realybėje pasireiškiančių *rezultato*, *proceso*, *aplinkos kokybės* charakteristikų. Neigiamas interkoreliacinis ryšys pastebimas tarp *transakcinės* lyderystės, *autokratinio* lyderystės stiliaus ir mokyklos veiklos charakteristikų (žr. 2.1.1 lentelę).

2.1.1 lentelė

Interkoreliaciniai ryšiai tarp mokyklos veiklos ir mokyklos vadovo lyderystės charakteristikų

	Intresas rezultatui	Intresas procesui	Intresas aplinkos kokybei	Realybė rezultatuose	Realybė procese	Realybė aplinkos kokybėje
Orientacija į santykius	0,18 ***	0,26 ***	0,17 ***	0,38 ***	0,49 ***	0,51 ***
Orientacija į tobulinimą	0,19 ***	0,30 ***	0,19 ***	0,41 ***	0,56 ***	0,54 ***
Orientacija į užduotį	0,21 ***	0,25 ***	0,19 ***	0,37 ***	0,51 ***	0,51 ***
Transformacinis lyderis	0,16 ***	0,19 ***	0,11 ***	0,28 ***	0,48 ***	0,48 ***
Transakcinis lyderis	-0,07 ***	-0,13 ***	-0,07 **	-0,04 ***	-0,13 ***	-0,15 ***
Charizmatinis lyderis	0,17 ***	0,16 ***	0,08 ***	0,32 ***	0,52 ***	0,52 ***
Autokratinis lyderystės stilius	-0,06 **	-0,09 *	-0,03 *	-0,12 ***	-0,21 ***	-0,23 ***
Dalyvavimo lyderystės stilius	0,16 ***	0,16 ***	0,07 **	0,27 ***	0,43 ***	0,46 ***
Laisvų vadžių lyderystės stilius	0,07 **	0,05 *	-0,03 *	0,13 ***	0,12 ***	0,19 ***
0,6 < x ≤ 0,4						
0,4 < x ≤ 0,2						
0,2 < x ≤ 0,1						

Pastaba:

*** Patikimumas 0,001

** Patikimumas 0,01

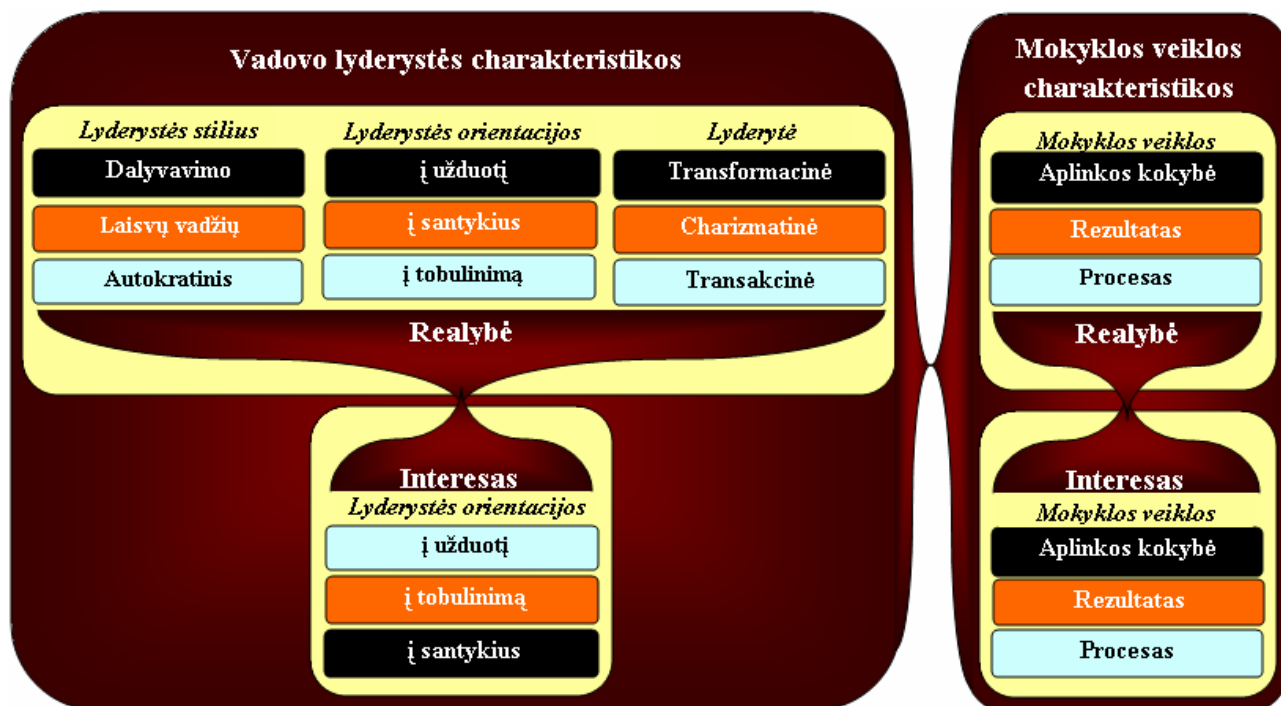
* Patikimumas 0,05

2.1.2 lentelė

Ryšiai tarp mokyklos veiklos ir mokyklos vadovo lyderystės charakteristikų (r^2)

	Realybė rezultatuose	Realybė procese	Realybė aplinkos kokybėje
Orientacija į darbuotojus	$r = 0,41$	$r = 0,56$	$r = 0,55$
Orientacija į tobulinimą	$r^2 = 0,17$	$r^2 = 0,31$	$r^2 = 0,30$
Orientacija į užduotį	$F = 158,00$ $p < 0,000$	$F = 350,89$ $p < 0,000$	$F = 335,0$ $p < 0,000$
Transformacinis lyderis	$r = 0,33$	$r = 0,53$	$r = 0,54$
Transakcinis lyderis	$r^2 = 0,10$	$r^2 = 0,28$	$r^2 = 0,29$
Charizmatinis lyderis	$F = 40,5$ $p < 0,000$	$F = 132,3$ $p < 0,000$	$F = 136,2$ $p < 0,000$
Autokratinis lyderystės stilius	$r = 0,25$	$r = 0,43$	$r = 0,46$
Dalyvavimo lyderystės stilius	$r^2 = 0,06$	$r^2 = 0,19$	$r^2 = 0,21$
Laisvų vadžių lyderystės stilius	$F = 23,40$ $p < 0,000$	$F = 78,4$ $p < 0,000$	$F = 87,97$ $p < 0,000$

Analizuojant 2.1.2 lentelėje pateiktus rezultatus matyti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp mokyklos veiklos realybėje vertinamų požymių ir mokyklos vadovo lyderystės raiškos charakteristikų.



2.1.38 pav. Respondentų nuomonėmis paremtas lyderystės ir mokyklos veiklos charakteristikų hipotetinis sąveikos modelis

Apibendrinat gautus rezultatus, pateiktus 2.1.38 pav., galime teigti, kad Lietuvos mokyklų vadovai yra dalyvavimo stiliaus, orientuoti į užduotį transformaciniai lyderiai. Švietimo subjektų vertinimuose matyti, kad jie pageidautų labiau orientuoto į santykius vadovo. Analizuojant atskiras mokyklos veiklos charakteristikas matyti, kad tiek švietimo subjektų intresuose, tiek jų vertinamoje realybėje dominuoja „aplinkos kokybės“ charakteristika. Tiek interesuose, tiek realybėje mažiausiai išreikšta „proceso“ charakteristika. Tai reiškia, kad švietimo subjektai labiausiai akcentuoja tai, kad mokykla arti namų, mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai, mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis, mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai, mokykloje įrengta moderni biblioteka, mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku, mokykloje saugu, mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai, mokykloje atlikta pastato renovacija, mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos, mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai, mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas, mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai ir t.t.

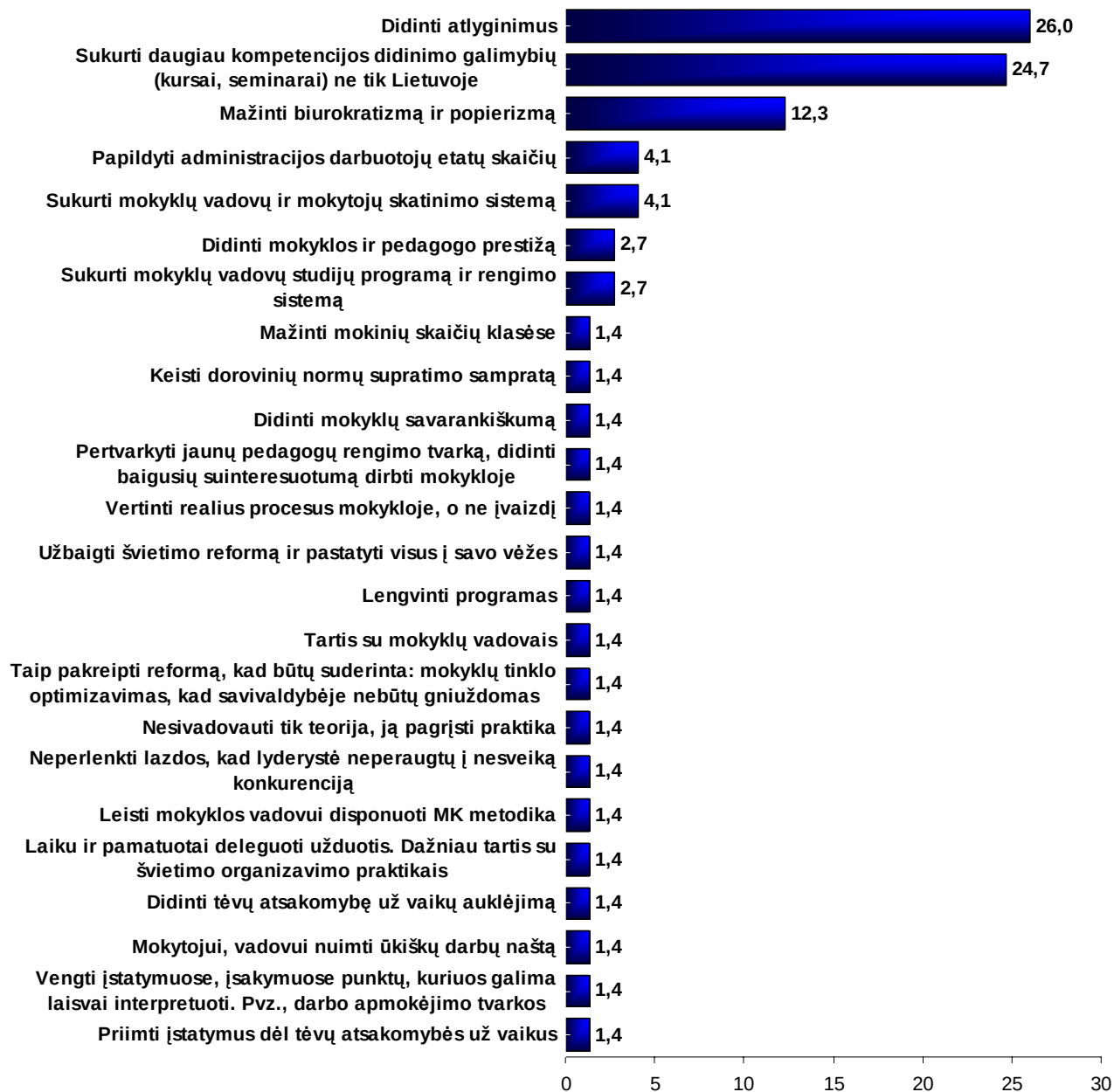
Probleminiai klausimai:

Ką turėtų daryti švietimo politikai, siekdami skatinti mokyklos vadovo lyderystę Lietuvoje?

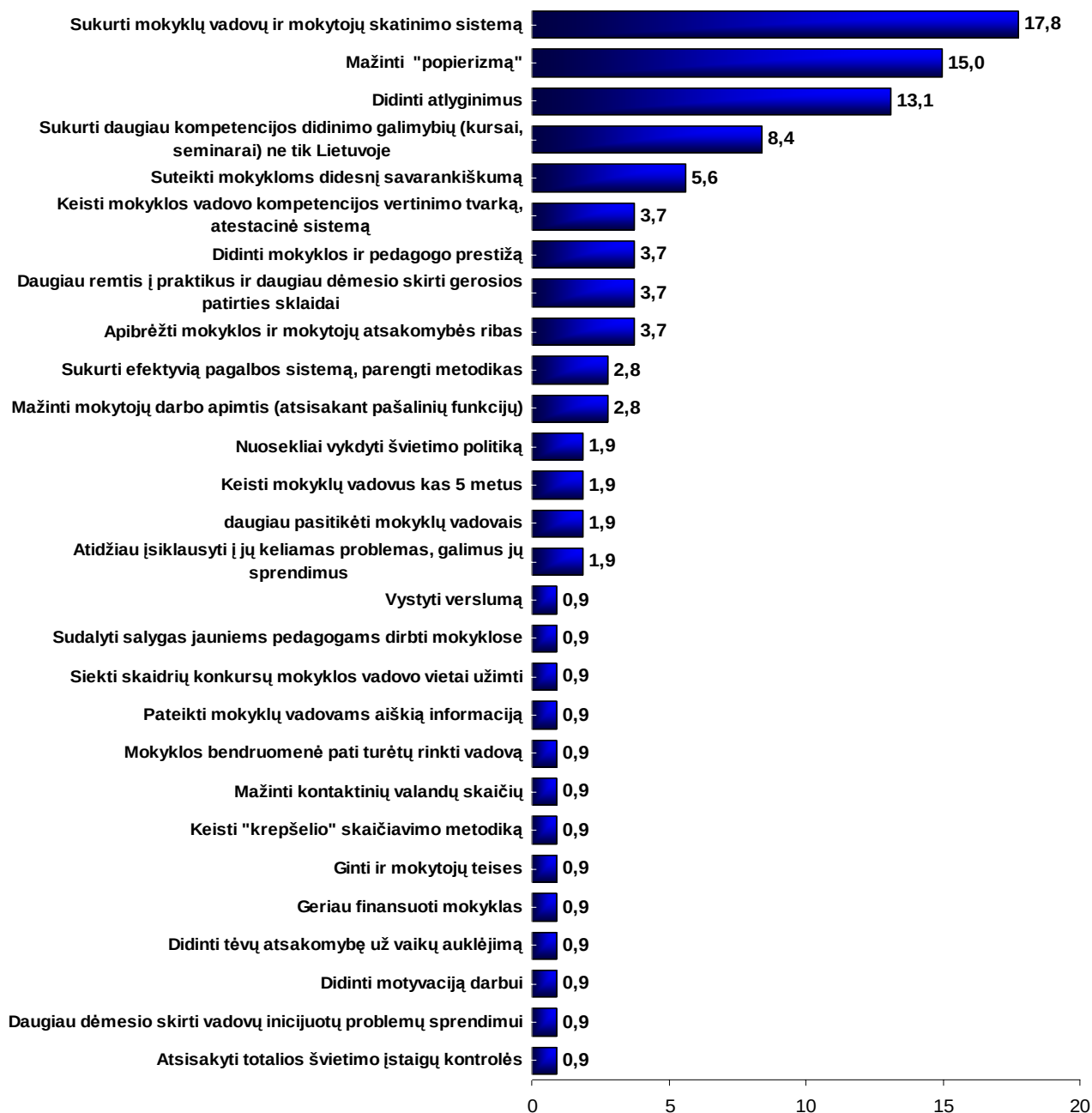
Siekiant įvertinti kokios lyderystės kompetencijų ugdymo galimybės vis dar nepanaudojamos respondentams buvo pateiktas atviras klausimas „Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad būtų skatinama mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystė?“.

Mokyklų vadovai mano, kad tam, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę, švietimo politikams, bei Švietimo ir mokslo ministerijai pirmiausiai reikėtų **padidinti mokyklų vadovų bei mokytojų atlyginimus** (26 proc. pasisakiusių): „Didinti atlyginimus; Duoti gerus atlyginimus, o jau mes pasirūpintume ir vadybos žiniomis, ir patrauklia išvaizda; Garantuoti stabilumą darbe, saugumą, realų piniginių atlygį; Jaustų materialinę nepriklausomybę, suinteresuotumą, pagarbą visuomenėje, jei būtų pakankamai mokama už tikrai sunkų, pasiaukojantį, atsakingą darbą; Didinti mokytojų prestižą, didinant darbo užmokestį, dalį mokytojų ir vadovų atsakomybės perkelti mokinių tėvams; Didinti darbo užmokestį; Peržiūrėti mokytojų ir mokyklų vadovų darbo apmokėjimo tvarką, spartinti perėjimą prie etatinio apmokėjimo; Už lyderystę turi būti ir mokoma kaip už gebėjimą, o ne tik idėją (arba bent jau medalį už nuopelnus ŠMM sugalvotų); Atlyginimas; Atlyginama turi būti pagal darbą; Mokytojams atlyginimai turi būti pagal darbą, atlyginimas pagal atsakomybę. Mokyklos vadovo atsakomybė ta pati (beveik ta pati), o atlyginimai skiriasi daug kartų; Pirmiausiai pagal mokytojų bei vadovų darbo apimtį atlyginti už darbą. Dabar mokama yra simbolinė suma, kuri leidžia tik egzistuoti, o ne jaustis reikalingu ir ypač svarbiu jaunosios kartos auklėtoju; Nedelsiant peržiūrėti mokytojų ir mokyklų vadovų darbo apmokėjimo tvarką. Keisti apmokėjimą už darbą pagal turimą kvalifikacinę mokytojų kategoriją; sudaryti normalias darbo sąlygas: a) apmokėjimai, b) kabinetai, materialinė bazė. Kelti prioritetus respublikos mastu; Parengti mokytojų ir klasės auklėtojų apmokamų darbų aprašą; toliau tvarkyti darbo apmokėjimo tvarką; Sureguliuoti apmokėjimą už darbą (prie etato pridėti 5 sav. val. įeinančias į pareigybę - nesąmonė). Mokytojams kelti koeficientą; Darbų apimtį mokytojams atitiktų atlyginimus; Už atsakingą darbą atlyginti atsakingai“, **sukurti daugiau kompetencijos didinimo galimybių (kursai, seminarai) ne tik Lietuvoje** (24,7 proc.): „Organizuoti keliones (stažuotes) į kitas užsienio šalis (ministerijos ir vyriausybės lėšomis); Atnaujinti vadovų kvalifikacijos tobulinimo programas; Daugiau dėmesio ir lėšų skirti vadovų ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimui; Daugiau organizuoti mokymų, išvykų, kur žmonės turėtų progos atsiverti, pasireikšti, pajusti, kad gali daugiau negu parodo. Aš pati brendau kaip lyderė po kelionių

su ŠMM į Šveicariją, Italiją, Kroatiją, Graikiją; Kvalifikacijos seminarai; Suteikti galimybę tobulintis ir perimti kito patirtį; Organizuoti kursus, seminarus, mokytojams rengti išvykas, susipažinti su kitų mokyklų patirtimi; Specializuotų kursų rengimas; Pageidaučiau kvalifikacijos kėlimo užsienio kvalifikacinio kėlimo centruose (greičiau suvoktume globalines problemas, užsienio kalbos svarbą, būtume laisvesni); Rengti seminarus; Skirti daugiau dėmesio tobulinimui (kvalifikacijų kėlimas užsienyje, pažintinės kelionės, akiračio plėtimas); Sistemingas vadovų mokymas, konsultavimas; Skatinti dalintis gerąja patirtimi, sudaryti sąlygas susipažinti kaip tai daroma kitose šalyse; Skatinti sveiką konkurenciją. Labiau skleisti gerąją patirtį, respublikos mastu; Sudaryti sąlygas vadovams ir mokytojams įgyti daugiau praktinių įgūdžių; Organizuoti įvairių seminarų (praktikumų); Tinkamai įvertinti, didinti kvalifikacijos kėlimo lėšas, numatant galimybes vykti į geriausias Europos mokyklas; Labiau vystyti gerosios patirties sklaidą“, **mažinti biurokratizmą ir popierizmą** (12,3 proc.): „Mažinti biurokratizmą kuriuo visame tame stengiamasi įsprausti į rėmus, šablonus ir panašiai; Mažinti klestintį popierizmą; Mažinti popierizmą, daugiau dėmesio mokymui, o ne planų rašymui, audito atlikimui; Mažinti popierizmą; Pirmiausia mažinti popierizmą, norėtusi daugiau pagalbos, o ne kontrolės; Mažinti dokumentų srautą su tikslu pasitikėti kitu dirbančiu; Neapkrauti nereikalingais kompetencijų įrodymais - "popieriais"; Neužsikrauti nereikalingais darbais; Vadovai užsivertę įvairaus rango ataskaitomis, popieriais, planais, programomis“ (2.1.39 pav.).



2.1.39 pav. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokyklų vadovų nuomonė)



2.1.40 pav. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (vadovų pavaduotojų nuomonė)

Į klausimą *Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę?* (2.1.40 pav.), dauguma mokyklų vadovų pavaduotojų atsakė: „Sukurti mokyklų vadovų ir mokytojų skatinimo sistemą“ (17,8 proc.), „Mažinti „popierizmą“ (15 proc.), „Didinti atlyginimus“ (13,1 proc.), Sukurti daugiau kompetencijos didinimo galimybių (kursai, seminarai) ne tik Lietuvoje (8,4 proc.), Suteikti mokykloms didesnę savarankiškumą (5,6 proc.). Mažesnę respondentų dalis (0,9 proc.

pasisakiusių) minėjo, jog švietimo politikams reikėtų: „atsisakyti totalios švietimo įstaigų kontrolės; daugiau dėmesio skirti vadovų inicijuotų problemų sprendimui; didinti motyvaciją darbui; geriau finansuoti mokyklas; keisti „krepšelio“ skaičiavimo metodiką; pateikti mokyklų vadovams aiškią informaciją“ ir pan.

Atlikus mokytojų pateiktų atsakymų turinio analizę (žr. 2 priedą), išryškėjo, kad, mokytojų nuomone, tam, kad būtų skatinama mokyklos vadovų lyderystė, visų pirma, būtini finansiniai ištekliai, nukreipti tiek į atlygio už vadovo darbą didinimą, tiek ir į atlygio mokytojams didinimą: „Tinkamai **apmokėti** už nuderbtus darbus, skatinti įvairiausiais būdais ne būtinai finansiškai už papildomus darbus mokytojui **apmokėti**. Atitinkamai už tokius darbus **atlyginti**. **Atlyginimas**. **Atlyginimas** turi būti nemažesnis 2000 lt. **Atlyginimų didinimas**. **Atlyginimų didinimas**, skatinimas. **Atlyginimų kėlimas**, įvertinant pasiekimus. Atlyginti darbo užmokesčiu, siųsti tobulinti kvalifikaciją kitose ES šalyse. Daugiau dėmesio skirti pedagogų gerovei - atlyginimai, seminarai, skirti lėšų išvykoms į užsienį. **Didinti atlyginimą** už sunkų darbą, dideli papildomų darbų krūviai (auditas, prevencija ir t.t), prevencijai vykdyti per mažai vieno soc. pedagogo etato, reikalingas mokyklai teisininkas, konsultuoti mokytojus, tėvus, vadovus iškilus problemoms. **Didinti atlyginimą**, siekti sudaryti geras darbo sąlygas ir gerą poilsį. **Didinti atlyginimus**“.

Mokytojų nuomone, tam, kad mokyklose būtų lyderių, būtinas dėmesys, skatinimas ar aiškiai apibrėžti tobulinimo prioritetai: „**Daugiau dėmesio** kreipti į mokyklos vadovų ir mokytojų pasiekimus; mažinti bereikalingos tvarkomos dokumentacijos kiekį; **daugiau** skirti mokymo priemonių (lėšų). **Daugiau dėmesio** skirti aktualiausioms švietimo problemoms, labiau vertinti mokyklų vadovų bei pedagogų sunkų darbą, aktyviau dalyvauti mokyklos gyvenime. **Daugiau dėmesio** skirti eiliniam mokytojui. **Daugiau dėmesio** skirti mokyklai, šeimai. **Daugiau dėmesio** skirti mokytojų problemoms spręsti“.

Mokytojai pasigenda skatinimo, motyvavimo sistemos, kurios diegimas mokyklų praktikoje didele dalimi nulemtas ir švietimo politikų: „**Kurti programas**, skirtas mokyti vadovus - praktikus realioje situacijoje Lyderystės reikia išmokti.. ne tik tai darant, bet ir išmokstant konceptualiai. Kurti protingus įsakymus, nurodymus, kad mokytojas būtų **motyvuojamas**, o ne suvaržomas. **Kurti skatinimo sistemą**. (Premijos). Organizuoti seminarus, keisti kvalifikacijos kėlimo tvarką, kad žmogus galėtų planuoti savo karjerą, kurti **skatinimo sistemą**, tokią, kuri būtų veiksminga. **Skatinimas !!!** Moraliai ir materialiai, **pastebėjimas individualybės (per sukurtą metodiką, kuri leistų tai daryti)**“.

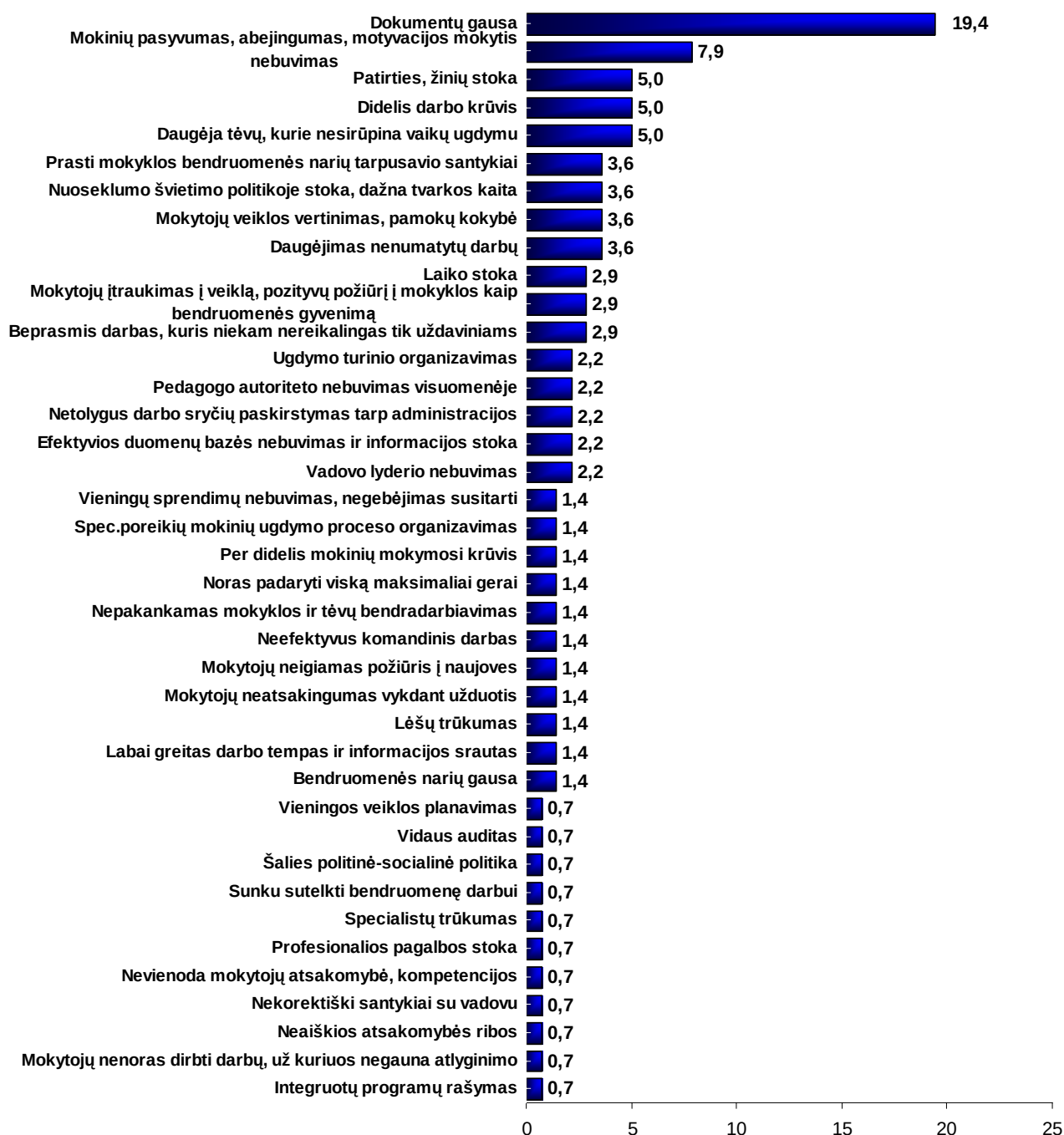
Mokytojų pateiktuose teiginiuose ypač ryškiai atsiskleidžia užsitęsios švietimo reformos problemos, todėl dominuoja nuomonės, jog būtina švietimo politikams numatyti aiškius veiklos tobulinimo prioritetus. Galbūt tuomet ir lyderystės reiškinyje mokyklų praktikoje taptų visiškai

normaliu ir įprastu reiškiniu: „**Pirmiausia** - suvokti tą terpę, kurioje dirba paprastas, šiuolaikinis mokytojas, kad suprastų jo problemas ir kt. **Pirmiausia** atvykti į mokyklą ir pamatyti patiems (jose dirbant 1-2 mėnesius: vedant pamokas, pildant visus dokumentus, informuojant tėvus, organizuojant renginius ir pan.), kiek laiko lieka mokytojui, siekiančiam tapti lyderiu. **Pirmiausia** kelti atlyginimą, kad būtų galima atsiduoti darbui, o ne galvoti, kad už tai nemoka. **Pirmiausia** kelti darbo užmokestį! Švietimo lyderiai galėtų kelti kvalifikaciją ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje (mūsų lyderiai tokios galimybės neturėjo) Keisti mokinio krepšelio skaičiavimo metodiką. **Pirmiausia** reikia kad šioje srityje dirbtų žmonės, kurie yra dirbę mokykloje ir žinotų realią padėtį. **Pirmiausia** skatinti iniciatyvius pedagogus ir novatorius vadovus. **Pirmiausia** skatinti materialiai, patiems politikams lankytis mokyklose, domėtis problemomis, o ne primesti iš viršaus. **Pirmiausia**, kad mokytojų atlyginimas nekeltų diskusijų, kad mokytojo profesija būtų ne tik gerbiama, bet ir vertinama. **Pirmiausia**, kad žmogus gerai dirbtų reikia, kad darbas būtų gerai apmokamas. Jei kariškis baigęs 10 klasių gauna atlyginimą didesnę, nei mokytojas baigęs magistro studijas, tai apie kokią lyderystę galima kalbėti“.

Iš respondentų atsakymų matyti, kad opiausia problema, mokytojų nuomone, yra mokytojo ir mokyklos vadovo autoritetas visuomenėje bei atlygis už darbą. Be to, respondentai pabrėžia ryškų ministerijos darbuotojų atotrūkį nuo mokyklų. Iš esmės tai kontroversiška nuomonė, nes ilgą laiką mokytojai kovoję už savarankiškumą, dabar tarsi bijo prisiimti atsakomybę už savo veiklą ir viltingai tikisi, jog viską sutvarkys švietimo politikai.

Bendradarbiavimas – tai bendros kūrybos procesas, kuriame du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu, kurdami bendrą supratimą, net ir tuo atveju, jeigu nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėję savarankiškai pasiekti. Taigi sąjungos, pagrįstos pasitikėjimu, noru bendrauti ir bendradarbiauti, yra būtina reikalingos. Ir visiškai nesvarbu, kas užims šioje situacijoje lyderio vaidmenį: vadovas ar mokytojas.

Apskritai kaltų nieiškojimu turėtų būti paremta daugelio suinteresuotų proceso dalyvių partnerystė. Tačiau, siekdamas bendradarbiauti, kiekvienas partneris turi būti pasirengęs keisti savąją kultūrą.



2.1.41 pav. Kokie veiksniai, vykdant direktoriaus pavaduotojo pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių (vadovų pavaduotojų nuomonė)

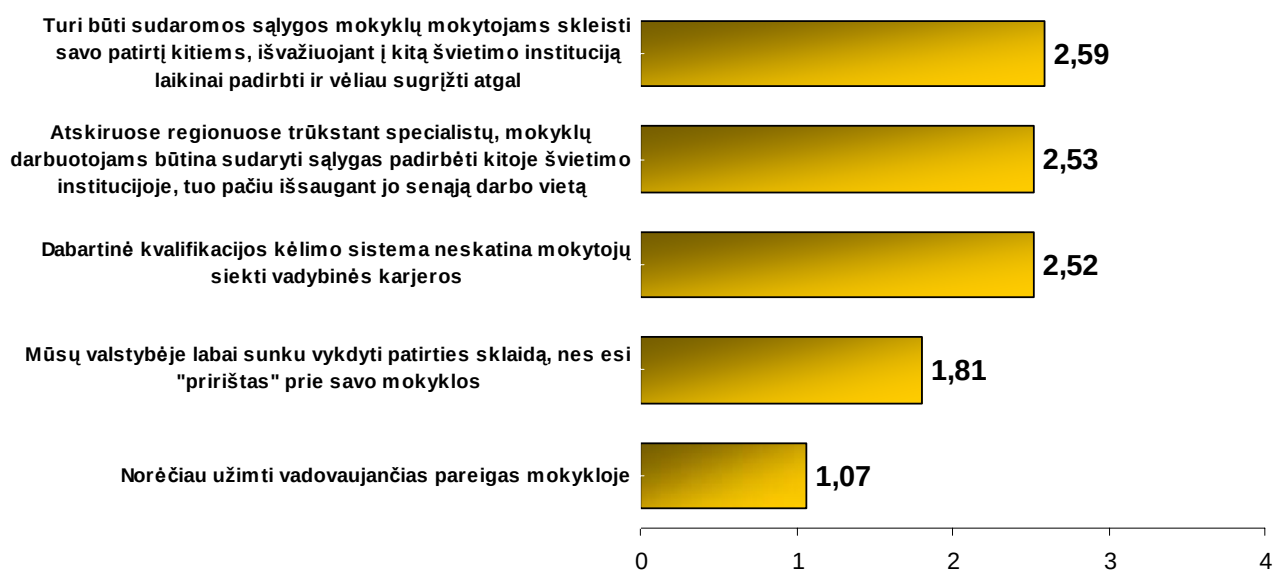
Kaip matyti 2.1.41 pav., daugiausiai rūpesčių, vykdant direktoriaus pavaduotojo pareigas, mokyklų vadovų pavaduotojams kelia dokumentacijos tvarkymas (19,4 proc. pasisakiusiųjų): „Bereikalingas įvairių dokumentų rašymas; Didžiulis atsakinėjamų dokumentų kiekis (pažymos, inform.); Dokumentų gausa; Per didelis dokumentacijos kiekis; Neapibrėžtumas-daug dokumentų-rekomendacijos, o prašoma 100% vykdyti; Popierizmas; Popierizmas užgožia bendravimą su mokytojais; "Popierių" gausa; Daugybė popierių...; Kartais fiziškai nebeįmanoma suspėti atlikti

visų "popierinių" užduočių (ataskaitos, suvestinės, formos, lentelės it t.t.); Labai daug popierizmo; Daug nereikalingo popierizmo; Nemažėjantis "popierizmas"; Per daug popierizmo“ ir pan. Taip pat vadovų pavaduotojai skundžiasi mokinių pasyvumu, motyvacijos nebuvimu (7,9 proc.), patirties, žinių stoka (5 proc.), dideliu darbo krūviu (5 proc.), tėvų, nesirūpinančių savo vaikais, skaičiaus didėjimu (5 proc.). Mažiausiai respondentų paminėjo tokius jų pareigose pasitaikančius rūpesčius, kaip *integruotų programų rašymas; mokytojų nenoras dirbti darbų, už kuriuos negauna atlyginimo; neaiškios atsakomybės ribos; nekorektiški santykiai su vadovu; nevienoda mokytojų atsakomybė, kompetencijos* ir kt. (0,7 proc.).

Apibendrinant respondentų išsakytas mintis į klausimus „*Ką turėtų daryti švietimo politikai, siekdami skatinti mokyklos vadovo lyderystę Lietuvoje?*“ galime teigti, kad išryškiojo daugybė problemų, kurias vienu ar kitu būdu būtina spręsti, t.y. „popierizmo“ dokumentų gausos mažinimas, darbo krūvio mažinimas, atlyginimų didinimas ir t.t. Tenka konstatuoti, kad skirtingi švietimo subjektai įvardino beveik tas pačias problemas.

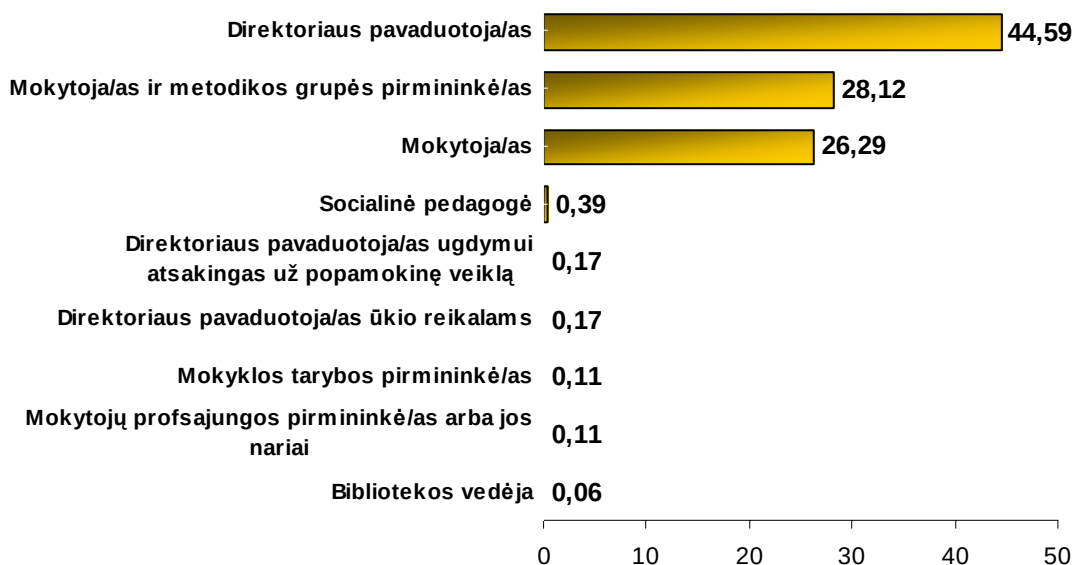
Probleminiai klausimai: Kaip turėtų būti identifikuojami būsimi vadovai-lyderiai ir ugdomos jų lyderystės kompetencijos?

Siekiant nustatyti švietimo subjektų nuomone, „*Kaip turėtų būti identifikuojami būsimi vadovai-lyderiai ir ugdomos jų lyderystės kompetencijos?*“ jiems buvo pateikti specialūs klausimai.



2.1.42 pav. Mokytojų, direktoriaus pavaduotojų nuomonė

Mokyklų vadovų, mokytojų ir vadovų pavaduotojų nuomone, mokytojams turi būti sudaromos sąlygos skleisti savo patirtį kitiems, išvažiuojant į kitą švietimo instituciją laikinai padirbėti ir vėliau sugrįžti atgal (M=2,59), atskiruose regionuose trūkstant specialistų, mokyklų darbuotojams būtina sudaryti sąlygas padirbėti kitoje švietimo institucijoje, tuo pačiu išsaugant jo senąją darbo vietą (M=2,53), dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų siekti vadybinės karjeros (M=2,52). Tik nedidelė dalis mokytojų ir vadovų pavaduotojų sako, kad norėtų užimti vadovaujančias pareigas mokykloje (M=1,07).



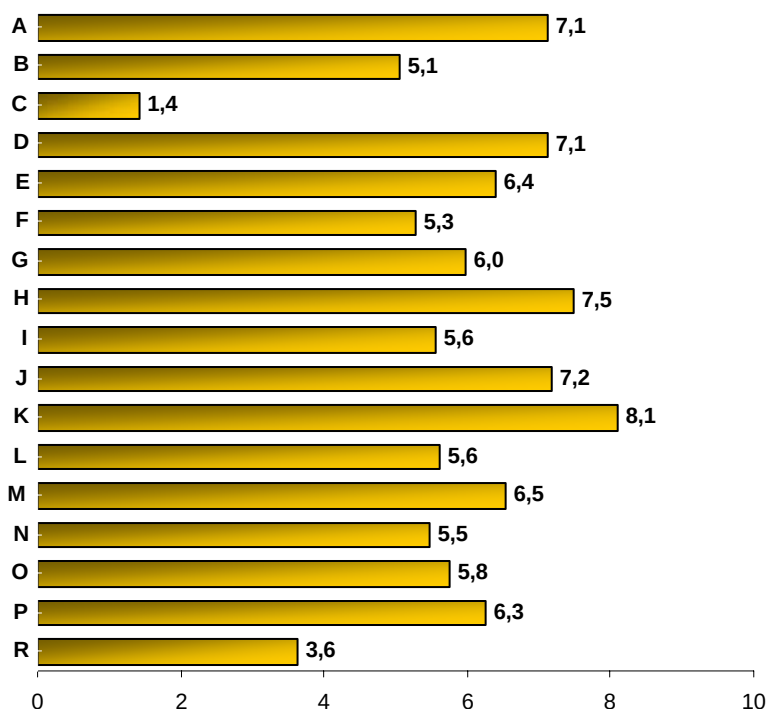
2.1.43 pav. Atsakymų į klausimą, *kas dar iš Jūsų mokyklos bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai?* rezultatai (Bendra respondentų nuomonė, proc.)

Apibendrinant mokyklos vadovų pavaduotojų ir mokytojų pasisakymus į klausimą *Kas dar iš Jūsų mokyklos pedagoginės bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai?* (2.1.39 pav.), galima teigti, kad potencialiaja mokyklų vadovų pamaina įvardinti mokyklų vadovų pavaduotojai (M=44,59), mokytojai ir metodikos grupių pirmininkai (M=28,12), bei mokytojai (M=26,29). Pripažintais lyderiais dar buvo įvardijami: socialinė pedagogė (M=0,39), direktoriaus pavaduotoja/as ugdymui (M=0,17), direktoriaus pavaduotoja/as ūkio reikalams (M=0,17), mokyklos tarybos pirmininkė/as (M=0,11), mokytojų profsąjungos pirmininkė/as (M=0,11), bibliotekos vedėja (M=0,06).

Taigi, atsakydami į klausimą „*Kaip turėtų būti identifikuojami būsimi vadovai-lyderiai ir ugdomos jų lyderystės kompetencijos?*“ galime teigti, jog turi būti sudaromos galimybės skleisti savo patirtį, dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų siekti vadybinės karjeros, taip pat didžiausias potencialas lyderystės kompetencijų ugdymui akcentuojamas vadovų pavaduotojų ir mokytojų populiacijose.

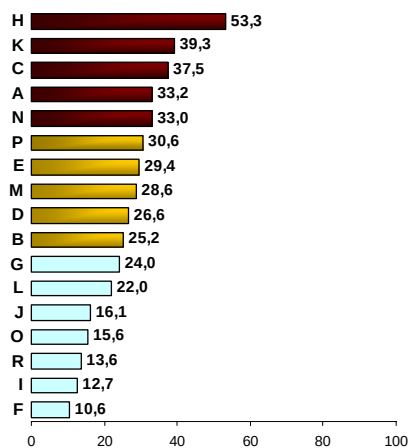
2.2 Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatų atvejo analizė

Pirmiausiai patekiami visų atvejų analizėje dalyvavusių mokyklų tyrimo charakteristikų bendri reitingai. Mokyklų atskirų tyrimo charakteristikų raiška analizuojama, gautus duomenis lyginant tarp tyrime dalyvavusių mokyklų (Faidley, 1991, Fetter, 1998). Šiame tyrime buvo atliktos septyniolikos mokyklų atvejo analizės. Pagal pradinį tyrimo sumanymą buvo planuojama atlikti penkiolika atvejo analizių, tačiau įvertinant tyrimo duomenų grįžtamumo kokybę atvejo analizei buvo parinktos dar dvi papildomos mokyklos. Mokyklos, tyrimo etikos sumetimais, įvardinamos raidėmis A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, R. Mokyklos pagal rezultatų rangus skirstomos į tris grupes. Pirmąją duomenų grupę sudarė penkios mokyklos, išsiskiriančios aukščiausiais tyrimo charakteristikų įverčiais, penkios mokyklos, kurių įverčiai yra viduryje ir septynios mokyklos, kurių tyrimo charakteristikų įverčiai išsiskiria žemiausiu procentiniu rangu. Kiekvienos tyrimo charakteristikų raiška buvo skaičiuojama sumuojant respondento pritarimo balus. Veliau kiekvienai mokyklai buvo pritaikytas lyderystės raiškos ir mokyklos veiklos charakteristikų sąveikos modelis.

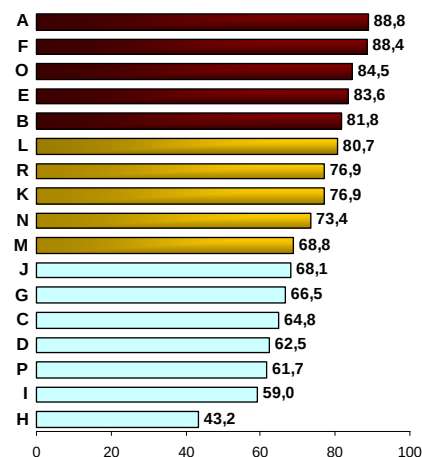


2.2.1 pav. Atvejų analizės mokyklų respondentų imtis, proc.

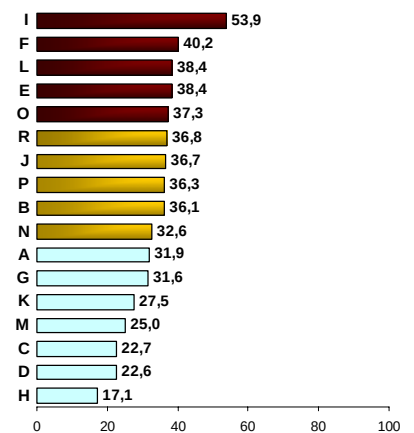
Atvejų analizėje dalyvavusių mokyklų respondentų skaičius tenkina tokiam tyrimo metodui keliamus reikalavimus, nes kiekvieną mokyklą atstovavo vadovas, jo pavaduotojai, daugiau nei trečdalis mokytojų, taip pat mokiniai ir jų tėvai.



2.2.2 pav. Vadovų autokratinio lyderystės stiliaus požymiai pagal atskiras mokyklas



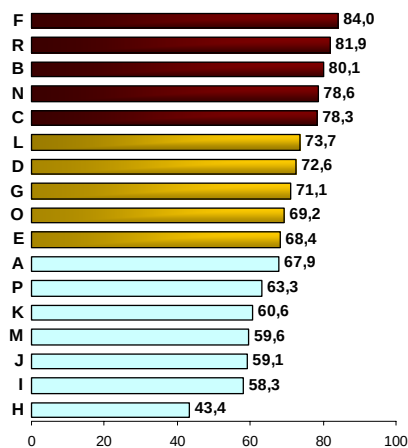
2.2.3 pav. Vadovų dalyvavimo lyderystės stiliaus požymiai pagal atskiras mokyklas



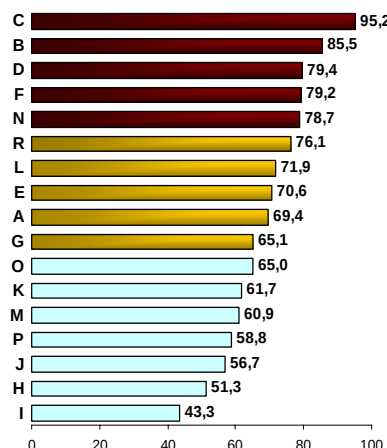
2.2.4 pav. Vadovų laisvų vadžių (liberalaus) lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas

Visų mokyklų bendruomenės nariai aukščiausiu procentiniu rangų vertina savo mokyklos vadovo dalyvavimo lyderystės stilių (2.2.3 pav.). Aukščiausiu rangų savo mokyklos vadovo dalyvavimo lyderystės stilių vertina O, F ir A mokyklos bendruomenės (88,8 proc.), A mokyklos bendruomenė pakankamai aukštu rangų vertina ir savo vadovo autokratinio lyderystės stiliaus požymius (33,2 proc.) (2.2.2 pav.). Aukščiausiu rangų savo vadovo autokratinį lyderystės stilių įvertina H mokyklos bendruomenė (53,3 proc.), žemiausiu – F mokyklos bendruomenė (10,6 proc.). Vadovų laisvų vadžių (liberalusis) stilius (2.2.4 pav.) pakankamai aukštai vertinamas I mokyklos bendruomenėje (53,9 proc.), bei F mokyklos bendruomenėje (40,2 proc.), kurioje labai aukštai įvertinami ir vadovo dalyvavimo lyderystės stiliaus požymiai.

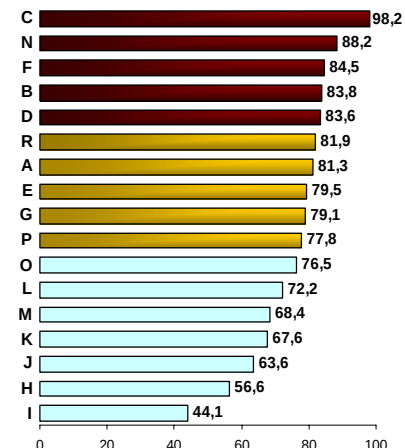
Pakankamai aukštai visų mokyklos bendruomenių yra vertinamos esamos vadovų lyderystės orientacijos (2.2.5 pav. – 2.2.7 pav.). Aukščiausiai savo vadovo esamas lyderystės orientacijas į santykius vertina F mokyklos bendruomenė (84,0 proc.), žemiausiai – H mokyklos bendruomenė (43,4 proc.). Žemiausiai savo vadovų esamas lyderystės orientacijas vertina H ir J mokyklų bendruomenės. Šių mokyklų vadovai yra mažiausiai orientuoti į santykius, į tobulinimą ir į užduotį. I mokyklos vadovas vertinamas kaip turintis mažiausias orientacijas į tobulinimą (43,3 proc.) ir į užduotį (44,1 proc.). Aukščiausiai savo vadovo esamas orientacijas į tobulinimą (95,2 proc.) ir į užduotį (98,2 proc.) vertina C mokyklos bendruomenė.



2.2.5 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į santykius požymiai pagal atskiras mokyklas

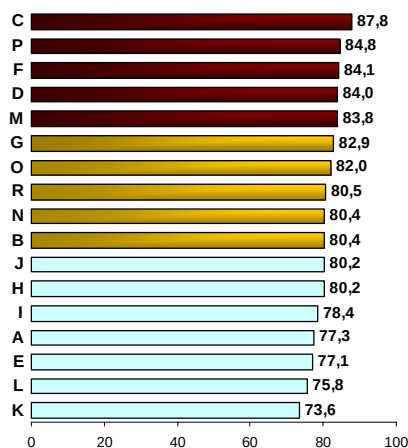


2.2.6 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į tobulinimą požymiai pagal atskiras mokyklas

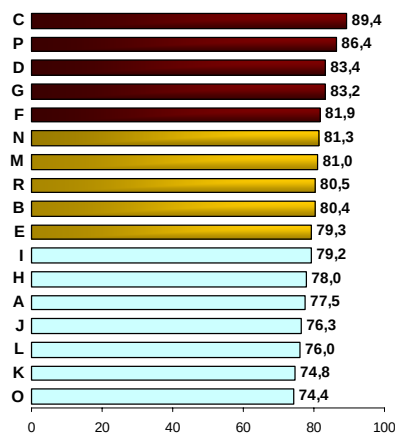


2.2.7 pav. Esamos vadovų lyderystės orientacijos į užduotį požymiai pagal atskiras mokyklas

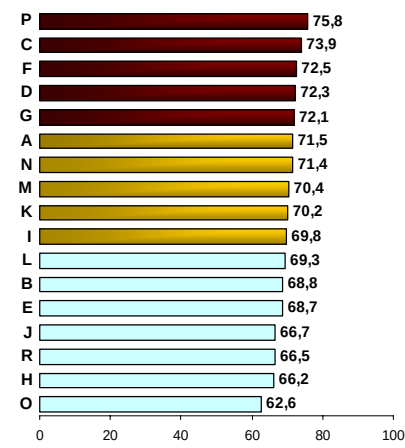
Kaip matyti 2.2.8 – 2.2.10 pav., pageidaujamos mokyklos vadovų orientacijos į santykius, į tobulinimą ir į užduotį visų mokyklų bendruomenių narių vertinamos labai aukštu rangu. C mokyklos bendruomenė labai aukštu rangu vertina pageidaujamą vadovo lyderystės orientaciją į santykius (87,8 proc.), tobulinimą (89,4 proc.) ir užduotį (73,9 proc.), aukštesniu rangu pageidaujamą vadovo orientaciją į užduotį vertina tik P mokyklos bendruomenė (75,8 proc.).



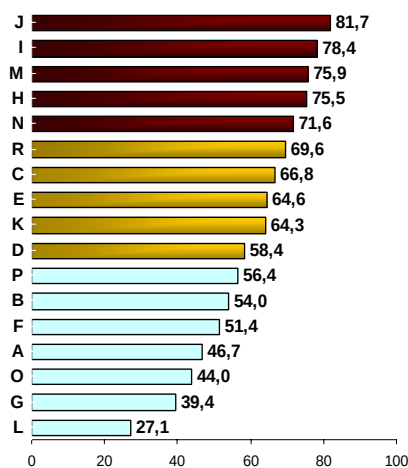
2.2.8 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į santykius požymiai pagal atskiras mokyklas



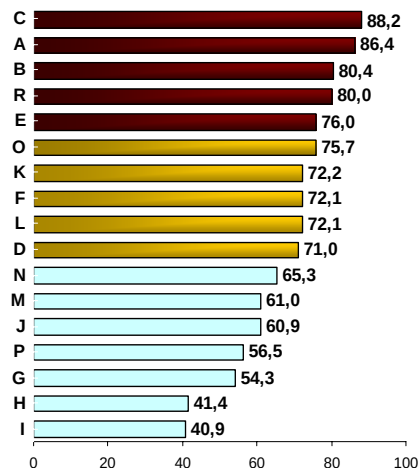
2.2.9 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į tobulinimą požymiai pagal atskiras mokyklas



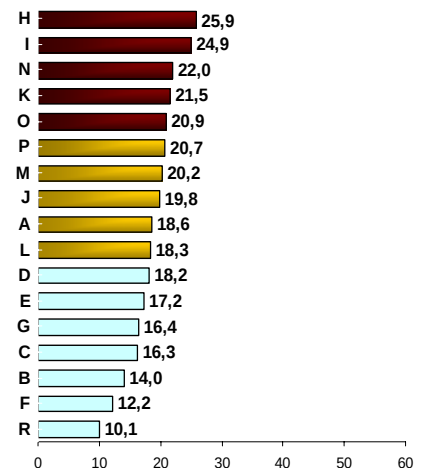
2.2.10 pav. Pageidaujamos vadovų lyderystės orientacijos į užduotį požymiai pagal atskiras mokyklas



2.2.11 pav. Vadovų charizmatinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas



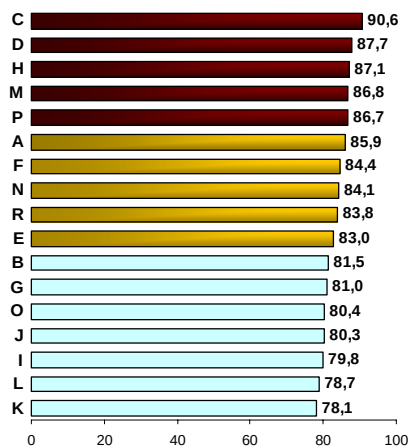
2.2.12 pav. Vadovų transformacinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas



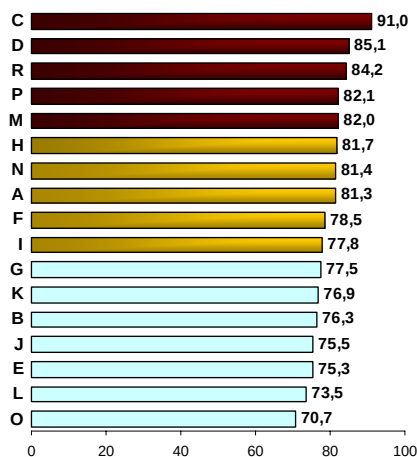
2.2.13 pav. Vadovų transakcinės lyderystės požymiai pagal atskiras mokyklas

Kaip matyti 2.2.11 ir 2.2.12 pav., daugiau nei pusės mokyklų bendruomenė savo vadovų charizmatinę bei transformacinę lyderystę vertina didesniu nei 50 proc. rangų. Aukščiausiu rangų savo vadovo charizmatinę lyderystę vertina J mokyklos bendruomenė, žemiausiu – L mokyklos bendruomenė (27,1 proc.). Vadovo transformacinę lyderystę aukščiausiai vertina C mokyklos bendruomenė (88,2 proc.), žemiausiai – I mokyklos bendruomenė (40,9 proc.). H mokyklos vadovas pakankamai ryškus charizmatinėje (75,5 proc.) ir transakcinėje (25,9 proc.) lyderystėje (2.2.13 pav.). Vadovų transakcinės lyderystės požymiai visose mokyklose vertinami daug žemesniu procentiniu rangų, aukščiausiu rangų visų mokyklų grupėje vertinamas H mokyklos vadovas, žemiausiu – R mokyklos vadovas (10,1 proc.), kuris savo mokyklos bendruomenėje pakankamai aukštai vertinamas, kaip turintis charizmatinės (69,9 proc.) ir transformacinės lyderystės požymius (80,0 proc.).

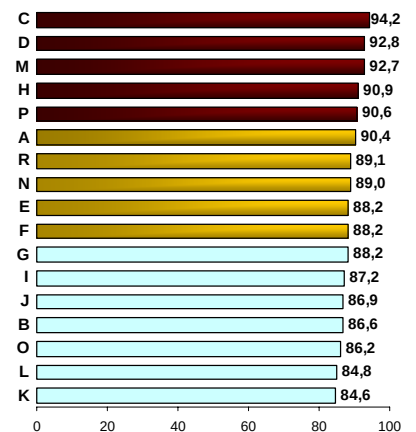
Kaip matyti 2.2.14 - 2.2.16 pav., visų mokyklų intereso „rezultato“, „proceso“ ir „aplinkos kokybės“ charakteristikoms požymiai vertinami labai aukštu rangų – nuo 70 iki 94,2 proc. Aukščiausiai savo mokyklų interesą „rezultato“, „proceso“ ir „aplinkos kokybės“ charakteristikoms vertina C ir D mokyklų bendruomenės.



2.2.14 pav. Mokyklos intereso „rezultato“ charakteristikai požymiai pagal atskiras mokyklas

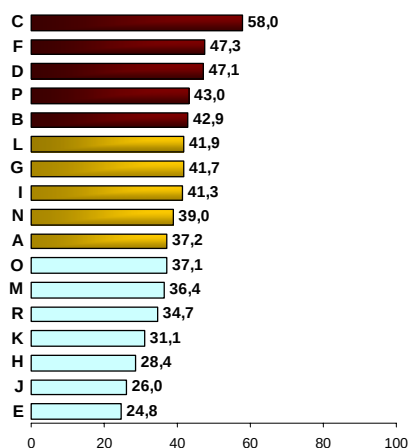


2.2.15 pav. Mokyklos intereso „proceso“ charakteristikai požymiai pagal atskiras mokyklas

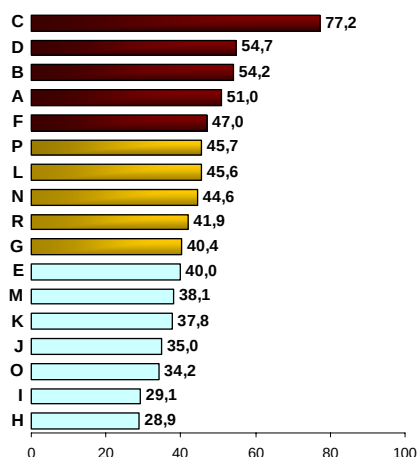


2.2.16 pav. Mokyklos intereso „aplinkos kokybės“ charakteristikai požymiai pagal atskiras mokyklas

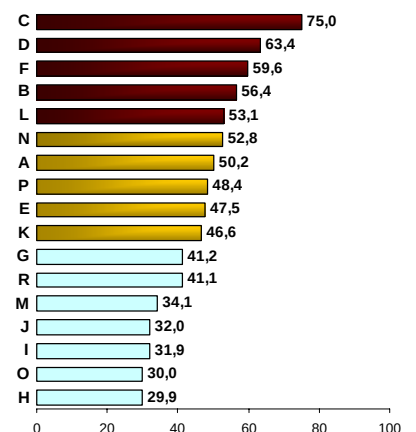
Realybėje (2.2.17 – 2.2.19 pav.) taip pat išryškėja, jog C mokyklos bendruomenė savo mokyklos interesą „rezultato“, „proceso“ ir „aplinkos kokybės“ charakteristikoms įvertina aukščiausiai (atitinkamai 58,0; 77,2 ir 75,0 proc.). D mokyklos bendruomenė žemesniu rangu, tačiau taip pat pakankamai aukštai įvertina savo mokyklos interesą „proceso“ ir „aplinkos kokybės“ charakteristikoms (54,7 ir 63,4 proc.) (2.2.18; 2.2.19 pav.). Žemiausiu rangu savo mokyklos interesą „rezultato“ charakteristikai vertina E mokyklos bendruomenė (24,8 proc.), „proceso“ ir „aplinkos kokybės“ charakteristikoms – H mokyklos bendruomenė (atitinkamai 28,9 ir 29,9 proc.).



2.2.17 pav. Mokyklos „rezultato“ charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas



2.2.18 pav. Mokyklos „proceso“ charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas



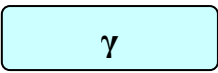
2.2.19 pav. Mokyklos „aplinkos kokybės“ charakteristikos požymiai pagal atskiras mokyklas

Kiekvienos mokyklos atvejo analizė pateikiama atskira schema. Analizuojant tyrimo rezultatus, iliustruojančiose schemose pateikiamos kiekvieno tyrimo charakteristikos pozicijos tarp mokyklų. Rezultatai suranguojami pagal jų įverčius; šie rangai žymimi spalvomis ir simboliu (aukščiausią rangą žymime α ; sekantį - β , žemiausią - γ). Analizuodami kiekvienos charakteristikos raišką tarp septyniolikos mokyklų, duomenis grupuojame pagal pritarimo balus ir žymime šia tvarka:

- penkių pirmųjų mokyklų charakteristikų raiškos didžiausius procentinius įverčius žymime ryškiausiai ir įvardiname kaip α grupės duomenis;
- kitų penkių mokyklų charakteristikų įverčius žymime mažiau intensyvia spalva ir įvardiname kaip β grupės duomenis;
- paskutinių septynių mokyklų mažiausius įverčius žymime mažiausiai intensyvia spalva ir įvardiname kaip γ grupės duomenis (žr. 2.2.1 lent.)

2.2.1 lentelė

Tyrimo rezultatų procentinių įverčių spalvinis žymėjimas

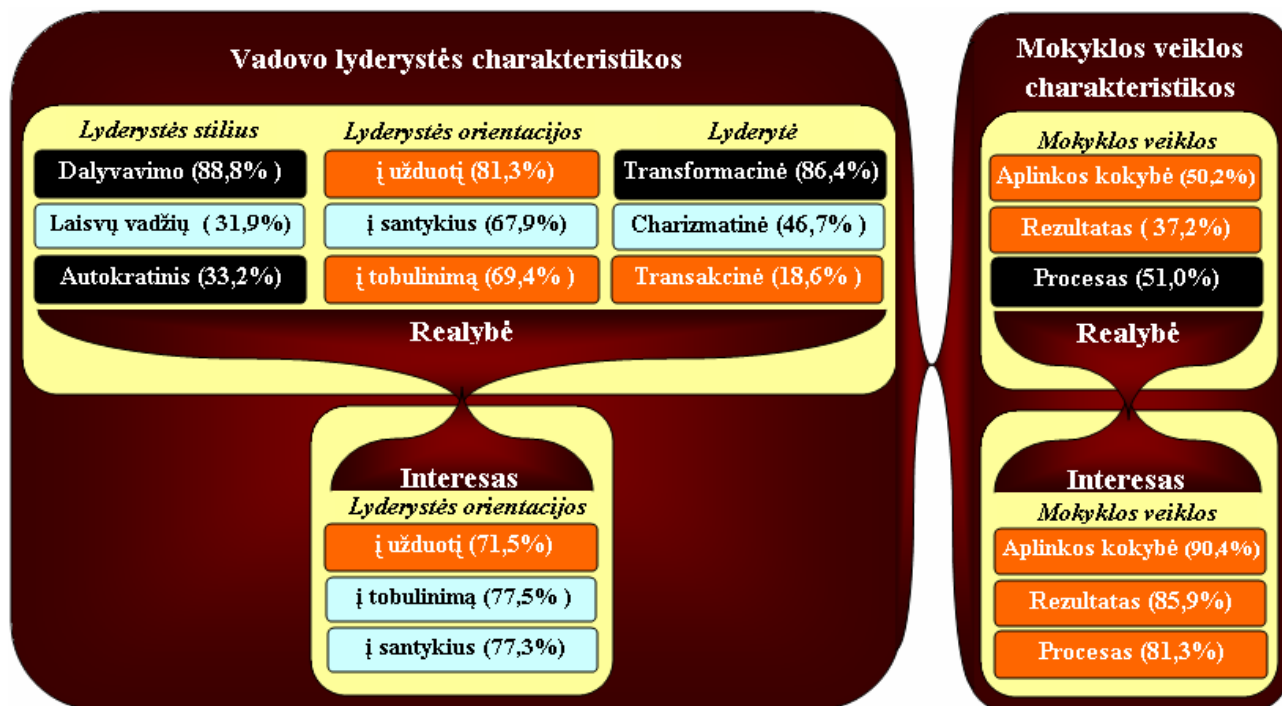
Eil. Nr.	Įverčiai	Spalvinis žymėjimo simbolis
1	2	3
1	Didžiausias procentinis įvertis	
2	Vidutinis procentinis įvertis	
3	Mažiausias procentinis įvertis	

Atliekant mokyklų atvejų analizę, duomenys buvo interpretuojami sąveikoje tarp pagrindinių tyrimo charakteristikų. Pateikiamos konkrečioje mokykloje aptiktos mokyklos vadovo lyderystės charakteristikos, bei švietimo subjektų interesai jų pageidaujamai raiškai. Mokyklos veiklos *rezultato, proceso, aplinkos kokybės* charakteristikos pateikiamos švietimo subjektų išskirto intereso ir realybės kontekste. Atskirų tyrimo charakteristikų pozicija tarp lyginamų mokyklų žymima spalvomis, o charakteristikų raiška mokyklos viduje žymima procentais.

Atliekant septyniolikos mokyklų atvejų analizę vadovaujamasi nuostata, kad kiekviena mokykla yra unikali tiek vadovo lyderystės, tiek mokyklos veiklos charakteristikų, tiek švietimo subjektų interesų raiškos kontekste. Nors visos mokyklos skirtingos, tačiau pagal tyrimo dimensijų

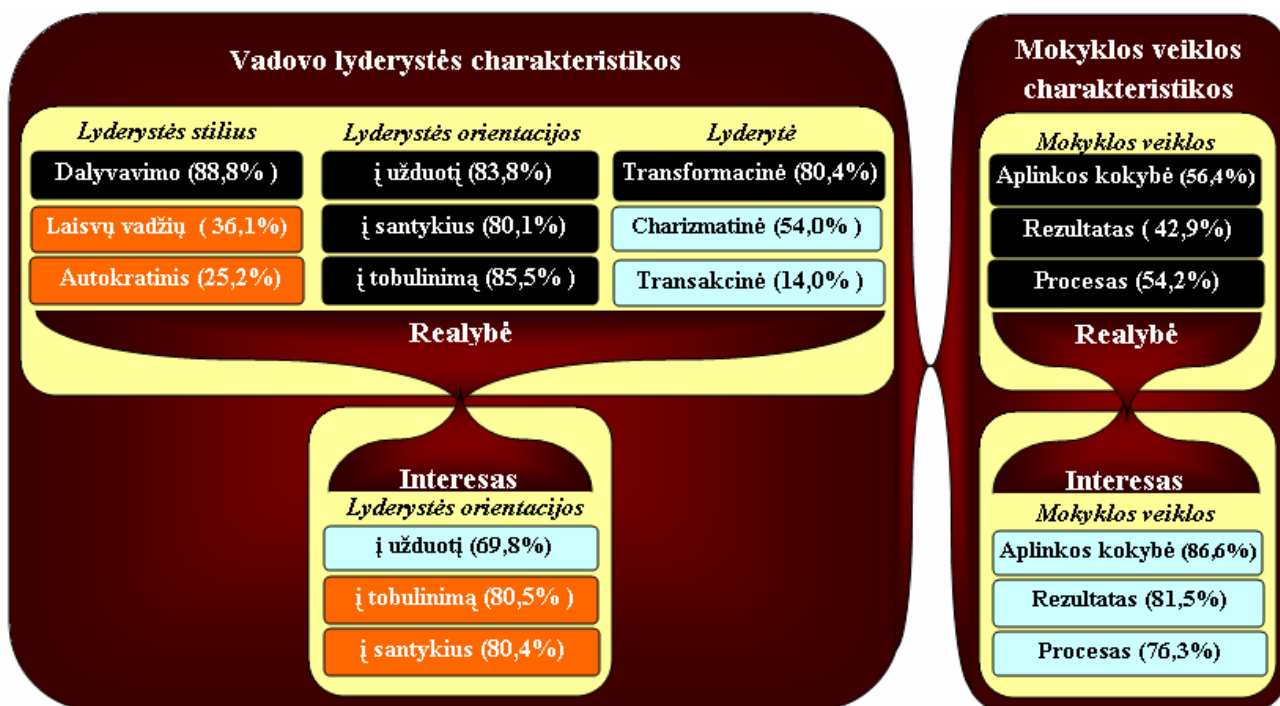
sąveikos ypatumus mokyklos apjungiamos į šiuos tipus: ***dinamiškos veiklos, artėjančių pokyčių, artėjančio laukimo ir laukimo*** (Žvirdauskas, 2006).

Dinamiškos veiklos mokyklos vadovas yra aktyvus, mokyklos bendruomenės pripažintas lyderis. Pati mokykla daug pasiekia visose mokyklos veiklos charakteristikose. Be šių savybių *dinamiškos veiklos* tipo mokykloje, labiau nei kitų tipų mokyklose, bendruomenės nariai turi stiprius interesus tiek lyderystei, tiek mokyklos tobulinimui. Kuomet mokykloje vadovo lyderystė ir mokyklos veiklos charakteristikos išreikšti silpniau, o švietimo subjektų interesai stipriau, galime konstatuoti, kad mokykla yra *artėjančių pokyčių* situacijoje ir priskiriama *artėjančių pokyčių* tipui. Šio tipo mokykloje mokyklos bendruomenė vadovą vertina kaip mažiau įtakingą lyderį, pati mokykla nepasiekia aukštų rezultatų mokinių akademinėje, popamokinėje veiklose. Taip pat *artėjančių pokyčių* tipo mokykloje atskirais atvejais blogesnės aplinkos sąlygos. Nežiūrint šių silpniau išreikštų charakteristikų, šio tipo mokykla įvardinama kaip *artėjančių pokyčių* dėl to, kad mokyklos bendruomenė turi didelį norą keistis bei tobulinti įvairias mokyklos veiklos sritis. Jei mokyklos vadovo lyderystė, mokyklos veiklos charakteristikos ir švietimo subjektų interesai išreikšti silpnai, tuomet šios mokyklos yra *laukimo* tipo. *Laukimo* tipo mokyklose galima konstatuoti tam tikrą daugelio veiklos sričių stagnaciją. Šiose mokyklose vadovai mažiau įtakingi ir autoritetingi lyderiai, mokyklos mokiniai nepasiekia aukštų akademinų pasiekimų, joje pasyvi projektinė ir popamokinė veikla. Taip pat šioje mokykloje prastesnės aplinkos sąlygos, joje mažiau modernių mokymo priemonių ir kt. Kuomet mokyklos vadovo lyderystė ir mokyklos veiklos efektyvumas išreikšti stipriai (kaip *dinamiškos veiklos* tipo mokykloje), o švietimo subjektų interesai silpnai, mokykla yra *artėjančio laukimo* situacijoje ir priskiriama, *artėjančio laukimo* tipui.



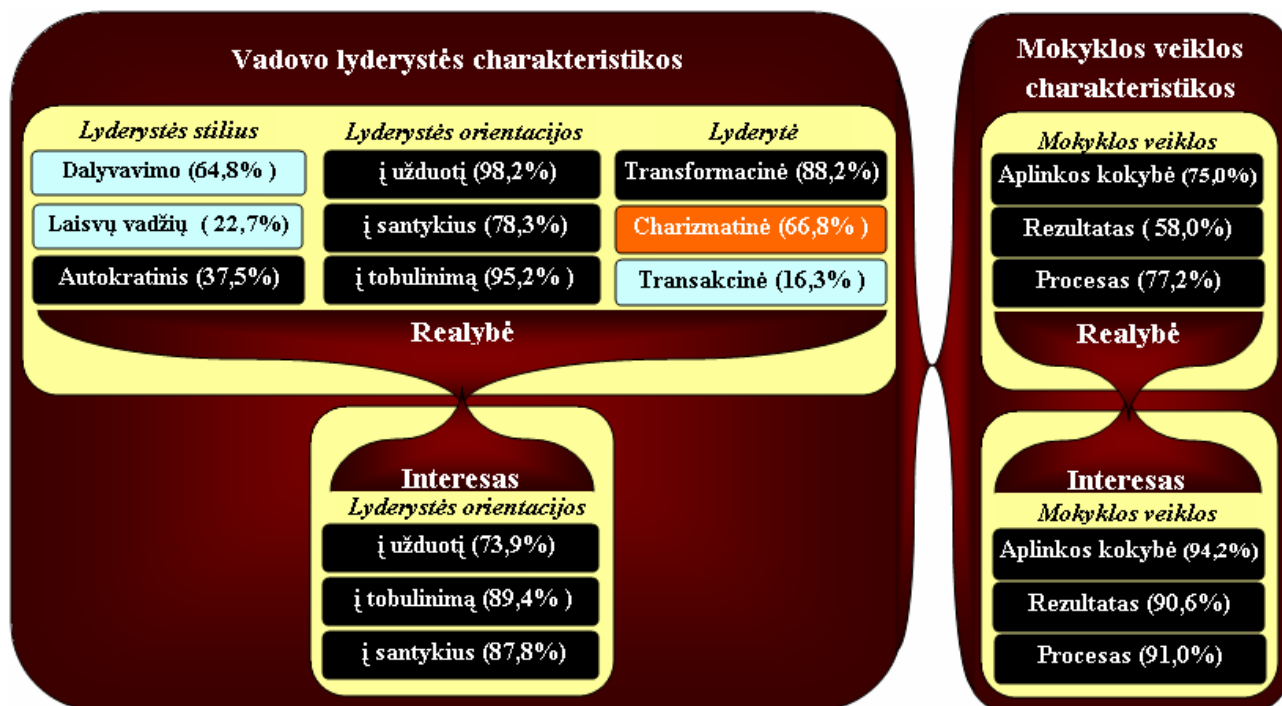
2.2.20 pav. A mokyklos atvejis

Kaip matyti iš **A** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra labiau dalyvavimo ir autokratinio stiliaus, orientuotas į užduotį, transformacinis lyderis (α d.g.). Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms, lyginat tarp tyrime dalyvavusių mokyklų, labiau išreikšti vadovo lyderystės orientacijai į užduotį. Tai reiškia, kad šios mokyklos vadovas yra iš dalies „kietos rankos“ šalininkas, o mokykla realiai pasiekia pakankamai aukštus rezultatus atskirose mokyklos veiklos charakteristikose. Šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia vidutinio lygio interesą atskiroms mokyklos veiklos charakteristikoms (β d.g.). Apibendrinat **A** mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta vidutiniu lygiu ir mokykla išsiskiria pakankamai aukštais vertinimais proceso ir aplinkos kokybės charakteristikose ir šią mokyklą sąlyginai galėtume priskirti *artėjančio laukimo tipui*.



2.2.21 pav. B mokyklos atvejis

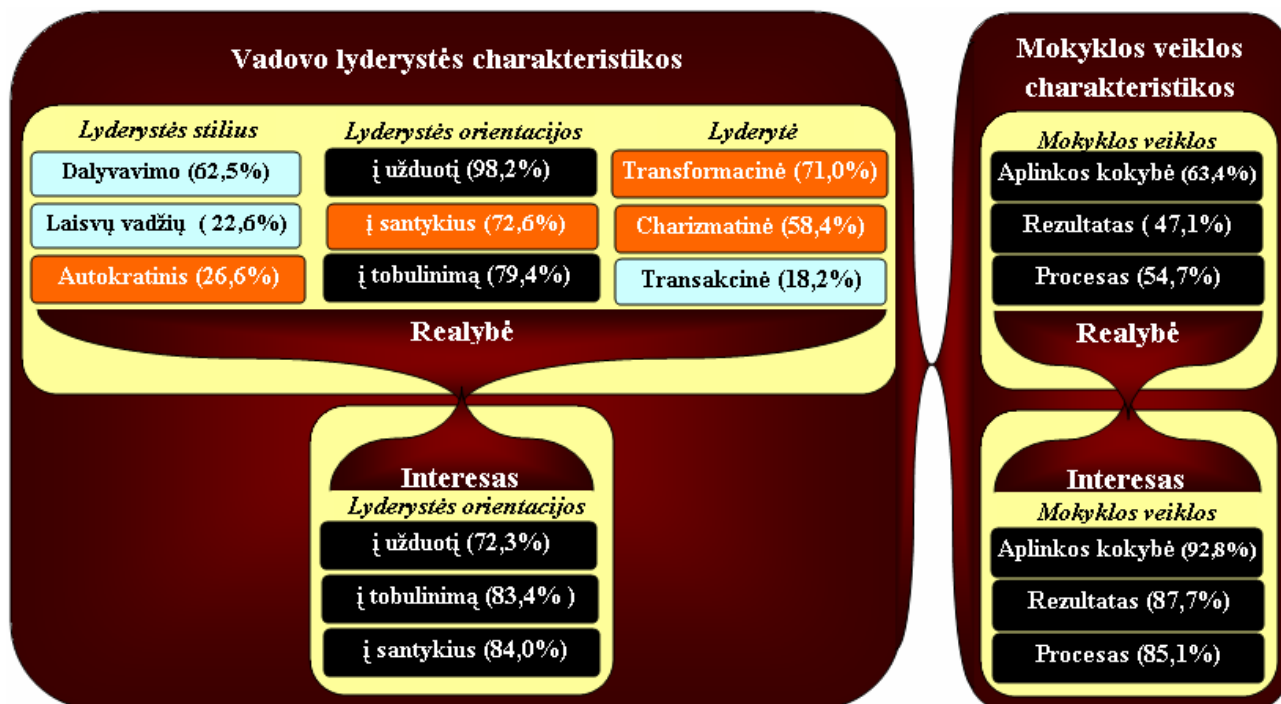
Kaip matyti iš **B** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas dalyvavimo stiliaus, stipriai orientuotas tiek į užduotį, tiek į santykius, tiek į tobulinimą transformacis lyderis (α d.g.). Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms, lyginant tarp tyrime dalyvavusių mokyklų, išreikšti žemiau, nei vidutinis lygmuo, nes mažiausiai pageidaujama lyderystės orientacija - į užduotį. Šios mokyklos vadovas pasižymi beveik optimaliausiu lyderystės charakteristikų kompleksu. Šią tendenciją patvirtina žemai išreikšti interesai mokyklos veiklos charakteristikoms (γ d.g.) ir itin aukšti realiai mokykloje vykstančių veiklų vertinimai (α d.g.). Apibendrinat B mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta stipriai ir mokykla pasiekia aukštus rezultatus atskirose mokyklos veiklos charakteristikose. Gal kaip šių rezultatų pasekmė, interpretuotina žema mokyklos švietimo subjektų interesų raiška, todėl ši mokykla priskiriama *artėjančio laukimo tipui*.



2.2.22 pav. C mokyklos atvejis

Kaip matyti iš C mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas labiau autokratinis (lyginat tarp kitų mokyklų), stipriai orientuotas tiek į užduotį, tiek į santykius, tiek į tobulinimą transformacinis (*a* d.g.) lyderis. Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms ir atskiroms mokyklos veiklos sritims išreikšti itin stipriai (*a* d.g.). Ši mokykla pasiekia aukščiausius rezultatus visose mokyklos veiklos vertinamose charakteristikose. Šios mokyklos vadovas pasižymi beveik optimaliausiu lyderystės charakteristikų kompleksu. Kelia įtarimą ryški autokratinio stiliaus lyderystė, tačiau ji nepatvirtinama transakcine lyderyste ir greičiausiai pasireiškia tik fragmentiškai.

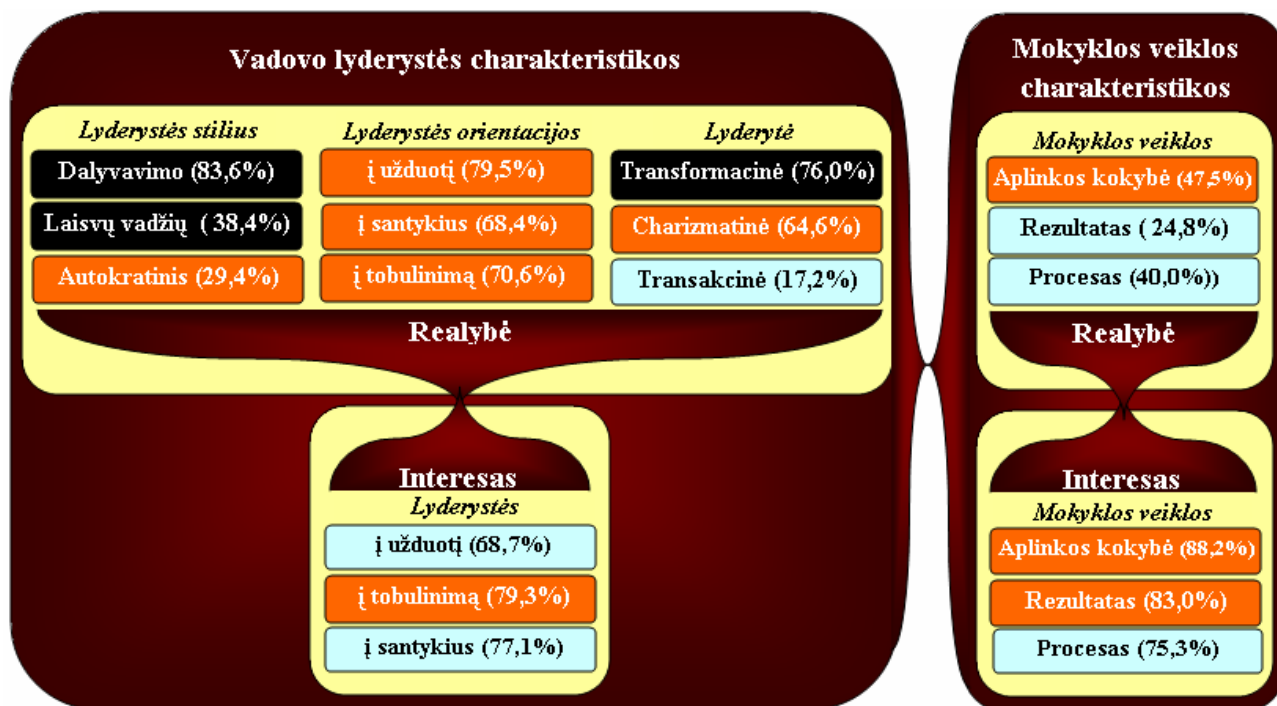
Apibendrinat C mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta stipriai ir mokykla pasiekia aukštus rezultatus, švietimo subjektų interesai joje išreikšti labai stipriai. Taigi, ši mokykla priskirtina *dinamiškos veiklos* tipui.



2.2.23 pav. D mokyklos atvejis

Kaip matyti iš **D** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra silpniau išreikštas labiau autokratinis (lyginat tarp kitų mokyklų), stipriai orientuotas tiek į užduotį, tiek į tobulinimą, iš dalies transformacinis, charizmatinis lyderis. Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms ir atskiroms mokyklos veiklos sritims išreikšti itin stipriai. Ši mokykla pasiekia aukščiausius rezultatus visose mokyklos veiklos vertinamose charakteristikose (**a** d.g.). Šios mokyklos vadovas pasižymi palankiu, bet ne optimaliausiu lyderystės charakteristikų kompleksu.

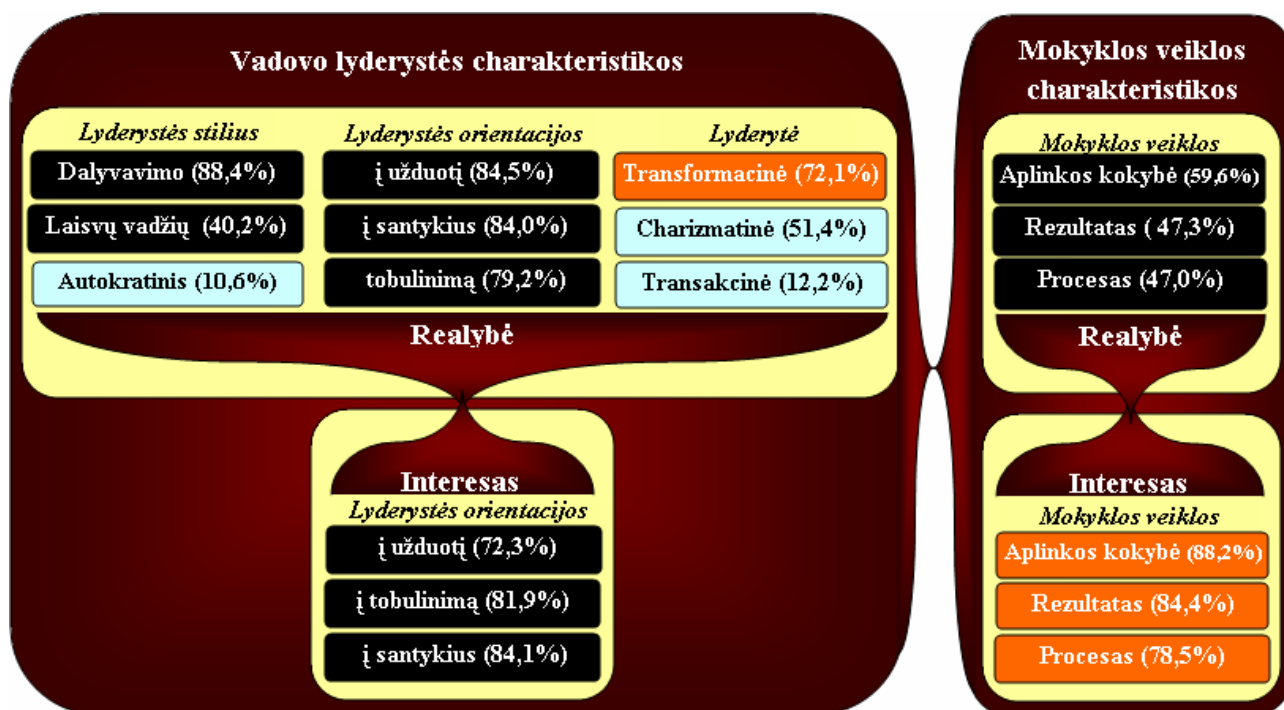
Apibendrinat **D** mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta vidutiniškai arba silpnai ir mokykla pasiekia aukštus rezultatus, švietimo subjektų interesai joje išreikšti labai stipriai. Taigi, ši mokykla priskirtina *artėjančių pokyčių* tipui. Šios mokyklos vadovui reikėtų atkreipti dėmesį į savo vadybinių kompetencijų tobulinimą.



2.2.24 pav. E mokyklos atvejis

Kaip matyti iš E mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra labiau dalyvavimo ir laisvų vadžių stiliaus, vidutiniškai orientuotas į užduotį, į santykius ir į tobulinimą, transformacinis lyderis. Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms, lyginat tarp tyrime dalyvavusių mokyklų, išreikšti pakankamai silpnai.

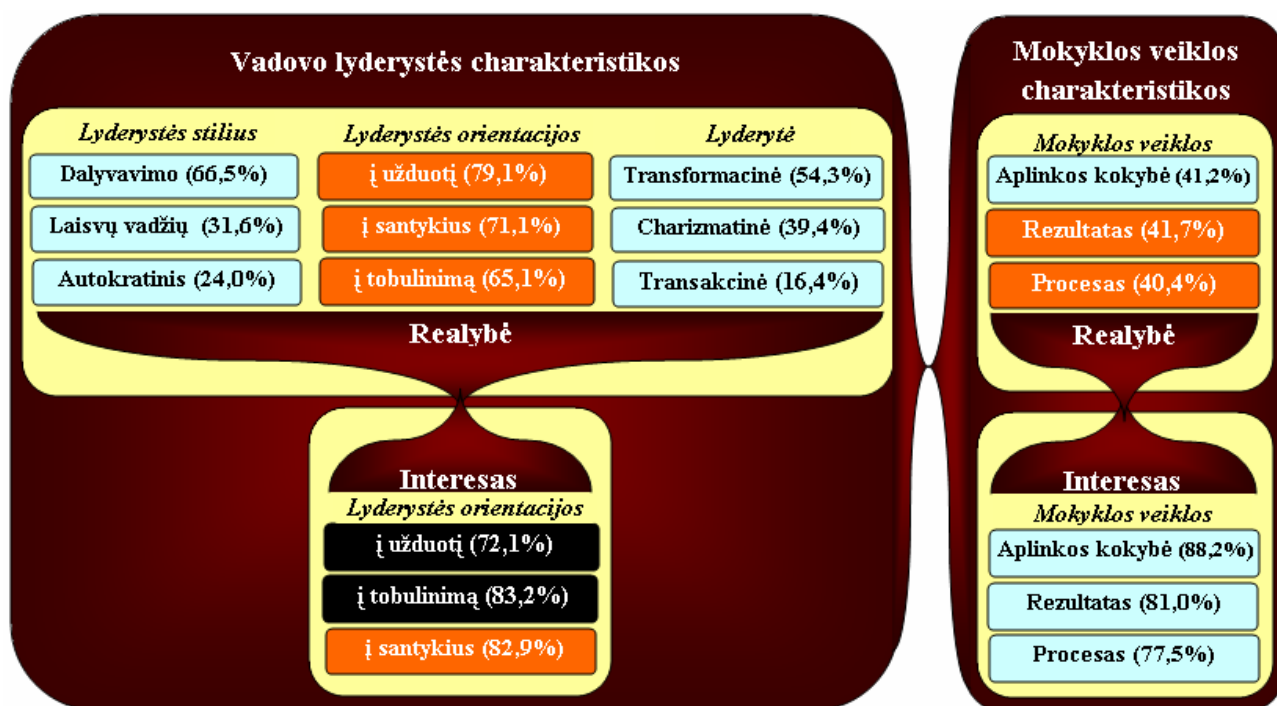
Šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia vidutinio lygio interesą atskiroms mokyklos veikloms. Mažiausiai išreiškiamas interesas *proceso* charakteristikai. Mokykla pasiekia vidutinį lygmenį tik *aplinkos kokybės* charakteristikoje, o *rezultato* ir *proceso* charakteristikos išreikštos itin silpnai. Apibendrinat E mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta vidutiniu lygiu ir mokykla išsiskiria pakankamai žemais interesais tiek lyderystei, tiek mokyklos veiklai, taip pat reali mokyklos veikla vertinama pakankamai žemais įverčiais. Taigi, šią mokyklą sąlyginai galėtume priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susiję su mokyklos bendruomenės interesų didinimu. Iš šio mokyklos atvejo analizės modelio matyti, kad E mokyklos vadovas vertinamas kaip turintis pakankamą lyderystės potencialą lyderis.



2.2.25 pav. F mokyklos atvejis

Kaip matyti iš F mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas, labiau dalyvavimo ir laisvų vadžių, stipriai orientuotas tiek į užduotį, tiek į santykius, tiek į tobulinimą (a d.g.), transformacinis lyderis. Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms išreikšti itin stipriai. Ši mokykla pasiekia aukščiausius rezultatus visose mokyklos veiklos vertinamose charakteristikose. Šios mokyklos vadovas tai pat pasižymi pakankamai optimaliu lyderystės charakteristikų kompleksu.

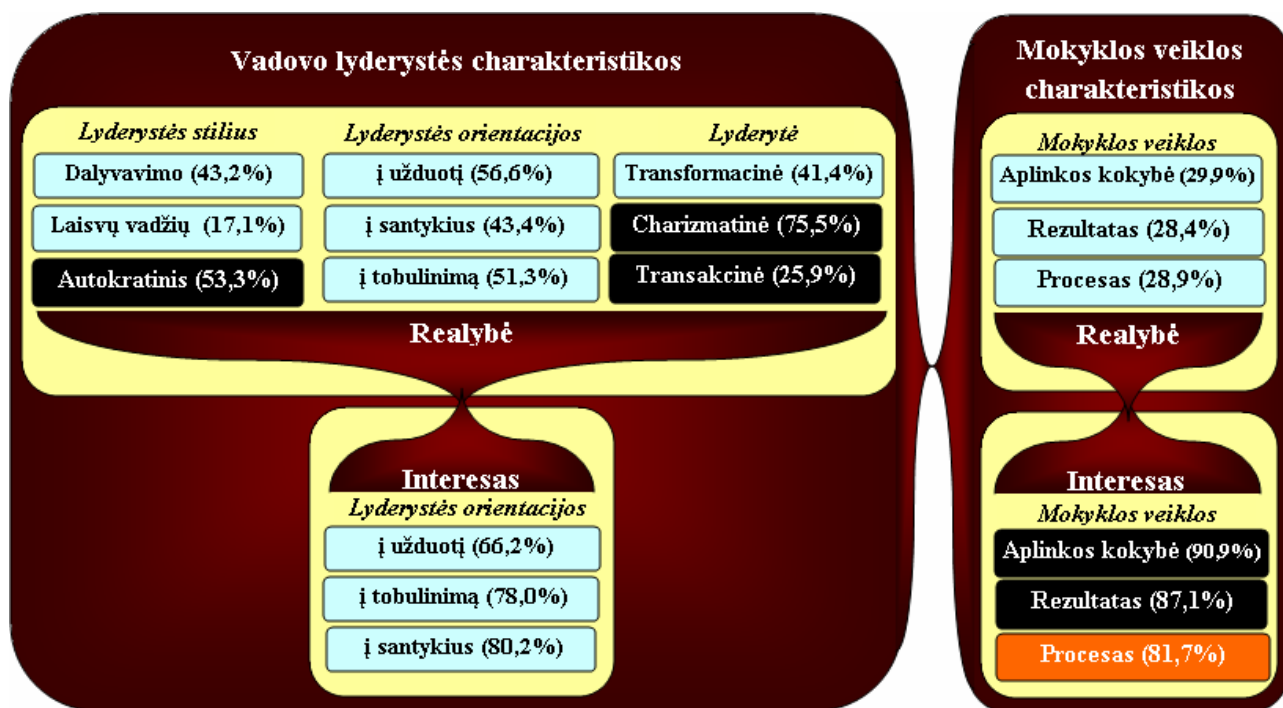
Nežiūrint, kad mokyklos bendruomenės interesai atskiroms mokyklos veikloms išreikšti vidutiniškai, F mokyklą galime priskirti prie labiau **dinamiškos veiklos** tipo.



2.2.26 pav. G mokyklos atvejis

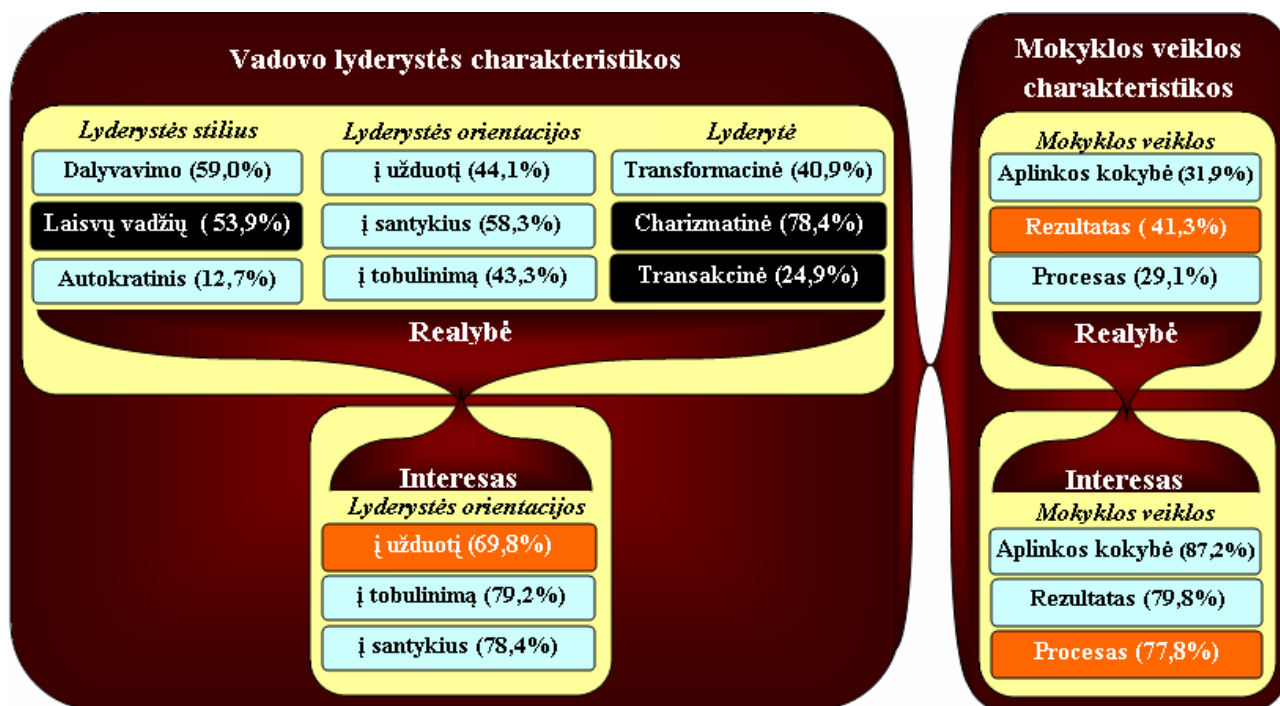
Kaip matyti iš **G** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra tik vidutiniškai išreikštas lyderystės orientacijose į užduotį, į santykius ir į tobulinimą. Šio vadovo lyderystės stiliai - transformacinė, transakcinė, charizmatinė lyderystės - išreikštos itin silpnai (γ d.g.). Švietimo subjektų interesai lyderystės orientacijoms, lyginat tarp tyrime dalyvavusių mokyklų, išreikšti pakankamai stipriai.

Šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia itin silpną interesą atskiroms mokyklos veikloms. Realiai mokykla vertinama sėkmingesnėse rezultato ir proceso (β d.g.) charakteristikose. Apibendrinat **G** mokyklos atvejį galime teigti, kad vadovo lyderystė joje išreikšta silpnai, tačiau yra pakankamai ryškus interesas lyderystės orientacijoms. Taigi, šią mokyklą sąlyginai galėtume priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susiję su mokyklos bendruomenės interesų didinimu. Iš šio mokyklos atvejo analizės modelio matyti, kad **G** mokyklos bendruomenė galbūt suinteresuota lyderyste ir greičiausiai tikisi iš mokyklos vadovo realių veiksmų tobulinant mokyklos veiklą.



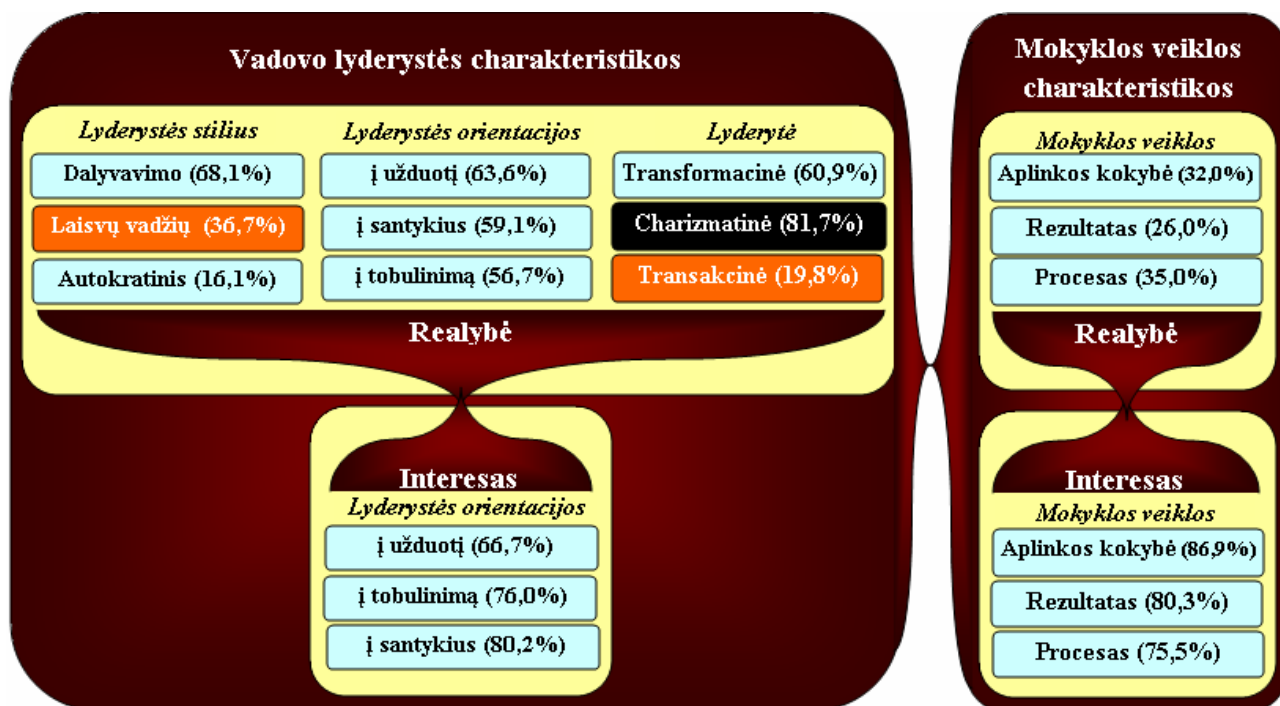
2.2.27 pav. H mokyklos atvejis

Kaip matyti iš **H** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas autokratinis, charizmatinis, transakcinis lyderis (α d.g.), tačiau mokyklos bendruomenės interesai lyderystei išreikšti itin silpnai (γ d.g.). Šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia pakankamai stiprų interesą atskiroms mokyklos veikloms, tačiau realiai mokykla vertinama kaip nesėkminga rezultato, proceso ir aplinkos kokybės charakteristikose (γ d.g.). Apibendrinat **H** mokyklos atvejį galime teigti, kad vadovo lyderystė joje išreikšta unikaliai, pasižyminti labiau „kietos rankos“ požymiais. Įdomu tai, kad mokyklos bendruomenė visiškai nepageidauja lyderystės, o interesą atskirų mokyklos veiklų tobulinimui išreiškė gana stipriai. Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susije su mokyklos veiklos tobulinimu, bet šio tobulinimo švietimo subjektai visiškai nesieja su mokyklos vadovo lyderyste.



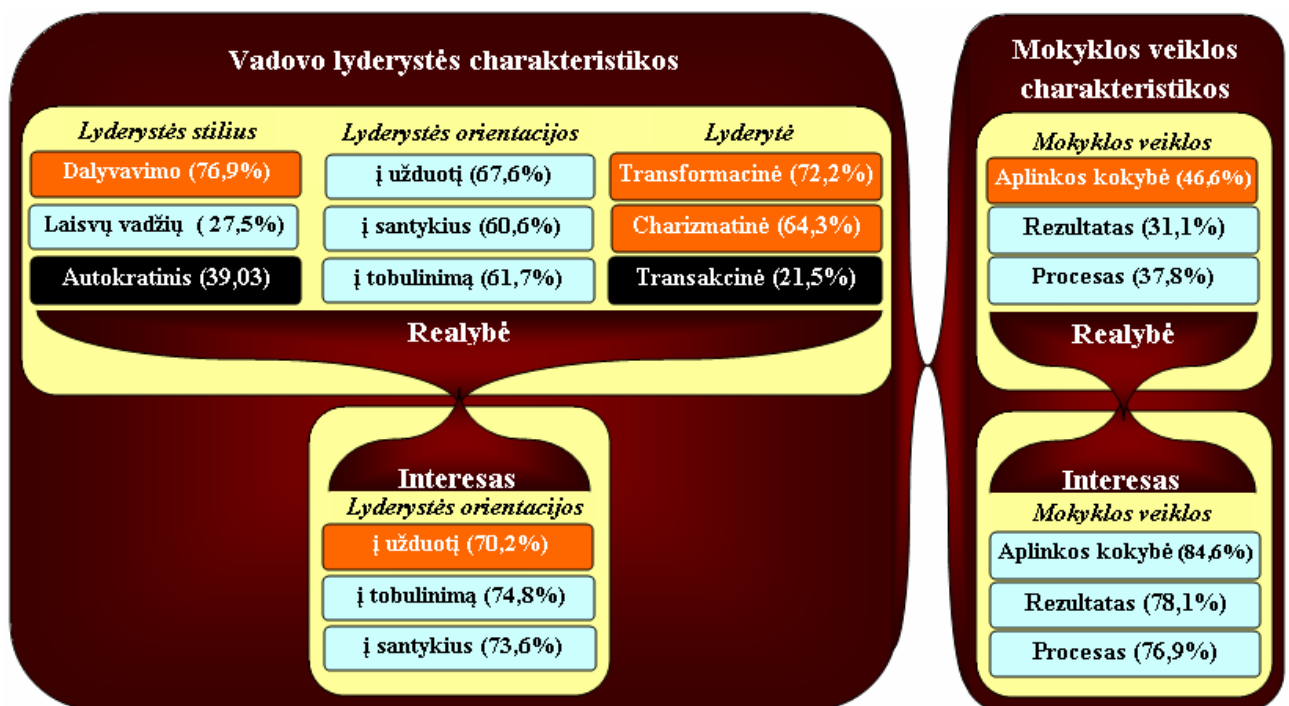
2.2.28 pav. I mokyklos atvejis

Kaip matyti iš I mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas laisvų vadžių, charizmatinis, transakcinis lyderis (α d.g.), tačiau mokyklos bendruomenės interesai lyderystei išreikšti silpnai. Taip pat šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia pakankamai silpną interesą atskiroms mokyklos veikloms ir mokykla realiai vertinama kaip nesėkminga proceso, aplinkos kokybės charakteristikose (γ d.g.). Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti *laukimo* tipui, nes tiek lyderystė, tiek interesai, tiek reali mokyklos veikla išsiskiria pakankamai žemais vertinimais.



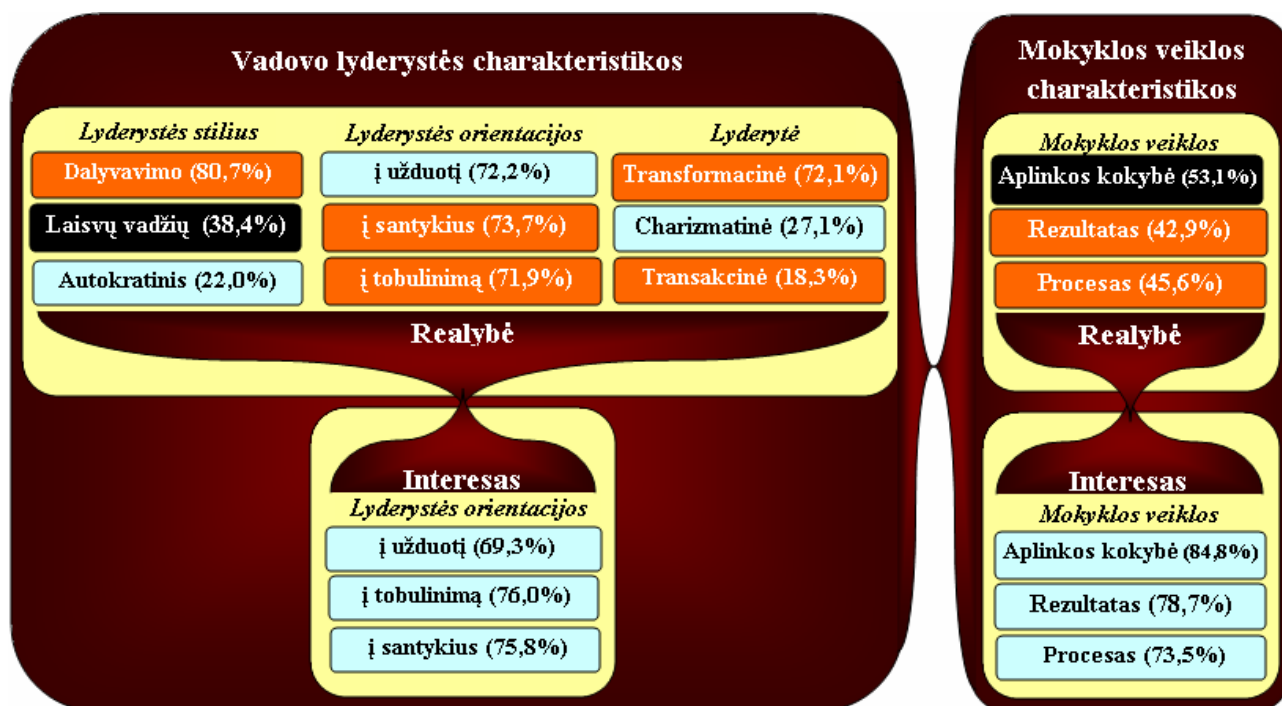
2.2.29 pav. J mokyklos atvejis

Kaip matyti iš J mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra stipriai išreikštas charizmatinis lyderis (α d.g.), tačiau mokyklos bendruomenės interesai lyderystei išreikšti itin silpnai. Taip pat šioje mokykloje švietimo subjektai išreiškia labai silpną interesą atskiroms mokyklos veikloms ir mokykla realiai vertinama kaip itin nesėkminga proceso, aplinkos kokybės charakteristikose (γ d.g.). Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti **laukimo** tipui, nes tiek lyderystė, tiek interesai, tiek reali mokyklos veikla išsiskiria itin žemais vertinimais. Akcentuotina tai, kad pastebėtas trečias mokyklos atvejis, kuriame charizmatinė lyderystė siejasi su realybėje žemais mokyklos veiklos charakteristikų vertinimais. Tai reikštų, kad šios mokyklos vadovas, planuodamas mokyklos ateitį siekia mokyklos bendruomenės pritarimo, geba rasti bendrą kalbą su daugeliu žmonių - jis tiesiog puikus pašnekovas, geba numatyti ne tik artimą ateitį, bet puikiai numato tolimesnius mokyklos tikslus, labai šiltas ir malonus žmogus, tačiau jo vadovaujama mokykla, švietimo subjektų vertinimu, nepasiekia aukštų veiklos rezultatų. Galbūt tai tik dar kartą patvirtina tendenciją, kad tikro lyderio savybėmis pasižymintį vadovą, švietimo sistema tiesiog atmeta ir neleidžia joje pasiekti aukštesnio mokyklos veiklos rezultato.



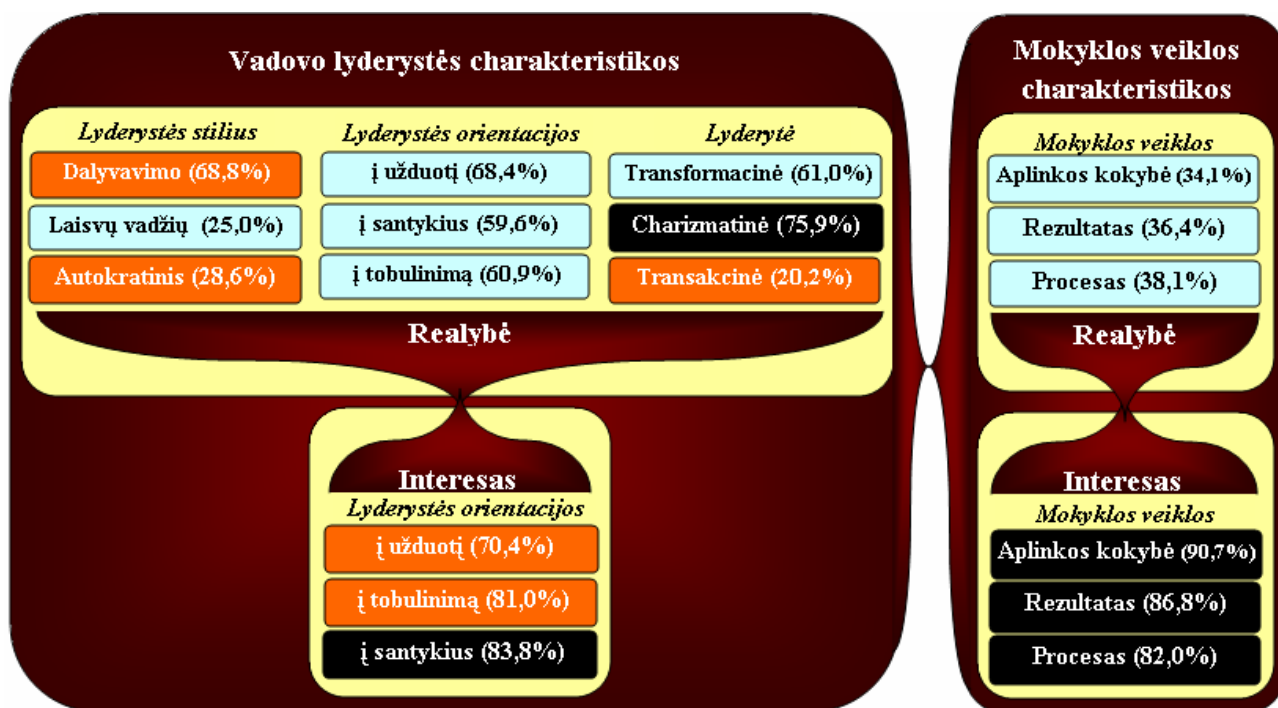
2.2.30 pav. K mokyklos atvejis

K mokyklos atvejis ypatingas tuo, kad joje mokyklos vadovas yra labiau transakcinis ir autokratinis, lyderystės orientacijos jo veikloje išreikštos visiškai silpnai. Taip pat tiek interesai, tiek realios mokyklos veiklos išsiskiria beveik žemiausiais vertinimais (γ d.g.). Šią mokyklą taip pat būtų galima priskirti *laukimo* tipui, nes tiek lyderystė, tiek interesai, tiek reali mokyklos veikla išsiskiria pakankamai žemais vertinimais. Be šių ypatumų, šios mokyklos vadovo lyderystę galima būtų įvardinti kaip pakankamai „kietą“, nes išsiskiria autokratinis stilius ir transakcinė lyderystė, kuri, kaip matyti iš 2.2.30 pav. pateikto modelio, yra greta realiai nesėkmingos mokyklos veiklos. Taip pat panašų atvejį galime stebėti H mokykloje.



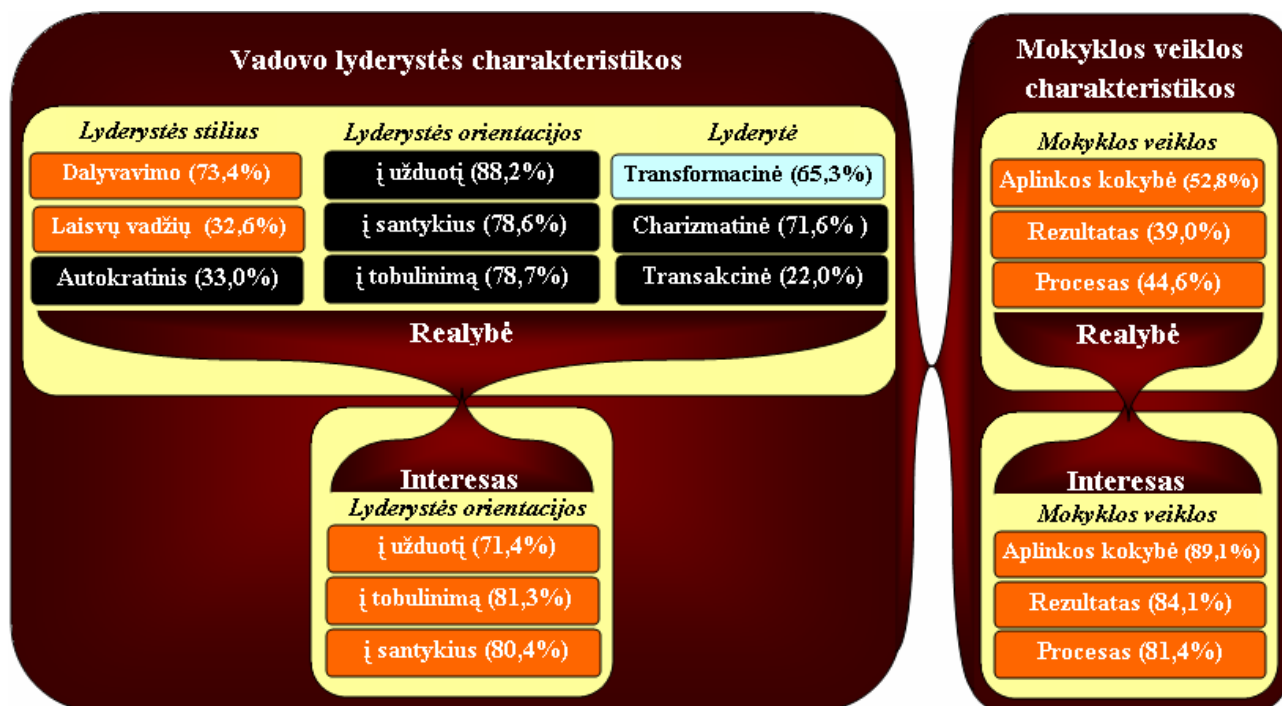
2.2.31 pav. L mokyklos atvejis

Kaip matyti iš L mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra didžiąja dalimi vidutiniškai išreikštas laisvų vadžių, labiau orientuotas į santykius transformacinis lyderis. Šioje mokykloje itin žemai išreikšti švietimo subjektų interesai tiek lyderystei, tiek atskiroms mokyklos veiklos sritims (γ d.g.). Mokykla, švietimo subjektų nuomone, realiai pasiekia aukščiau nei vidutinius mokyklos veiklos vertinimus. Apibendrinat B mokyklos atvejį galime teigti, kad lyderystė joje išreikšta vidutiniškai ir mokykla neblogai vertinama visose trijose mokyklos veiklos charakteristikose, tačiau švietimo subjektų interesai išreikšti itin silpnai, todėl ši mokykla gali būti priskiriama *artėjančio laukimo tipui*.



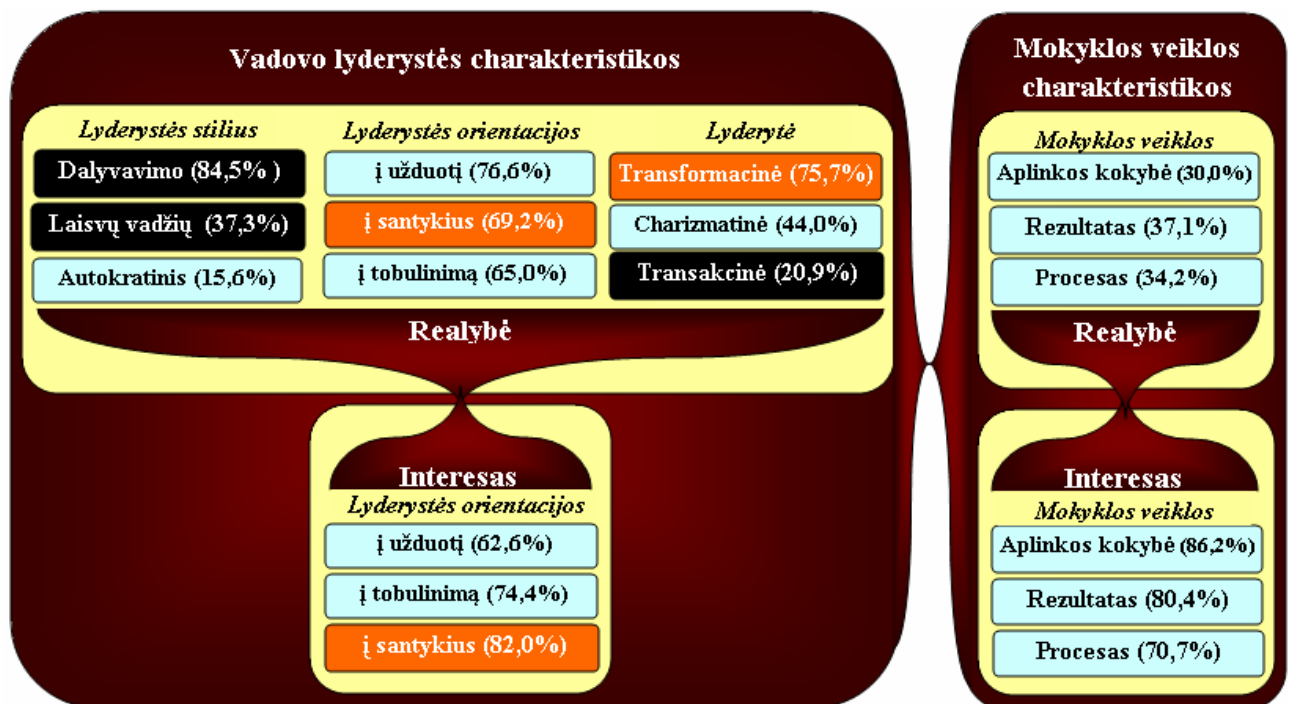
2.2.32pav. M mokyklos atvejis

Kaip matyti iš **M** mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra labiau išreikštas charizmatinis lyderis (α d.g.), tačiau vėlgi, kaip ankstesniuose **J**, **I**, **H** mokyklų atvejuose, ši mokykla švietimo subjektų vertinimuose realiai nesėkminga mokyklos veiklos *rezultato*, *proceso*, ir *aplinkos kokybės* charakteristikose (γ d.g.). Tačiau ši mokykla išsiskiria pakankamai ryškiai išreikštais švietimo subjektų interesais tiek lyderystės raiškai, tiek atskiroms mokyklos veiklos sritims. Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susiję su mokyklos veiklos tobulinimu, ir šį tobulinimą švietimo subjektai iš dalies sieja su vadovo lyderyste.



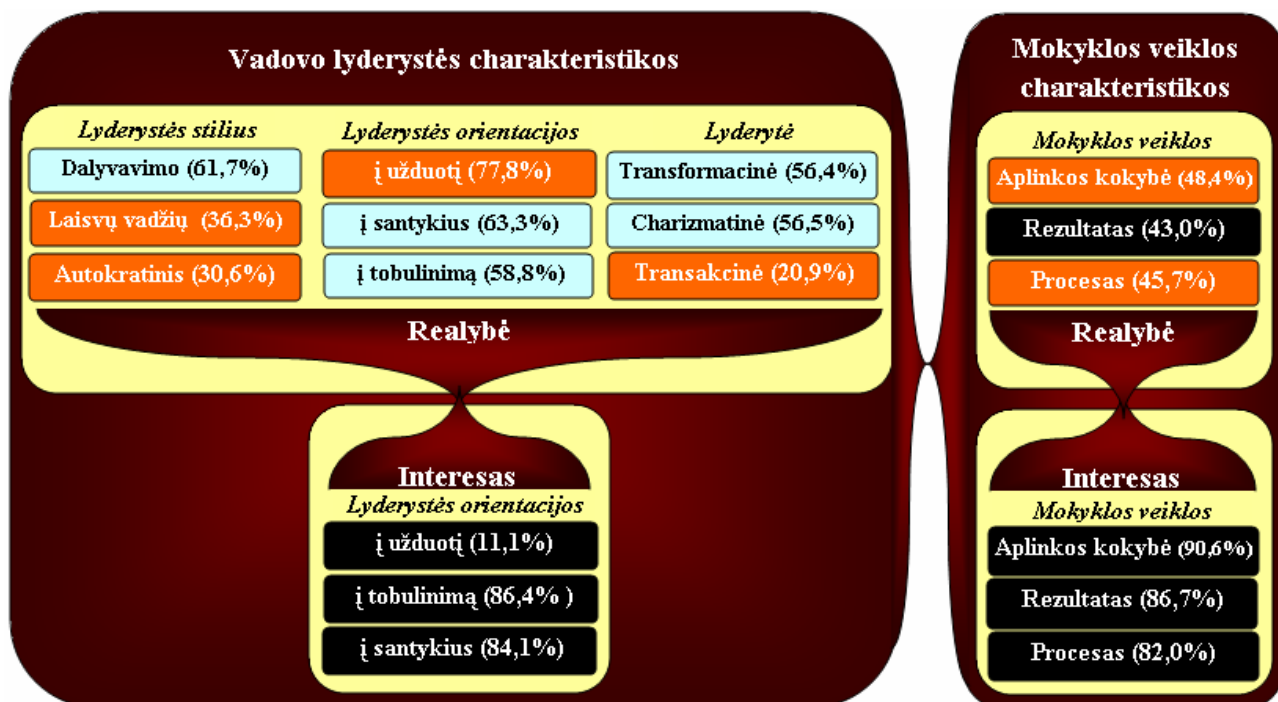
2.2.33 pav. N mokyklos atvejis

N mokyklos atvejis ypatingas tuo, kad joje išsiskiria pakankamai ryškios mokyklos vadovo lyderystės charakteristikos. Šios mokyklos vadovas yra autokratinio stiliaus, charizmatinis, transakcinis lyderis, pasižymi ryškia lyderystės orientacija į santykius, į tobulinimą ir į užduotį (α d.g.). Šioje mokykloje vidutiniškai išreikšti interesai tiek lyderystės orientacijoms, tiek atskiroms mokyklos veiklos sritims, taip pat ši mokykla vertinama kaip vidutiniškai sėkminga rezultato, proceso ir aplinkos kokybės charakteristikose (β d.g.). Nežiūrint, kad mokyklos bendruomenės interesai atskiroms mokyklos veikloms ir lyderystės orientacijoms išreikšti vidutiniškai, N mokyklą galime priskirti prie labiau **dinamiškos veiklos** tipo.



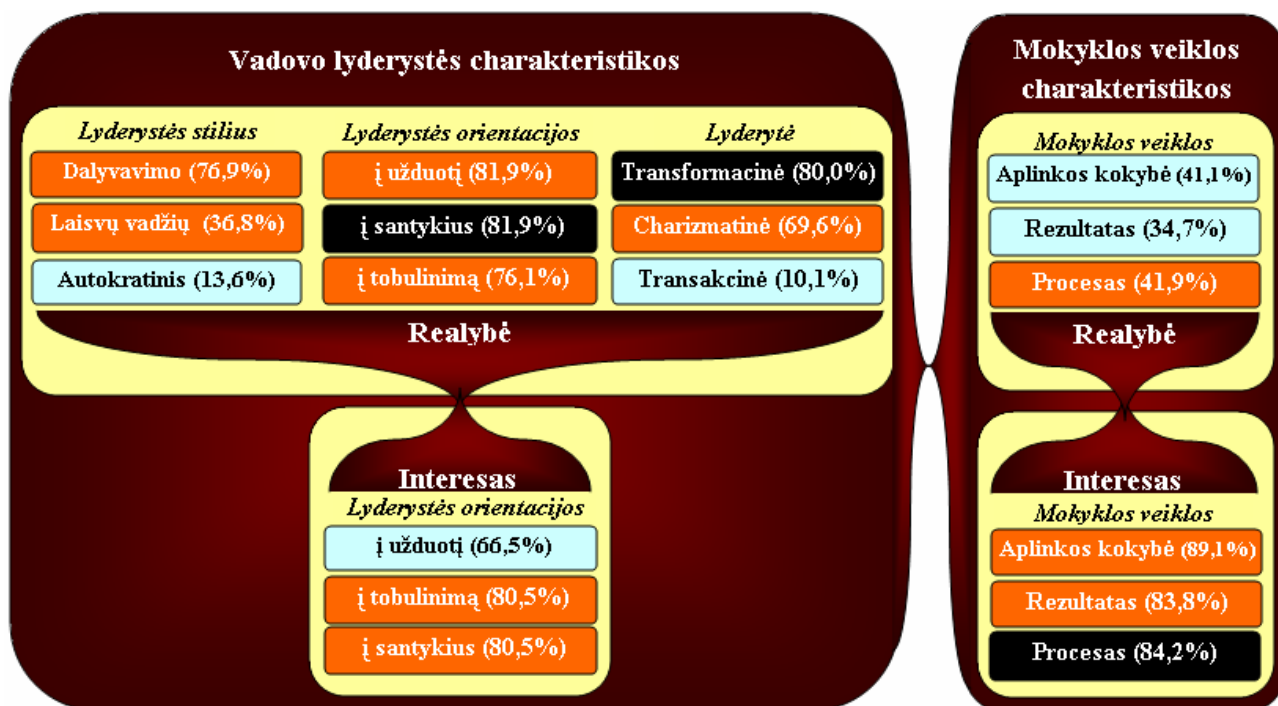
2.2.34 pav. O mokyklos atvejis

Kaip matyti iš O mokyklos atvejo, šios mokyklos vadovas yra dalyvavimo ir laisvų vadžių stiliaus, transakcinis lyderis. Švietimo subjektų vertinimu, ši mokykla yra nesėkminga tiek rezultato, tiek proceso, tiek aplinkos kokybės charakteristikoje (γ d.g.). Švietimo subjektų interesai joje tiek lyderystei, tiek mokyklos veiklai išreikšti beveik žemiausiais vertinimais. Nežiūrint pakankamai žemų atskirų charakteristikų vertinimų, šioje mokykloje galime konstatuoti ryškesnę nei vidutinę mokyklos vadovo lyderystę. Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susiję su mokyklos veiklos tobulinimu, ir šis tobulinimas iš dalies siejasi su mokyklos vadovo lyderyste.



2.2.35 pav. P mokyklos atvejis

P mokyklos atvejis ypatingas tuo, kad joje itin ryškūs švietimo subjektų interesai tiek lyderystei, tiek mokyklos veiklai (*a d.g.*). Mokykla vertinama kaip pakankamai sėkminga tiek *rezultato*, tiek *proceso*, tiek *aplinkos kokybės* charakteristikose, tačiau mokyklos vadovo lyderystės požymiai pasireiškia pakankamai silpnai. Taigi, šią mokyklą galima būtų priskirti *artėjančių pokyčių* tipui, kurie susiję su mokyklos veiklos tobulinimu, ir šis tobulinimas pagrinde siejamas su mokyklos vadovo lyderyste.



2.2.36 pav. R mokyklos atvejis

R mokyklos atvejis ypatingas tuo, kad šios mokyklos vadovas yra labiau orientuotas į santykius transformacinis lyderis (α d.g.). R mokyklos bendruomenės interesai lyderystės raiškai išreikšti pakankamai silpnai, tačiau šiek tiek stipriau akcentuoti interesai proceso, rezultato ir aplinkos kokybės charakteristikoms. Negalima teigti, kad ši mokykla visiškai nesėkminga realioje veikloje. Švietimo subjektai išskiria aukštesnius mokyklos pasiekimus *proceso* charakteristikoje (β d.g.). Nežiūrint tam tikrų tyrimo charakteristikų tendencijų, šią mokyklą sunku priskirti bent vienam iš jau anksčiau išskirtų mokyklos tipų. Šiuo atveju tikslinga įvesti naują mokyklos tipą, kuris ypatingas tuo, kad visos tyrimo charakteristikos pasireiškia pakankamai unikaliai ir necharakteringai iki tol analizuotų mokyklų atvejams. Taigi, šią mokyklą priskirkime **mišriąjam** mokyklos tipui.

Apibendrinat atvejų analizės rezultatus galima teigti, kad tyrimo metu analizuota septyniolika mokyklų, kur analizės metu buvo išskirti papildomi mokyklų tipai. Taigi, prie **dinamiškos veiklos**, **artėjančio laukimo**, **laukimo** tipų galime išskirti **artėjančių pokyčių** tipą, susijusį su mokyklos vadovo lyderyste ir **artėjančių pokyčių** tipą, susijusį su mokyklos bendruomenės interesais - pavadinkime juos mokyklos **bendruomenės artėjančių pokyčių** tipu ir **vadovo artėjančių pokyčių** tipu. Taip pat, išskirtas vienas **mišrusis** mokyklos tipas. Viso šio tyrimo metu išskirta trys **dinamiškos veiklos**, trys **artėjančio laukimo**, trys **laukimo**, trys **bendruomenės artėjančių pokyčių**, keturi **vadovo artėjančių pokyčių** ir vienas **mišrusis** mokyklos tipas. Kaip matyti, daugiausiai išskirta **vadovo artėjančių pokyčių** tipo mokyklų, kuriose mokyklos kaita siejama su mokyklos vadovo lyderyste.

2.3 Interviu ir focus grupių turinio analizė

2.3.1 lentelėje pateikta mokyklų vadovų ir mokytojų atvirų pasisakymų interviu ir focus grupių metu, apibendrinta turinio analizė.

2.3.1 lentelė

Focus grupių turinio analizė

Tyrimo klausimas	Mokyklos vadovų atsakymų turinio analizė	Mokyklos mokytojų atsakymų turinio analizė
Koks žmogus Jums yra autoritetas, pripažintas, gerbiamas?	Pateikiamos šios savybės ir gebėjimai: • tai daugeliui žinomas žmogus, eruditas, nekeliantis balso, sugebantis susivaldyti, emocionalus bet su saiku, nesipuikuojantis nesididžiuojantis, ne egoistas, geras savo dalyko žinovas, duodantis patarimus; • žmogus kuris turi didesnę patirtį nei kitas kuriam reikia padėti, mąstantis ką sakantis, laikantis nustatyto žaidimo taisyklių, (ilustracija: jei žmogus patikėjo paslaptį tu niekam tos paslapties papasakoti negali);	Pateikiamos šios savybės ir gebėjimai: • nuoširdus, savo dalyko geras žinovas, ryžtingas, nuoseklus siekiant tikslo, autoritetas, kompetentingas, objektyvus, neturėtų nuostatų, ne autokratas, gerbia kitą žmogų, • geba atsižvelgti į kiekvieną individą jo individualumą, geba suburti komandą, gebantis patraukti kitus
Prisiminkite atvejį, iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote pripažinta/as, autoritetinga/as, gerbiama/as, lyderė/is?	Pateikiami šie atvejai: • asmenybės pagerbimas (ilustracija: jos/jo jubiliejaus metu); • gebėjimas valdyti auditoriją (ilustracija: kalbant, tylai, visi įdėmiai klauso); • buvo įvertinti vadovo organizaciniai gebėjimai (ilustracija: buvo organizuojamas mokyklos jubiliejus, mokyklos svečiai buvo sužavėti. Vadovas pats vedė vakarą ir pajuto tai scenoje. • vadovas vien savo buvimu drausmina ar įtakoja aplinkinius (ilustracija: einant koridoriais visi mokiniai pamatę vadovą susidrausmina, jam pakanka tik nusišypsoti mokiniai nustoja išdykauoti ir ar sėdėti ant palangių).	Pateikiami šie atvejai: • dalykinės kompetencijos pripažinimas (ilustracija: seminaro vedimas, mieste, knygų leidimas, IKT valdymo įgūdžiai ir kt) • gebėjimas skleisti patirtį, gebėjimas elgtis krizinėse situacijose, • aktyvumas; • pripažinimas kaip asmenybės įvardinant ją/jį grupės ar komandos „sielą“, kitų išreiškiamas pageidavimas būti šalia. • organizacijai akredituojantis visas kolektyvas labai susitelkė ir žmonės sugebėjo atlikti itin atsakingus darbus ir jų darbas buvo įvertintas (ilustracija: vyko mokyklos akreditacija, mokyklos bendruomenė labai susitelkė, žmonės dirbo daug ir be jokio papildomo atlygio, o dabar viskas ne taip)

2.3.1 lentelės tęsinys

<i>Tyrimo klausimas</i>	<i>Mokyklos vadovų atsakymų turinio analizė</i>	<i>Mokyklos mokytojų atsakymų turinio analizė</i>
Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu. Jei tokio atvejo neturėjote savo gyvenimiškoje patirtyje, įvardinkite gerai visuomenėje žinomą asmenį, kurį galėtumėte įvardinti kaip tikrą lyderį.	Pateikiami šie atvejai: • pripažintais lyderiais įvardinami šeimos nariai, (<i>ilustracija</i>: įvardinamos svarbiausios savybės, turi idėjų, nebijo rizikuoti, planuoja, savo ateitį, optimistas, šeimos orientyras, gerbiamas visų, moka duoti protingą patarimą). • pripažintu dvasiniu lyderiu įvardinamas popiežius J.P. Antrasis.	Pateikiami šie atvejai: • įvardinami buvę vadovai (<i>ilustracija</i>; jis buvo geras nuoširdus, žmogus, visi noriai eidavo į darbą, viską darė ne tam, kad įtiktų švietimui, o kad mokykloje būtų jauku); • įvardinama dvasinė intelektualinė lyderė (<i>ilustracija</i>; rašytoja Jurga Ivanauskaitė) • vieno kolegės gebėjimas save unikaliai pateikti (<i>ilustracija</i>; originalių netikėtų, idėjų realizavimas); • įvardinamas dabartinis mokyklos vadovas (<i>ilustracija</i>; numato perspektyva, lankstus); • buvęs mokyklos pavaduotas (<i>ilustracija</i>; pasižymėjo, supratimu, pagalba, tolerancija); • universiteto dėstytojas padėjęs organizacijai pasiekti aukštus tikslus (<i>ilustracija</i>; įsteigtos magistrantūros studijos) • popiežius J.P. Antrasis, parapijos klebonas. • Bankininkas kuris turi itin gerus oratorinius gebėjimus. • įvardinami įvairūs politiniai lyderiai (<i>ilustracija</i>; Dž. Bušas, O. Binladasas, V. Uspasakich, V. Leninas, J. V. Stalinas).
Kokomis savybėmis turėtų pasižymėti idealus, tikras lyderis?	Pateikiamos šios savybės ir gebėjimai: • kompetentingas, teisingas, sąžiningas, atviras, dalintis idėjomis, demokratiškas, nevienas priimti sprendimus, charizmatiškas, turi analitinį mąstymą. • geba sutelkti, geba spręsti konfliktus, turi tikslą geba jį pasiekti, geba argumentuoti viską pateikti, • turi žavėti savo entuziazmu ir nuveiktais svarbiais, esminiais darbais drauge su komanda	Pateikiamos šios savybės ir gebėjimai: • iniciatyvus, kompetencija, organizuotumas, charizma, tolerancija, patikimumas, atsakingumas, pareigingumas, autoritetas, nuoširdumas, žmoniškumas, turi aiškią poziciją, • gebėjimas motyvuoti, geba komanda bendram tikslui, gebėjimas generuoti idėjų gebėjimas suprasti, užjausti, gebėjimas prisiimti atsakomybę už kitus, geba įtikinti; • lyderis turėtų būti pripažintas neformaliai (<i>ilustracija</i>; turėtų sutapti formali ir neformali lyderystė); • gerbia save ir kitus, turi viziją, nekerštingas, autoritetas kolektyve, rodo pavyzdį, nėra diktatorius, užkrečia kolegas naujomis idėjomis, sau kelia aukštus reikalavimus. • išvaizdus, turintis tvirtas vertybinės nuostatos, idealistas;

2.3.1 lentelės tęsinys

<i>Tyrimo klausimas</i>	<i>Mokyklos vadovų atsakymų turinio analizė</i>	<i>Mokyklos mokytojų atsakymų turinio analizė</i>
Kokomis savybėmis turėtų geras vadovas?	Pateikiamos šios savybės, gebėjimai ar funkcijos: • kompetentingas, laikosi bendražmogiškų principų, moralus, optimistas, ekstravertas, moka priimti kritiką, pastabus, taktiškas, tvarkingas, geras psichologas, taktiškas, objektyvus, nuoširdus, griežtas bet teisingas; • geba bendrauti ir bendradarbiauti su mokyklos bendruomene, komunikabilus, moka užsienio kalbas, geba nustatyti teisingus prioritetus, geba organizuoti; • nebūtinai turi būti lyderis, (<i>ilustracija</i>; jis turi pasiūlyti idėją ir padėti tą idėją įgyvendinti) • daugiau koordinuoja bendruomenės idėjas nei pats inicijuoja. • turi būti geras pedagogas;	Pateikiamos šios savybės, gebėjimai ar funkcijos: • optimistas, suprantantis humorą, komunikabilus, kompetentingas, atviras naujovėms, supratingas, energingas, atviras ir sąžiningas, draugiškas, dėmesingas, malonus, atidus ir taktiškas, šiltas, toli matantis, atsidavęs mokyklai, bendraujantis ir bendradarbiaujantis, turi žinoti naujoves, turi matyti visus ir pastebėti kitus, mokyklas patriotas, atsakingas, charizmatiškas, pasiaukojantis, nuolat pagiriantis ir paskatinantis darbuotojus (<i>ilustracija</i>; kad mokytojo prieš tėvus nepastatytų į blogą padėtį). • geba paveikti mokyklos bendruomenės narius, geba deleguoti funkcijas, geba suburti mokyklos bendruomenę ne tik ekstremaliais atvejais, geba tvarkyti ūkinius reikalus (<i>ilustracija</i>: turi būti „gaspadorius“, pinigų pramušėjas); • išskiriamas vadovų lytiškumo faktorius (<i>ilustracija</i>; moteriškam kolektyvui turi vadovauti vyras) • mokyklos vadovas neturėtų turėti ryškių savo šeimos problemų; • gerai išmanyti pedagogiką ir vaikų ugdymą • turi turėti gerą pavaduotojų komandą; • nuolat matomas ir jaučiamas ir mato visus jis turi jausti visos mokyklos bendruomenės narius (<i>ilustracija</i>: turi matyti ir šlavėja ir kiekvieną vaiką, būti „nepasikėlęs“ būtinai turi pasisveikinti su kiekvienu mokytoju) • turėtų vadybos pagrindus; smalsumu naujovėms, kūrybingumu jas įgyvendinant; dorumu valdant, vadovaujant darbuotojams

2.3.1 lentelės tęsinys

Tyrimo klausimas	Mokyklos vadovų atsakymų turinio analizė	Mokyklos mokytojų atsakymų turinio analizė
Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę?	Pateikiami šie siūlymai: ● Inicijuoti mokyklos darbuotojų struktūros pakeitimus. (<i>ilustracija</i>: reikėtų direktoriaus ir pavaduotojų padėjėjų etatai, sekretoriatai turėtų dribti daugiau žmonių, būtina įvesti atskirus vadovų pavaduotojų popamokinei veiklai, projektinei veiklai); ● mažinti informacijos srautus ir „popierizmą“ (<i>ilustracija</i>: mokykla turėtų pagrindinį dėmesį skirti betarpiškai mokinių ugdymui, o ne tvarkyti popierius, žurnalus protokolus, sutartis, planus, jau darosi blogiau nei medikams, kuomet pacientui skiriama mažai dėmesio, o pildomi įvairūs popieriai); ● mažinti vadovų atsakomybę, suteikti daugiau vadovavimo laisvės; ● supaprastinti naują vadovų atestacijos tvarką. ● vadovas turėtų darbą organizuoti per įvairias mokykloje suburtas veiklos grupes (<i>ilustracija</i>: metodikos grupės ar kt.). ● organizuoti daugiau mokymų, seminarų: (<i>ilustracija</i>: bet ne tokių kaip dabar švietimo centruose, jie turėtų būti labiau prabangūs, kad vadovai gautų daugiau poilsio, vadovai turėtų pasijusti labai svarbūs, tuo pačiu jie pradėtų labiau vertinti savo darbą). ● vertinti realius procesus mokykloje, o ne įvaizdį; ● nuosekliai vykdyti švietimo reformą; ● inicijuoti nuoseklų pedagoginio proceso teisinį įforminimą ● mažinti švietimo darbuotojų biurokratinį aparatą;	Pateikiami šie siūlymai: ● mažinti vadovų atsakomybę, suteikti daugiau vadovavimo laisvės, ● organizuoti vadovams daugiau ne teorinių bet praktinių kursų, seminarų, įvairių mokymų, individualių konsultacijų, suteikti daugiau psichologijos žinių; (<i>ilustracija</i>: vadovai praktiškai palikti likimo valei, jiems turi būti pasakoma, ir rekomenduojama kaip ką daryti) ● įvesti pedagoginių ir vadovaujančių darbuotojų amžiaus cenzą (<i>ilustracija</i>: vyresni nei penkiasdešimt metų negalėtų dirbti pedagoginio ar vadovaujančio darbo) ● įtraukti į vadovavimo ir pedagoginę veiklą daugiau jaunų žmonių, kad būtų vadovų ir pedagoginių darbuotojų, kartu kaita. ● mažinti informacijos srautus ir „popierizmą“ (<i>ilustracija</i>: inicijuoti projektą, kuriame būtų surinkti įvairių švietimo sričių ekspertai ir iškelti jiems tikslą kaip sumažinti mokyklose „popierizmą“, kad mokyklų vadovai ir mokytojai galėtų skirti daugiau dėmesio vaikams). ● būtina aprūpinti įvairiomis techninėmis priemonėmis (<i>ilustracija</i>: mokytojai neturėtų už savo pinigus švieti mokomąją medžiagą materialiniais ištekliais). ● siūloma vadovui nevesti pamokų, tuo pačiu jam būtų užskaitomas; ● turi būti tiek mokytojų, tiek vadovų karjeros skatinimo sistema; ● pradinukas turėtų gauti normalų mokinio krepšelį; ● būtinas materialinis vadovų ir mokytojų skatinimas. ● mažinti darbo krūvį ir kelti atlyginimus (<i>ilustracija</i>: reikia nepamiršti, kad žmogaus galimybės ribotos, jis negali dirbti už du: t.y. negali būti mokytojas dalykininkas ir auklėtojas); ● kelti pedagogų autoritetą visuomenės akyse, ● rūpintis ne tik mokinių krūviu, bet ir vadovų ir mokytojų krūviu. ● mokyklos vadovą turėtų rinkti mokyklos bendruomenė slaptu balsavimu. ● švietimo politikai turėtų neatitrūkti nuo praktikos.

Respondentų su lyderyste susijusių nuomonių analizė. Respondentai, atsakinėdami į pateiktus klausimus, įvardino ir kitus lyderystės reiškiniui svarbius aspektus. Dažniausiai buvo įvardinami lyderystei neigiami aspektai. Mokyklose egzistuoja nepalanki lyderystei organizacinė kultūra, nes neskatinamas mokytojų iniciatyvumas. Dažniausiai įvardinamas ne vadovų, bet kolegų bendradarbių psichologinis smurtas. Jeigu atskiri darbuotojai parodo iniciatyvą (inicijuoja projektą, praveda įdomų renginį ir kt.), tuomet iš bendradarbių, kolegų jaučiamas tam tikras psichologinis spaudimas, siekiant perspektyvoje slopinti norą kažkuo išsiskirti ar pasireikšti. Egzistuoja labiau „juodo“ nei „balto“ pavydo tendencija. Žmonės vietoje to, kad susigretintų ar lygiuotųsi į kitą asmenį (pvz., *kokia ji šaunuolė, kaip gerai padarė, aš irgi taip noriu pabandyti*), dažnai ima šalintis jo (iniciatyvus asmuo patiria psichologinę izoliaciją ar vienišumą nuo kitų). Tuomet tokie iniciatyvūs kūrybingi asmenys tiesiog „nuleidžia rankas“. Tuo būdu formuojasi konformistinė, vegetuojančių prisitaikėlių organizacinė kultūra.

Mokyklose nėra tradicijos dalintis patirtimi, žmonės labai užsidarę. Savo profesines ar bendrąsias kompetencijas perteikia tik labai siauram kolegų ratui.

Svarbu akcentuoti ir tai, kad mokytojams buvo sunku įvardinti kito pripažinto asmens lyderystę, nors savo pripažinimo atvejus jie pateikdavo gana uoliai. Tarsi ryškėja mokytojams autoritetų nebuvimo arba kitų „lyderystės deficito“ tendencija. Tai reikštų, kad mokyklos vadovo lyderystei keliama ypač aukšti reikalavimai. Vadovavimas arba lyderystė įvardinami kaip tam tikras gyvenimo būdas arba visiškas pasišventimas savo darbinei veiklai. Patariama organizuoti daugiau pažintinių mokymų ar seminarų ne tik mokyklos vadovams, bet ir kitiems mokyklos bendruomenės nariams, kad šie žinotų kokie turi būti geri vadovai ir kokie iššūkiai jų laukia siekiant vadovo karjeros.

Respondentai diskutuodami apie lyderystę, palietė daugelį kitų gyvenimo sferų. Buvo pareikšti pastebėjimai dėl mūsų politikų rinkimų, siūloma, kad į savivaldybę ar seimą patektų tik asmenybės, o ne tie, kurie patenka pagal partijų sąrašus. Taip pat siūloma, kad geras vadovas - lyderis turėtų mažiau kištis į visas organizacijos veiklas, bei turėtų gerą pavaduotojų komandą ir visas funkcijas deleguotų tik jiems, tuo būdu jis save apsaugotų nuo klaidų.

Apibendrinat vadovų interviu ir mokytojų focus grupių tyrimo rezultatus galime teigti, kad lyderystė švietimo darbuotojų (mokyklų vadovų, mokytojų) suprantama bendražmogiškųjų vertybių kontekste. Respondentai, apibūdindami lyderystę per savo empirinę patirtį, gretindami gero mokyklos vadovo ir lyderio savybes nors ir išskiria svarbiausius skirtumus ar panašumus, tačiau lyderystę suvokiama pakankamai primityviai. Ši išvada atsispindi tiek mokyklų vadovų, tiek mokytojų nuomonėse. Siekiant efektyviai ugdyti mokyklų vadovų vadybines kompetencijas, tikslinga inicijuoti jų mokymus, kurie būtų paremti labiau praktiniais nei teoriniais mokymais.

IŠVADOS

Apibendrinus lyderystės reiškinių mokyklos vadovo veikloje analizės ir mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Lyderystė - įtakos procesas, kurio metu lyderis sugeba įtraukti organizacijos narius į savo suvoktų norų ir tikslų įgyvendinimą, lemiančių organizacijos efektyvią veiklą.
 - Vadovu – lyderiu galime vadinti asmenį, atliekantį ne tik vadovavimo funkcijas, bet įgyjantį kolektyvo narių pasitikėjimą, darantį jiems įtaką, sutelkiantį bendrą organizacijos tikslų realizavimui.
 - Remiantis lyderystę nagrinėjančiomis teorijomis: bruožų, elgsenos, atsitiktinumų, kelio – tikslo, charizmatinio lyderio - buvo išskirti šie pagrindiniai lyderystę lemiantys veiksniai: lyderio bruožai, lyderystės stiliai, funkcijos ir orientacijos, transakcinė, transformacinė, charizmatinė lyderystė.
 - Mokyklos vadovo lyderystės raiškos charakteristikos atsiskleidžia sąveikoje su švietimo subjektų – mokinių, jų tėvų ir mokytojų, vadovų pavaduotojų – interesais ir požiūriais tiek pačiai lyderystei, tiek atskiroms mokyklos veiklos charakteristikoms.
2. Objektivaus vertinimo procesas glaudžiai susijęs su mokslinių tyrimų principais ir metodais. Daugiakomponentė lyderystės raiškos ir švietimo subjektų požiūrių ir interesų tyrimo metodologija grindžiama kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimo strategija.
3. Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas atskleidė, jog, švietimo subjektų vertinimu, Lietuvos mokyklų vadovai yra dalyvavimo stiliaus, aiškiai orientuoti į užduotį ir dažnai veikiantys kaip transformaciniai lyderiai.
 - Nors mokyklos vadovų lyderystės visos trys orientacijos švietimo subjektų yra vertinamos gana proporcingai, visgi vieningiausiai švietimo subjektai išreiškė interesą mokyklos vadovo orientacijai į santykius, nors edukacinės praktikos lygmenyje vyrauja lyderystės orientacija į užduotį.
 - Kiek ryškesni skirtumai pastebėti vertinant mokyklos vadovo lyderystės orientacijas pagal amžiaus grupes, kur vyresnio amžiaus vadovų veikloje dominuoja orientacija į užduotį, o jaunesnio amžiaus (31-35 metų) – į tobulinimą.
 - Geriausių veiklos rezultatų pasiekia tos mokyklos, kuriose stipriai išreikštos vadovų orientacijos į santykius, į tobulinimą ir į užduotį. Šiame kontekste ypač ryški transformacinė bei dalyvavimo stiliaus lyderystė.

- Švietimo subjektų vertinimu, mažiausiai veiksmingi yra autokratinio stiliaus, charizmatiniai, transakciniai lyderiai.
4. Nors visos respondentų grupės labiausiai pageidauja vadovo, orientuoto į santykius, tačiau mokytojai kaip svarbiausią mokyklos vadovo bruožą išskiria reiklumą ir kompetenciją; mokiniai – komunikabilumą, draugiškumą, atsakingumą; mokinių tėvai – sąžiningumą, kompetenciją, organizuotumą, o patys mokyklų vadovai ar jų pavaduotojai – kompetenciją, tolerantiškumą, gebėjimą vadovauti, iniciatyvumą ir atvirumą naujovėms.
- Gauti bendrojo lavinimo mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimo rezultatai parodo, kad švietimo subjektų požiūriu Lietuvos mokyklos vadovas daugiau pasižymi kokybėmis bei įtakomis, atskleidžiančiomis ne tiek lyderio, kiek vadovo funkcijas.
 - Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikla yra lemiamą švietimo srities specifiškumo – ne produkto ar pridėtinės vertės sukūrimo, o šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkančios asmenybės ugdymo. Dėl šios priežasties prioritetas mokyklos vadovo veikloje turėtų būti teikiamas vadovo kokybėms, orientuotoms į teigiamų žmogiškųjų santykių sukūrimą, nes, švietimo subjektų vertinimu, idealusis mokyklos vadovas turėtų būti komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas, ryžtingas. Mokyklos vadovai prioritetą savo veikloje turėtų teikti ne užduočių įgyvendinimui, o palankių santykių mokykloje sukūrimui, užtikrinant vienodai kokybišką bendravimą ir bendradarbiavimą su visais švietimo subjektais.
 - Mokyklos vadovas lyderis turėtų motyvuoti komandą, daryti įtaką jos nariams, vadovauti bendruomenei, siekti užsibrėžtų tikslų bei pirmauti. Efektyvus lyderis, norėdamas paveikti kitus, turi naudoti tam tikras įtakos taktikas, kurios sąlygojamos vadovų gebėjimų ir valdžios.
5. Mokyklos vadovo lyderio reiškinyje nėra labai dažnas edukacinėje praktikoje, tačiau reikšmingas, siekiant mokyklos veiklos kokybės. Todėl siekiant skatinti mokyklos vadovo lyderystę Lietuvoje, būtina plėsti konsultavimo paslaugų įvairovę, organizuoti daugiau praktinių užsiėmimų, kokybiškų kursų, seminarų, konsultacijų, kurių turinys būtų nukreiptas į vadybinių žinių atgaminimą, įtvirtinimą bei naujų žinių, gebėjimų ir nuostatų perteikimą šiuolaikinės vadybos kontekste.
- Švietimo politikai turėtų ieškoti galimybių mokyklų vadovus ir mokytojus skatinti materialiai (kelti atlyginimus) bei mažinti darbo krūvį, parengti mechanizmą, galintį įtakoti mokyklos vadovų ir mokytojų autoriteto didėjimą, susigrąžinimą visuomenėje.

- Ryškiausios respondentų įvardinamos problemos, neleidžiančios atsiskleisti lyderystei, yra begalinis „popierizmas“, informacijos srauto gausa, neribota ir paviršutiniškai reglamentuota vadovo atsakomybė, švietimo priežiūros darbuotojų biurokratinio aparato didėjimas, nesistemiškai ir nenuosekliai įgyvendinama švietimo reforma.
6. Vadovų lyderių kompetencijų plėtotei per mažai naudojamosi ilgamečių švietimo praktikų (patyrusių mokyklų vadovų) patirtimi bei konsultacijomis, nekuriama sisteminga konsultavimo sistema.
- Nėra sukurtos mokyklų vadovų ir mokytojų skatinimo sistemos, kuri galėtų įtakoti intensyvesnę lyderystės raišką tiek mokyklos vadovų, tiek ir mokytojų veikloje.
 - Nepakankamai efektyvi mokyklos vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistema, dažnai apsiribojanti teorinėmis žiniomis, ir nepakankamai dėmesio teikianti teisinių, finansinių gebėjimų formavimui.
 - Dabartinė mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų siekti vadybinės karjeros.
7. Nustatyta, kad švietimo subjektų vertinimuose būsimus švietimo lyderius būtina identifikuoti mokyklų vadovų pavaduotojų, metodikos grupių pirmininkų ir mokytojų populiacijose.

REKOMENDACIJOS

Mokinio ir jo šeimos lygmenyje:

- Bendrauti ir bendradarbiauti su mokytojais, mokyklos administracija.

Mokytojo lygmenyje:

- Kelti kvalifikaciją ir mokytis tikslingesnio veiklos planavimo;
- Geriau pažinti mokinį ir jo šeimą;
- Bendrauti ir bendradarbiauti su mokytojais, mokiniais ir jų tėvais bei mokyklos administracija;
- Ugdyti mokytojų lyderiavimo gebėjimus.

Mokyklos lygmenyje:

- Giliau ištirti mokytojų, mokyklos vadovų, mokinių ir jų tėvų poreikius;
- Ugdyti vadovų ir jų pavaduotojų lyderiavimo gebėjimus;
- Bendrauti ir bendradarbiauti bei dalinantis patirtimi kiekvienos mokyklos bendruomenėje;
- Kurti palankų pokyčiams ir lyderystės raiškai organizacinį klimatą;

Valstybės lygmenyje:

- Tobulinti mokytojų ir vadovų kvalifikacijos sistemą, neapsiribojant vien teorinėmis žiniomis, daugiau dėmesio skirti teisinių, finansinių, vadybinių ir lyderystės gebėjimų ugdymui.
- Mažinti mokyklos darbuotojų krūvį, steigiant papildomus mokytojų pagalbininkų etatus;
- Mažinti mokyklos dokumentacijos mastus;
- Kelti mokyklos darbuotojų atlyginimą;
- Keisti švietimo priežiūros institucijų veiklos pobūdį, jų veiklą labiau transformuojant nuo kontrolės prie pagalbos ir konsultavimo veiklos;
- Sudaryti sąlygas mokytojams skleisti patirtį ne tik savo mieste, bet ir visoje šalyje, paliekant galimybę grįžti į savo pagrindinę darbovietę;
- Rengti vadovų ir mokytojų vadybinius konsultantus;
- Didinti pavaduotojų, mokyklos psichologų, socialinių pedagogų etatų skaičių mokyklose.
- Siekiant giliau ištirti lyderystės reiškinį mokyklų vadovų veikloje, būtina tęsti lyderystės raiškos tyrimus įvairių situacijų sąveikoje;
- Vadovų lyderių kompetencijų plėtotei panaudoti ilgamečių švietimo praktikų (patyrusių mokyklų vadovų) patirtį bei konsultacijas;
- Siekiant įvertinti mokyklos vadovo lyderystės raiškos ypatumus, rekomenduotina, naudojantis šio tyrimo instrumentu, pakartoti tyrimą po tam tikro laiko.

Literatūros sąrašas

1. Adair, J. (1989). *Developing Leaders*. Talbot Adair press, Guilford. 312 p.
2. *Anglų – Lietuvių kalbų žodynas*. (1992) -Vilnius: Mokslas. 460. p.
3. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 72, pp. 62- 441.
4. Bagdonas, A. (2002). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo vertinimas: švietimo subjektų interesų raiška ir kongruencijos ypatumai. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S), Kaunas, KTU. 140 p.
5. Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*.-New York: The Free Press.
6. Bennis, W., Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for Taking Charge*.-New York.
7. Bernard, L.L. (1926) *An Introduction to Social Psychology*. NY: Holt. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*, Gulf Publishing, Houston.
8. Bolman L.G., Heller R. (1993). *Research on School Leadership*. –Boston. 316 p.
9. Bolman, L.G., and Deal, T.E. (1993). *The Path to School Leadership: A Portable Mentor*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
10. Bortz, J. (1993). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (4th ed.) [Statistics for the social sciences.]. Berlin: Springer.
11. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership Inspekcija Organization*. -London: Southall.
12. Cotton, K. (1995). *Effective Schooling Practices: A Research Synthesis 1995 Update*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
13. Cronin, T.E. (1984). Thinking and learning about leadership. *Presidential Leadership Studies*, 14, 22-34.
14. *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas* (2000). -Vilnius. P. 363.
15. Dearden, R. 1984. „Education and Training“ in *Westminster Studies in Education*, No. 7.
16. Denton, J. (1998). *Organisational Learning and Effectiveness*. Routledge. London and New York, 226 p.
17. Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
18. DuBrin, A.J. (1995). *Leadership*. Houghton Mifflin Company, New Jersey. P. 389.
19. DuBrin J.A. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. -Boston,. P. 110–112.

20. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektvyvus mokyklos valdymas*.-Kaunas: Poligrafija ir informatika. 336 p.
21. Faidley, 1991, R. A. and Musser, S. „Benchmarking“ The Executive Educator“ vol. 82 No 9, P. 46-7.
22. Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness // *Advances in experimental social psychology*. Vol.1/ Ed. By L. Berkowitz.-New York: Academic Press. P. 149-190.
23. Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process // *Advances in experimental social psychology*. Vol.11/ Ed. By L. Berkowitz.-New York: Academic Press. p. 59-112.
24. Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons.
25. Fiedler, F. E. (1992). The role and meaning of leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), Impact of leadership (pp. 95-106). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
26. Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
27. Fielding, L., Pearson, D. (1994). Reading comprehension: What works. *Educational Leadership* 62-68.
28. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*.-Vilnius: Tyto alba.- 216 p.
29. Hall, J., Donnell, S.M. (1979). Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory. *Human Relations* 32, 77-101.
30. Hargreaves, D. & Hopkins, D. (1991). *The Empowered School: the management and practice of development planning*. London: Cassell Educational.
31. Hart, A.W. (1995). Reconceiving school leadership: Emergent views. *Elementary School Journal*, 96, 9-28.
32. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*.-Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
33. Hogan, R., Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
34. Hollander, E.P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology*. New York: Random House. P. 485 - 537.

35. Hoover, Nancy R., and others. "Transformational and Transactional Leadership: An Empirical Test of a Theory." Paper presented at annual meeting of the American Educational Research Association (Chicago, Illinois, April 1991). 36 pages. ED 331 117.
36. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*.-Vilnius: Tyto alba.-317 p.
37. House, R.J. (1974). A path-goal theory of leader effectiveness // Current developments in the study of leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press. P. 141-174.
38. House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98.
39. *How good is our school?* - The Scottish office, Education and Industry Department. – 1996.
40. Huber, S. G. (2004) *Preparing school leaders for the 21 st century*. Taylor & Francis group plc, London, UK.
41. Hughes R.L., Ginnett R.C., Curphy G.J. (1993). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. –Sydney. P. 70–74.
42. Hughes R.L., Ginnett, R.C., Curphy G.J. (1999) *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Irwin. McGraw-Hill Homewood, 674 p.
43. Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2003). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. (4th ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
44. *Improving Leadership in Scottish Schools*. 113 p.
45. *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (1996). Part 2. Kluwer Academic publishers, P.651.
46. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*.-A Paramount Communications Company Englewood Cliffs, New Jersey, P. 498.
47. Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings. In: K.E. Clark & M.B. Clark (eds), *Measures of Leadership*, 151-170. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
48. Jönsson, S. (1996). *Perspectives of Scandinavian Management*. Gothenburg Research Institute, Göteborg. 161 p.
49. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*.-Kaunas: Technologija. 284 p.
50. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. -Kaunas: Judex leidykla. 90 p.
51. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. -Kaunas: Technologija. P. 7–8.
52. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*. P. 48-60.

53. Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April. P. 61-73.
54. Lee, J (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Journal: Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 (8) P. 672.
55. Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership* 49(5).P. 8-12.
56. Leithwood, K.A. (2005) Understanding successful principal leadership: progress on a broken front. *Journal of Educational Administration. Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 43(6), P. 619 – 629.
57. Lepsinger, R., Lucia, A.D. (1997). *The Art and Science of 360 degree Feedback*, Jossey Bass.
58. Lindell, M., Rosenqvist, G. (1992). Management Behavior Dimensions and Development Orientation. *Leadership Quarterly*, Winter: 355-377.
59. Lontos, L.B. (1992). Transformational leadership. *ERIC Digest*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management. (ERIC Document Reproduction Service No. ED347636). Retrieved June 25, 2004, iš http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed347636.html
60. Macbeath, J., Myers, K. (1999). *Effective School leaders: How to evaluate and improve your leadership potential*. – London: Prentice Hall.
61. McNamara, P. (1999) *The Principal as Change-Agent for School Climate and Pupil Achievement*. Doctoral Dissertation. Departamento f Education, Stokholm University. 276 p.
62. Meindl, J.R. & Ehrlich, S.B., 1987. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91-109.
63. Mitchell, D. E, & Tucker, S. (1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*, 49(5), 30–35.
64. Moorhead, G., Grffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston, Toronto: Houghton Mifflin Company.
65. Owens, R.G. (1991). *Organizational Behavior in Education*. 4th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
66. Paulauskaitė, N. (1996). Kokybiniai tyrimo metodai vadyboje. *Socialiniai mokslai. Vadyba*, Nr. 4(8).
67. Patterson, K., Russell, R.F. (2004), "Transformational versus servant leadership – a difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No.4,
68. Pitner, N.J. (1986). Substitutes for principal leadership behavior: An exploratory study. *Educational Administration Quarterly*, 21(1), 23-42.

69. Reynolds, D., & Teddlie, C. (2003). School effectiveness and its critics. In B. Davies & J. West-Burnham (Eds.) *Handbook of educational leadership and management* (pp. 571-578). London: Pearson/Longman Publishers.
70. Roach, C.F. & Behling, O. (1984). Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Edited by JG Hunt et al. New York: Pergamon.
71. Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, P. 172 – 178.
72. Robbins, H., Finely, M. (2003). The Accidental Leader: What to Do When You're Suddenly in Charge. Wiley publishers since.
73. Sagor, R.D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership* 49(5). P. 13-18.
74. Salvia, J., Ysseldyke J.E. (1991) Assessment. Fifth edition. Houghton Mifflin Company. Boston. 679 p.
75. Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. (ED 389-826). London, England: International School Effectiveness & Improvement Centre, University of London
76. Schein, E.H. (1992) Organizational culture and Leadership. 2nd edition. By Jossey-Bass Inc., Publishers, California. 407 p.
77. Schon, D. (1987). Educating the reflective practitioner. San Francisco: Jossey-Bass.
78. Schriesheim, C.A., Coglisier, C.C., Neider, L.L. (1995). Is It Trustworthy? A Multiple-Levels_of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research // *Leadership Quarterly*, S. 111-145.
79. Senge, P.M. (1990). „The Leader's New Work: Building Learning Organizations“. *Sloan Management Review*. Fall, 32(1), 7-23. (Beckhard Prize Winner).
80. Silver, H. (1994). Good Schools, Effective Schools, Cassell, London.
81. Simmons, V.C., & Roberts-Weah, W. (2000). Service-learning and social reconstructionism: A critical opportunity for leadership. In C.R. O'Grady (Ed.), *Integrating service learning and multicultural education in colleges and universities* (pp. 189-207). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
82. Southworth, G. (1994). School leadership and school development: reflections from research.- London: Falmer Press.
83. Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. Free Press, New York.

84. Stogdill, R.M., Coons, A.E. (1951). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Nr. 88, Ohio State University.
85. Stoll, L., Fink, D. (1998). *Keičiame mokyklą*. – Vilnius: Margi raštai. P. 84–96.
86. Stoner, J.A.F. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 459 p.
87. Taylor, D. *The naked Leader*. – London, 2003. P. 81 – 84.
88. Tannenbaum, A.S. & Yukl, G., Training and development in work organizations, *Annual Review of Psychology*, 1992, 43: 399-441.
89. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija. 528 p.
90. Teddlie, C., & Reynolds, D. (2000). School effectiveness research and the social and behavioral sciences. In C. Teddlie & D. Reynolds (Eds.) *The international handbook of school effectiveness research* (pp. 301-321). London: Falmer Press.
91. Vecchio, R.P. (1988). *Organizational Behavior* Chicago: Dryden Press. P. 286-304.
92. VZaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315.
93. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*.-Vilnius: Garnelis. 290 p.
94. Žydžiūnaitė, V. (2001). *Slaugos mokslinių tyrimų metodologijos pagrindai*. Mokojoji knyga. Vilnius: Slaugos darbuotojų tobulinimosi ir specializacijos centras.
95. Žvirdauskas, D (2006) *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu: daktaro disertacija*.- Kauno technologijos universitetas.

Priedai

Mokytojui



Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Gerbiamasis/gerbiamoji

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu atliekamas Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas.

Mokyklos vadovo vadybinė veikla visuomet domino tiek tyrėjus, tiek švietimo politikus, nes manoma, kad būtent vadovo gebėjimas vadovauti ir būti pripažintu mokyklos bendruomenės lyderiu didele dalimi įtakoja sėkmingą mokyklos veiklą. Lietuvoje mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo sistema skirta padėti vadovams įgyti būtiniausių vadybinių kompetencijų, ugdyti lyderio savybes, tačiau būtina tiksliau įvertinti kokios pagalbos reikia mokyklų bendruomenėms ir jų vadovams.

Atsakyti į šiuos ir kitus klausimus gali padėti tik išsamaus tyrimo rezultatai, todėl Švietimo ir mokslo ministerija bei Mokytojų kompetencijos centras **labai prašo visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai ir atsakingai atsakyti į šios anketos klausimus**, nes Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Iš anksto dėkojame Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

GARANTUOJAME VISIŠKĄ ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMĄ.

Anketoje nereikia rašyti vardo ir pavardės. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



<<Bendruomenė>>



Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsisistoti labai ilgai.

1. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

2. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	⊗	○	○	14	Eina į kiną	○	○	○	⊗

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Draugiškas	○	○	○	○	19	Dėmesingas	○	○	○	○
2	Išklauso idėjų ir pasiūlymų	○	○	○	○	20	Inicijuoja naujus projektus	○	○	○	○
3	Siekia tvarkos	○	○	○	○	21	Reiklus įgyvendinant numatytus planus	○	○	○	○
4	Pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais	○	○	○	○	22	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)	○	○	○	○
5	Prisiima atsakomybę už sprendimus	○	○	○	○	23	Atviras naujovėms, eksperimentams	○	○	○	○
6	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas	○	○	○	○	24	Kontroliuoja darbų atlikimą	○	○	○	○
7	Atviras ir sąžiningas	○	○	○	○	25	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą	○	○	○	○
8	Skatina perspektyvų mąstymą	○	○	○	○	26	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas	○	○	○	○
9	Nuoseklus	○	○	○	○	27	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina mokyklos bendruomenės nariams darbo reglamentą	○	○	○	○
10	Kritikuoja dalykiškai	○	○	○	○	28	Malonus pavaldiniams	○	○	○	○
11	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas	○	○	○	○	29	Kai būtina, priima skubius sprendimus	○	○	○	○
12	Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus	○	○	○	○	30	Atidžiai ir kruopščiai planuoja	○	○	○	○
13	Žmonės juo pasitiki	○	○	○	○	31	Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus	○	○	○	○

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
14	Dalijasi mintimis apie ateities planus	☐	☐	☐	☐	32	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	☐	☐	☐	☐
15	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus	☐	☐	☐	☐	33	Nuosekliai paaiškina kaip atlikti darbą	☐	☐	☐	☐
16	Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą	☐	☐	☐	☐	34	Randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su bendruomenės nariais	☐	☐	☐	☐
17	Siekia tobulėti	☐	☐	☐	☐	35	Siūlo daug gerų, naujų idėjų	☐	☐	☐	☐
18	Iškelia aiškius uždavinius	☐	☐	☐	☐	36	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja	☐	☐	☐	☐

4. Jūsų mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Kokias Jūsų mokyklos stipriausias puses išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

7. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	⊗	○	●	14	Eina į kiną	○	○	○	⊗

7. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Stengiasi mokykloje sukurti palankias pokyčiams sąlygas	○	○	○	●	13	Stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų	○	○	○	●
2	Palaiko tik formalius santykius su darbuotojais	○	○	○	●	14	Nesiekia, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau nei jiems priklauso	○	○	○	●
3	Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti	○	○	○	●	15	Geba rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju	○	○	○	●
4	Neindividualizuoja santykių su pavaldiniais	○	○	○	●	16	Nesistengia pakeisti žmonių mąstymo	○	○	○	●
5	Siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	○	○	○	●	17	Organizuoja darbuotojams įvairius renginius (išvykas, seminarus ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	●
6	Siekia, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau	○	○	○	●	18	Netoleruoja naujovių	○	○	○	●
7	Stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau nei iš jų reikalaujama	○	○	○	●	19	Stengiasi įtraukti bendruomenės narius bendrų tikslų siekimui	○	○	○	●
8	Rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį	○	○	○	●	20	Nesiekia suburti bendruomenės ilgalaikiams pokyčiams	○	○	○	●
9	Siekia pakeisti žmonių mąstymą	○	○	○	●	21	Geba suburti bendruomenę pokyčiams	○	○	○	●
10	Darbuotojams dažnai nurodo, kas ką turi daryti	○	○	○	●	22	Nekuria palankių pokyčiams sąlygų	○	○	○	●
11	Skatina darbuotojų tobulėjimą	○	○	○	●	23	Geba sėkmingai vesti bendruomenę pokyčių keliu	○	○	○	●
12	Skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą	○	○	○	●	24	Neorganizuoja darbuotojams įvairių renginių (išvykų, seminarų ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	●

9. Kokie veiksniai, vykdant mokytojo pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių (įrašykite)

1.
2.
3.
4.
5.

10. Jūsų mokyklos vadovo gebėjimai vadovauti ir lyderiauti nediskutuotini, kas dar iš Jūsų mokyklos pedagoginės bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai? (pažymėkite) Žymėkite taip ☒

☐ Direktorius pavaduotoja/as ☐ Mokytoja/as ir metodikos grupės pirmininkė/as ☐ Mokytojas

Kitas pareigas užimantis darbuotojas (įrašykite)

Žymėjimo pavyzdys:

11. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	☐	☒	☐	☐	14	Eina į kiną	☐	☐	☐	☒

11. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Siekia dominuoti ir koncentruoja valdžią savo rankose	☐	☐	☐	☐	13	Orientuotas tik į savo pasiūlytų tikslų realizavimą	☐	☐	☐	☐
2	Tariausi priimant sprendimus, bet galutinį sprendimą priima pats	☐	☐	☐	☐	14	Skatina darbuotojų iniciatyvą ir kūrybiškumą	☐	☐	☐	☐
3	Palieka pilną veiklos laisvę savo pavaldiniams	☐	☐	☐	☐	15	Jo vadovaujami žmonės turi pilną veiklos laisvę ir gali dirbti savarankiškai	☐	☐	☐	☐
4	Labiau pasitiki savimi nei aplinkiniais	☐	☐	☐	☐	16	Griežtai kontroliuoja darbų atlikimą	☐	☐	☐	☐
5	Priimant sprendimus siekia visų grupės narių pritarimo	☐	☐	☐	☐	17	Pasitiki komandos nariais	☐	☐	☐	☐
6	Kiekvieno žmogaus unikalumą vertina teigiamai	☐	☐	☐	☐	18	Nekontroliuoja darbų atlikimo	☐	☐	☐	☐
7	Vienašališkas priimant sprendimus	☐	☐	☐	☐	19	Bendrauja formaliai	☐	☐	☐	☐
8	Sprendimo teisę balsavimo būdu palieka komandos nariams	☐	☐	☐	☐	20	Atidus ir taktiškas	☐	☐	☐	☐
9	Minimaliai vadovauja	☐	☐	☐	☐	21	Sprendimų priėmimo teisę pilnai palieka savo pavaldiniams	☐	☐	☐	☐
10	Neskatina komandinio darbo	☐	☐	☐	☐	22	Neskatina darbuotojų iniciatyvos	☐	☐	☐	☐
11	Siekia, kad būtų draugiški santykiai tarp bendradarbių	☐	☐	☐	☐	23	Siekia suburti komandą tikslui pasiekti	☐	☐	☐	☐
12	Nesiekia sutelkti žmonių bendram darbui	☐	☐	☐	☐	24	Nenurodinėja ir neįtakoja savo pavaldinių veiklos	☐	☐	☐	☐

Žymėjimo pavyzdys:

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia gyvenime? ir kas yra realybėje?

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Patogi gyvenamoji vieta	☐	☒	☐	☒	☐	☐

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje? (Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugalai įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukščiausius rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mokiniai mokykloje igyja žinias ir gebėjimus, bei sugeba juos pritaikyti siekiant aukštų rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mokiniai mokykloje igyja daug teorinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Mokiniai mokykloje igyja daug praktinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mokykloje sėkmingai mažinami mokinių mokymosi krūviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Didesnė dalis mokinių mokosi labai gerai (gauna aukštus įvertinimus)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Mokiniai labai stengiasi gerai mokytis ir gauti aukštus įvertinimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mokiniam nereikalingi korepetitoriai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Apie mokyklą mieste ir šalyje girdėti daug gerų atsiliepimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla (mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.		Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
21	Mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis	☐	☐	☒	☐	☐	☒
22	Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☒	☐	☐	☒
23	Mokykloje ugdomos šios vertybės: gėris, grožis, meilė ir tiesa	☐	☐	☒	☐	☐	☒
24	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☒	☐	☐	☒
25	Mokykloje mokiniai mokomi būti atsakingi už save ir ruošiami savarankiškam gyvenimui	☐	☐	☒	☐	☐	☒
26	Mokykloje mokiniai nori praleisti kuo daugiau laiko, nes čia jiems tiesiog gera būti	☐	☐	☒	☐	☐	☒
27	Mokyklos vadovas stengiasi, kad mokiniams mokykloje būtų gera	☐	☐	☒	☐	☐	☒
28	Mokyklos mokytojai stengiasi būti draugiški su mokiniams	☐	☐	☒	☐	☐	☒
29	Mokykla arti namų	☐	☐	☒	☐	☐	☒
30	Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
31	Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis	☐	☐	☒	☐	☐	☒
32	Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
33	Mokykloje įrengta moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
34	Mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku	☐	☐	☒	☐	☐	☒
35	Mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
36	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai bei šildymo sistema)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
37	Mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, projektoriai, mok. programos ir kt.)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
38	Mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
39	Mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas	☐	☐	☒	☐	☐	☒
40	Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
41	Mokykloje palaikoma graži ir patraukli išorės ir vidaus patalpų estetinė išvaizda	☐	☐	☒	☐	☐	☒
42	Mokykloje saugu	☐	☐	☒	☐	☐	☒

13. Įrašykite kas dar, Jūsų nuomone, yra ypač svarbu ir realiai vyksta Jūsų mokykloje, tačiau nebuvo paminėta 12 klausimyne?

.....
.....
.....
.....

14. Pabaikite sakinį:

Lyderis - tai asmuo, kuris

.....

.....

.....

.....

15. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausias tikrųjų lyderių savybes. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pabrėžiate savybės svarbą.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.

	Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi		Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi
1	Atkaklumas	☐	☐	☐	15	Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo	☐	☐	☐
2	Iniciatyvumas	☐	☐	☐	16	Patikimumas	☐	☐	☐
3	Komunikabilumas	☐	☐	☐	17	Emocinis stabilumas	☐	☐	☐
4	Principingumas	☐	☐	☐	18	Optimizmas	☐	☐	☐
5	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį	☐	☐	☐	19	Energingumas	☐	☐	☐
6	Atvirumas patirčiai	☐	☐	☐	20	Jautrumas kitiems	☐	☐	☐
7	Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas	☐	☐	☐	21	Dominavimas	☐	☐	☐
8	Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką	☐	☐	☐	22	Drąsa	☐	☐	☐
9	Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį)	☐	☐	☐	23	Kūrybiškumas	☐	☐	☐
10	Sąžiningumas	☐	☐	☐	24	Lankstumas	☐	☐	☐
11	Atsakomybės jausmas	☐	☐	☐	25	Vientisumas (žodžių ir darbų)	☐	☐	☐
12	Pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	26	Veržlumas	☐	☐	☐
13	Aukštesnis intelektas	☐	☐	☐	27	Išvalgumas	☐	☐	☐
14	Tolerantiškumas	☐	☐	☐	28	Graži, patraukli išvaizda	☐	☐	☐
	Įrašykite dar nepaminėtus, Jūsų nuomone svarbius, lyderių bruožus.....								
									

16. Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu (trumpai raštu apibūdinkite tą situaciją)

.....

.....

.....

.....

.....

17. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas

Žymėkite taip -



Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiški ir sąmoningi	☐	☐	☐	☐	☐
4	Visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius	☐	☐	☐	☐	☐
5	Atskiruose regionuose trūkstant specialistų, mokyklų darbuotojams būtina sudaryti sąlygas padirbėti kitoje švietimo institucijoje, tuo pačiu išsaugant jo senąją darbo vietą	☐	☐	☐	☐	☐
6	Turi būti sudaromos sąlygos mokyklų mokytojams skleisti savo patirtį kitiems, išvažiuojant į kitą švietimo instituciją laikinai padirbti ir vėliau sugrįžti atgal	☐	☐	☐	☐	☐
7	Dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų siekti vadybinės karjeros	☐	☐	☐	☐	☐
8	Norėčiau užimti vadovaujančias pareigas mokykloje	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mūsų valstybėje labai sunku vykdyti patirties sklaidą, nes esi „pririštas“ prie savo mokyklos	☐	☐	☐	☐	☐

Pažymėkite: Žymėkite taip

18. Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

19. Jūs dirbate: (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ gimnazijoje ☐ vidurinėje mokykloje ☐ pagrindinėje mokykloje ☐ profesinėje mokykloje

Kitoje (įrašykite)

20. Kiek Jums metų (įrašykite)

21. Kuriose klasėse Jūs dėstote (galite pažymėti ne vieną variantą)

☐ Penktoje ☐ Šeštoje ☐ Septintoje ☐ Aštuntoje ☐ Devintoje ☐ Dešimtoje ☐ Vienuoliktoje ☐ Dvyliktoje

22. Kokį mokomąjį dalyką ar dalykus Jūs dėstote? (įrašykite)

.....

23. Jūsų pedagoginė kvalifikacija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą.)

☐ mokytojas ☐ vyr. mokytojas ☐ mokytojas metodininkas ☐ ekspertas

24. Vietovė, kurioje Jūs dirbate: ☐ Miestas ☐ Miestelis ☐ Kaimas

25. Jei sutiktumėte atsakyti į panašios anketos klausimus elektroniniu paštu, įrašykite savo elektroninio pašto adresą.

.....

Dėkojame už bendradarbiavimą

Kilus klausimams skambinti tel. 86 99 41660

Tyrimo atlikimo partneris UAB „Factus dominus“ tel. 86 56 33266



Direktoriaus pavadootojui



Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Gerbiamasis/gerbiamoji

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu atliekamas Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas.

Mokyklos vadovo vadybinė veikla visuomet domino tiek tyrėjus, tiek švietimo politikus, nes manoma, kad būtent vadovo gebėjimas vadovauti ir būti pripažintu mokyklos bendruomenės lyderiu didele dalimi įtakoja sėkmingą mokyklos veiklą. Lietuvoje mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo sistema skirta padėti vadovams įgyti būtiniausių vadybinių kompetencijų, ugdyti lyderio savybes, tačiau būtina tiksliau įvertinti kokios pagalbos reikia mokyklų bendruomenėms ir jų vadovams.

Atsakyti į šiuos ir kitus klausimus gali padėti tik išsamaus tyrimo rezultatai, todėl *Švietimo ir mokslo ministerija bei Mokytojų kompetencijos centras labai prašo visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai ir atsakingai atsakyti į šios anketos klausimus*, nes Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Iš anksto dėkojame Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

GARANTUOJAME VISIŠKĄ ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMĄ.

Anketoje nereikia rašyti vardo ir pavardės. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



<<Bendruomenė>>



Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai.

3. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

4. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	⊗	○	○	14	Eina į kiną	○	○	○	⊗

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Draugiškas	○	○	○	○	19	Dėmesingas	○	○	○	○
2	Išklauso idėjų ir pasiūlymų	○	○	○	○	20	Inicijuoja naujus projektus	○	○	○	○
3	Siekia tvarkos	○	○	○	○	21	Reiklus įgyvendinant numatytus planus	○	○	○	○
4	Pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais	○	○	○	○	22	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)	○	○	○	○
5	Prisiima atsakomybę už sprendimus	○	○	○	○	23	Atviras naujovėms, eksperimentams	○	○	○	○
6	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas	○	○	○	○	24	Kontroliuoja darbų atlikimą	○	○	○	○
7	Atviras ir sąžiningas	○	○	○	○	25	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą	○	○	○	○
8	Skatina perspektyvų mąstymą	○	○	○	○	26	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas	○	○	○	○
9	Nuoseklus	○	○	○	○	27	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina mokyklos bendruomenės nariams darbo reglamentą	○	○	○	○
10	Kritikuoja dalykiškai	○	○	○	○	28	Malonus pavaldiniams	○	○	○	○
11	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas	○	○	○	○	29	Kai būtina, priima skubius sprendimus	○	○	○	○
12	Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus	○	○	○	○	30	Atidžiai ir kruopščiai planuoja	○	○	○	○
13	Žmonės juo pasitiki	○	○	○	○	31	Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus	○	○	○	○

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
14	Dalijasi mintimis apie ateities planus	☐	☐	☐	☐	32	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	☐	☐	☐	☐
15	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus	☐	☐	☐	☐	33	Nuosekliai paaiškina kaip atlikti darbą	☐	☐	☐	☐
16	Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą	☐	☐	☐	☐	34	Randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su bendruomenės nariais	☐	☐	☐	☐
17	Siekia tobulėti	☐	☐	☐	☐	35	Siūlo daug gerų, naujų idėjų	☐	☐	☐	☐
18	Iškelia aiškius uždavinius	☐	☐	☐	☐	36	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja	☐	☐	☐	☐

4. Jūsų mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte? (įrašykite)

5. Kokias Jūsų mokyklos stipriąsias puses išskirtumėte? (įrašykite)

6. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (įrašykite)

Žymėjimo pavyzdys:

7. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	⊗	○	●	14	Eina į kiną	○	○	○	⊗

7. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Stengiasi mokykloje sukurti palankias pokyčiams sąlygas	○	○	○	●	13	Stengiasi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų	○	○	○	●
2	Palaiko tik formalius santykius su darbuotojais	○	○	○	●	14	Nesiekia, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau nei jiems priklauso	○	○	○	●
3	Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti	○	○	○	●	15	Geba rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju	○	○	○	●
4	Neindividualizuoja santykių su pavaldiniais	○	○	○	●	16	Nesistengia pakeisti žmonių mąstymo	○	○	○	●
5	Siekia, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	○	○	○	●	17	Organizuoja darbuotojams įvairius renginius (išvykas, seminarus ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	●
6	Siekia, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau	○	○	○	●	18	Netoleruoja naujovių	○	○	○	●
7	Stengiasi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau nei iš jų reikalaujama	○	○	○	●	19	Stengiasi įtraukti bendruomenės narius bendrų tikslų siekimui	○	○	○	●
8	Rūpinasi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį	○	○	○	●	20	Nesiekia suburti bendruomenės ilgalaikiams pokyčiams	○	○	○	●
9	Siekia pakeisti žmonių mąstymą	○	○	○	●	21	Geba suburti bendruomenę pokyčiams	○	○	○	●
10	Darbuotojams dažnai nurodo, kas ką turi daryti	○	○	○	●	22	Nekuria palankių pokyčiams sąlygų	○	○	○	●
11	Skatina darbuotojų tobulėjimą	○	○	○	●	23	Geba sėkmingai vesti bendruomenę pokyčių keliu	○	○	○	●
12	Skatina darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą	○	○	○	●	24	Neorganizuoja darbuotojams įvairių renginių (išvykų, seminarų ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	●

9. Kokie veiksniai, vykdant direktoriaus pavaduotojo pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių
(įrašykite)

1.
2.
3.
4.
5.

10. Jūsų mokyklos vadovo gebėjimai vadovauti ir lyderiauti nediskutuotini, kas dar iš Jūsų mokyklos pedagoginės bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai? (pažymėkite) Žymėkite taip ☒

☐ Direktorius pavaduotoja/as ☐ Mokytoja/as ir metodikos grupės pirmininkė/as ☐ Mokytojas

Kitas pareigas užimantis darbuotojas (įrašykite)

Žymėjimo pavyzdys:

11. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	☐	☒	☐	☐	14	Eina į kiną	☐	☐	☐	☒

11. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Siekia dominuoti ir koncentruoja valdžią savo rankose	☐	☐	☐	☐	13	Orientuotas tik į savo pasiūlytų tikslų realizavimą	☐	☐	☐	☐
2	Tariausi priimant sprendimus, bet galutinį sprendimą priima pats	☐	☐	☐	☐	14	Skatina darbuotojų iniciatyvą ir kūrybiškumą	☐	☐	☐	☐
3	Palieka pilną veiklos laisvę savo pavaldiniams	☐	☐	☐	☐	15	Jo vadovaujami žmonės turi pilną veiklos laisvę ir gali dirbti savarankiškai	☐	☐	☐	☐
4	Labiau pasitiki savimi nei aplinkiniais	☐	☐	☐	☐	16	Griežtai kontroliuoja darbų atlikimą	☐	☐	☐	☐
5	Priimant sprendimus siekia visų grupės narių pritarimo	☐	☐	☐	☐	17	Pasitiki komandos nariais	☐	☐	☐	☐
6	Kiekvieno žmogaus unikalumą vertina teigiamai	☐	☐	☐	☐	18	Nekontroliuoja darbų atlikimo	☐	☐	☐	☐
7	Vienašališkas priimant sprendimus	☐	☐	☐	☐	19	Bendrauja formaliai	☐	☐	☐	☐
8	Sprendimo teisę balsavimo būdu palieka komandos nariams	☐	☐	☐	☐	20	Atidus ir taktiškas	☐	☐	☐	☐
9	Minimaliai vadovauja	☐	☐	☐	☐	21	Sprendimų priėmimo teisę pilnai palieka savo pavaldiniams	☐	☐	☐	☐
10	Neskatina komandinio darbo	☐	☐	☐	☐	22	Neskatina darbuotojų iniciatyvos	☐	☐	☐	☐
11	Siekia, kad būtų draugiški santykiai tarp bendradarbių	☐	☐	☐	☐	23	Siekia suburti komandą tikslui pasiekti	☐	☐	☐	☐
12	Nesiekia sutelkti žmonių bendram darbui	☐	☐	☐	☐	24	Nenurodinėja ir neįtakoja savo pavaldinių veiklos	☐	☐	☐	☐

Žymėjimo pavyzdys:

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia gyvenime? ir kas yra realybėje?

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Patogi gyvenamoji vieta	☐	☒	☐	☒	☐	☐

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje? (Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugalai įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukščiausius rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mokiniai mokykloje igyja žinias ir gebėjimus, bei sugeba juos pritaikyti siekiant aukštų rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mokiniai mokykloje igyja daug teorinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Mokiniai mokykloje igyja daug praktinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mokykloje sėkmingai mažinami mokinių mokymosi krūviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Didesnė dalis mokinių mokosi labai gerai (gauna aukštus įvertinimus)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Mokiniai labai stengiasi gerai mokytis ir gauti aukštus įvertinimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mokiniam nereikalingi korepetitoriai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Apie mokyklą mieste ir šalyje girdėti daug gerų atsiliepimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla (mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.		Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
21	Mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis	☐	☐	☒	☐	☐	☒
22	Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☒	☐	☐	☒
23	Mokykloje ugdomos šios vertybės: gėris, grožis, meilė ir tiesa	☐	☐	☒	☐	☐	☒
24	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☒	☐	☐	☒
25	Mokykloje mokiniai mokomi būti atsakingi už save ir ruošiami savarankiškam gyvenimui	☐	☐	☒	☐	☐	☒
26	Mokykloje mokiniai nori praleisti kuo daugiau laiko, nes čia jiems tiesiog gera būti	☐	☐	☒	☐	☐	☒
27	Mokyklos vadovas stengiasi, kad mokiniams mokykloje būtų gera	☐	☐	☒	☐	☐	☒
28	Mokyklos mokytojai stengiasi būti draugiški su mokiniams	☐	☐	☒	☐	☐	☒
29	Mokykla arti namų	☐	☐	☒	☐	☐	☒
30	Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
31	Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis	☐	☐	☒	☐	☐	☒
32	Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
33	Mokykloje įrengta moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
34	Mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku	☐	☐	☒	☐	☐	☒
35	Mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
36	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai bei šildymo sistema)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
37	Mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, projektoriai, mok. programos ir kt.)	☐	☐	☒	☐	☐	☒
38	Mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
39	Mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas	☐	☐	☒	☐	☐	☒
40	Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	☐	☐	☒	☐	☐	☒
41	Mokykloje palaikoma graži ir patraukli išorės ir vidaus patalpų estetinė išvaizda	☐	☐	☒	☐	☐	☒
42	Mokykloje saugu	☐	☐	☒	☐	☐	☒

13. Įrašykite kas dar, Jūsų nuomone, yra ypač svarbu ir realiai vyksta Jūsų mokykloje, tačiau nebuvo paminėta 12 klausimyne?

14. Pabaikite sakinį:

Lyderis - tai asmuo, kuris

.....

.....

.....

15. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausias tikrųjų lyderių savybes. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pabrėžiate savybės svarbą.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.

	Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi		Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi
1	Atkaklumas	☐	☐	☐	15	Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo	☐	☐	☐
2	Iniciatyvumas	☐	☐	☐	16	Patikimumas	☐	☐	☐
3	Komunikabilumas	☐	☐	☐	17	Emocinis stabilumas	☐	☐	☐
4	Principingumas	☐	☐	☐	18	Optimizmas	☐	☐	☐
5	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį	☐	☐	☐	19	Energingumas	☐	☐	☐
6	Atvirumas patirčiai	☐	☐	☐	20	Jautrumas kitiems	☐	☐	☐
7	Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas	☐	☐	☐	21	Dominavimas	☐	☐	☐
8	Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką	☐	☐	☐	22	Drąsa	☐	☐	☐
9	Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį)	☐	☐	☐	23	Kūrybiškumas	☐	☐	☐
10	Sąžiningumas	☐	☐	☐	24	Lankstumas	☐	☐	☐
11	Atsakomybės jausmas	☐	☐	☐	25	Vientisumas (žodžių ir darbų)	☐	☐	☐
12	Pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	26	Veržlumas	☐	☐	☐
13	Aukštesnis intelektas	☐	☐	☐	27	Įžvalgumas	☐	☐	☐
14	Tolerantiškumas	☐	☐	☐	28	Graži, patraukli išvaizda	☐	☐	☐
	Įrašykite dar nepaminėtus, Jūsų nuomone svarbius, lyderių bruožus.....								

16. Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu (trumpai raštu apibūdinkite tą situaciją)

.....

.....

.....

.....

17. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas

Žymėkite taip -



Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiški ir sąmoningi	☐	☐	☐	☐	☐
4	Visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius	☐	☐	☐	☐	☐
5	Atskiruose regionuose trūkstant specialistų, mokyklų darbuotojams būtina sudaryti sąlygas padirbėti kitoje švietimo institucijoje, tuo pačiu išsaugant jo senąją darbo vietą	☐	☐	☐	☐	☐
6	Turi būti sudaromos sąlygos mokyklų mokytojams skleisti savo patirtį kitiems, išvažiuojant į kitą švietimo instituciją laikinai padirbti ir vėliau sugrįžti atgal	☐	☐	☐	☐	☐
7	Dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų ar pavaduotojų siekti vadybinės karjeros	☐	☐	☐	☐	☐
8	Norėčiau dirbti mokyklos vadovo pareigose	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mūsų valstybėje labai sunku vykdyti patirties sklaidą, nes esi „pririštas“ prie savo mokyklos	☐	☐	☐	☐	☐

Pažymėkite: Žymėkite taip ☒

18. Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

19. Jūs dirbate: (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ gimnazijoje ☐ vidurinėje mokykloje ☐ pagrindinėje mokykloje ☐ profesinėje mokykloje

Kitoje (įrašykite)

20. Kiek Jums metų (įrašykite)

21. Kuriose klasėse Jūs dėstote (galite pažymėti ne vieną variantą)

☐ Penktoje ☐ Šeštoje ☐ Septintoje ☐ Aštuntoje ☐ Devintoje ☐ Dešimtoje ☐ Vienuolikoje ☐ Dvyliktoje

22. Kokį mokomąjį dalyką ar dalykus Jūs dėstote? (įrašykite)

.....

23. Jūsų pedagoginė kvalifikacija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą.)

☐ mokytojas ☐ vyr. mokytojas ☐ mokytojas metodininkas ☐ ekspertas

24. Jūsų vadybinė kategorija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą.)

☐ Be kategorijos ☐ Pirma kategorija ☐ Antra kategorija ☐ Trečia kategorija

25. Vietovė, kurioje Jūs dirbate: ☐ Miestas ☐ Miestelis ☐ Kaimas

26. Jei sutiktumėte atsakyti į panašios anketos klausimus elektroniniu paštu, įrašykite savo elektroninio pašto adresą.

.....

Dėkojame už bendradarbiavimą

Kilus klausimams skambinti tel. 86 99 41660

Tyrimo atlikimo partneris UAB „Factus dominus“ tel. 86 56 33266

Direktoriui



Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Gerbiamasis/gerbiamoji

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu atliekamas Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas.

Mokyklos vadovo vadybinė veikla visuomet domino tiek tyrėjus, tiek švietimo politikus, nes manoma, kad būtent vadovo gebėjimas vadovauti ir būti pripažintu mokyklos bendruomenės lyderiu didele dalimi įtakoja sėkmingą mokyklos veiklą. Lietuvoje mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo sistema skirta padėti vadovams įgyti būtiniausių vadybinių kompetencijų, ugdyti lyderio savybes, tačiau būtina tiksliau įvertinti kokios pagalbos reikia mokyklų bendruomenėms ir jų vadovams.

Atsakyti į šiuos ir kitus klausimus gali padėti tik išsamaus tyrimo rezultatai, todėl Švietimo ir mokslo ministerija bei Mokytojų kompetencijos centras **labai prašo visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai ir atsakingai atsakyti į šios anketos klausimus**, nes Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Iš anksto dėkojame Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

GARANTUOJAME VISIŠKĄ ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMĄ.

Anketoje nereikia rašyti vardo ir pavardės. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



<<Bendruomenė>>



Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai.

5. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

6. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

3. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia gyvenime? ir kas yra realybėje?

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Patogi gyvenamoji vieta	☐	☒	☐	☒	☐	☐

3. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje? (Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugalė įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukščiausius rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Mokiniai mokykloje igyja žinias ir gebėjimus, bei sugeba juos pritaikyti siekiant aukštų rezultatų	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
8	Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mokiniai mokykloje įgyja daug teorinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Mokiniai mokykloje įgyja daug praktinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Mokykloje sėkmingai mažinami mokinių mokymosi krūviai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Didesnė dalis mokinių mokosi labai gerai (gauna aukštus įvertinimus)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Mokiniai labai stengiasi gerai mokytis ir gauti aukštus įvertinimus	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Mokiniams nereikalingi korepetitoriai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16	Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Apie mokyklą mieste ir šalyje girdėti daug gerų atsiliepimų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla (mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	Mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mokykloje ugdomos šios vertybės: gėris, grožis, meilė ir tiesa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Mokykloje mokiniai mokomi būti atsakingi už save ir ruošiami savarankiškam gyvenimui	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Mokykloje mokiniai nori praleisti kuo daugiau laiko, nes čia jiems tiesiog gera būti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Mokyklos vadovas stengiasi, kad mokiniams mokykloje būtų gera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Mokyklos mokytojai stengiasi būti draugiški su mokiniais	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Mokykla arti namų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.		Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
33	Mokykloje įrengta moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	Mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	Mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai bei šildymo sistema)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	Mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, projektoriai, mok. programos ir kt.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38	Mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39	Mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40	Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41	Mokykloje palaikoma graži ir patraukli išorės ir vidaus patalpų estetinė išvaizda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42	Mokykloje saugu	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Įrašykite kas dar, Jūsų nuomone, yra ypač svarbu ir realiai vyksta Jūsų mokykloje, tačiau nebuvo paminėta 3 klausimyne?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Jūsų mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte? (įrašykite)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Kokias Jūsų mokyklos stipriąsias puses išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

7. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausias tikrųjų lyderių savybes. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pabrėžiate savybės svarbą.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutę) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.

	Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi		Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi
1	Atkaklumas	☐	☐	☐	15	Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo	☐	☐	☐
2	Iniciatyvumas	☐	☐	☐	16	Patikimumas	☐	☐	☐
3	Komunikabilumas	☐	☐	☐	17	Emocinis stabilumas	☐	☐	☐
4	Principingumas	☐	☐	☐	18	Optimizmas	☐	☐	☐
5	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį	☐	☐	☐	19	Energingumas	☐	☐	☐
6	Atvirumas patirčiai	☐	☐	☐	20	Jautrumas kitiems	☐	☐	☐
7	Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas	☐	☐	☐	21	Dominavimas	☐	☐	☐
8	Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką	☐	☐	☐	22	Drąsa	☐	☐	☐
9	Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį)	☐	☐	☐	23	Kūrybiškumas	☐	☐	☐
10	Sąžiningumas	☐	☐	☐	24	Lankstumas	☐	☐	☐
11	Atsakomybės jausmas	☐	☐	☐	25	Vientisumas (žodžių ir darbų)	☐	☐	☐
12	Pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	26	Veržlumas	☐	☐	☐
13	Aukštesnis intelektas	☐	☐	☐	27	Įžvalgumas	☐	☐	☐
14	Tolerantiškumas	☐	☐	☐	28	Graži, patraukli išvaizda	☐	☐	☐
	Įrašykite dar nepaminėtus, Jūsų nuomone svarbius, lyderių bruožus.....								

8. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

9. Pabaikite sakinį:

Lyderis - tai asmuo, kuris
.....
.....
.....
.....

10. Kokie veiksniai, vykdant direktoriaus pareigas, Jums kelia daugiausiai rūpesčių (įrašykite)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

11. Jūsų kaip mokyklos vadovo gebėjimai vadovauti ir lyderiauti nediskutuotini, kas dar iš Jūsų mokyklos pedagoginės bendruomenės geba vadovauti ir yra pripažinti lyderiai?

(pažymėkite) Žymėkite taip ☒

☐ Direktoriaus pavaduotoja/as ☐ Mokytoja/as ir metodikos grupės pirmininkė/as ☐ Mokytojas

Kitas pareigas užimantis darbuotojas (įrašykite)

12. Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu (trumpai raštu apibūdinkite tą situaciją)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Žymėjimo pavyzdys:

13. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūs	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūs	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Einate į muzikinį teatrą	○	☒	○	○	14	Einate į kiną	○	○	○	☒

13. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ę atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūs kaip mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūs kaip mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Stengiuosi mokykloje sukurti palankias pokyčiams sąlygas	○	○	○	○	13	Stengiuosi, kad mokyklos bendruomenės nariai aktyviau bendradarbiautų	○	○	○	○
2	Palaikau tik formalius santykius su darbuotojais	○	○	○	○	14	Nesiekiu, kad darbuotojai stengtųsi daryti daugiau nei jiems priklauso	○	○	○	○
3	Skatinu savo pavaldinių norą gerai dirbti	○	○	○	○	15	Gebu rasti individualią kalbą su kiekvienu mokyklos darbuotoju	○	○	○	○
4	Neindividualizuoju santykių su pavaldiniais	○	○	○	○	16	Nesistengiu pakeisti žmonių mąstymo	○	○	○	○
5	Siekiu, kad darbuotojams būtų svarbesni ne asmeniniai, bet mokyklos tikslai	○	○	○	○	17	Organizuoju darbuotojams įvairius renginius (išvykas, seminarus ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	○
6	Siekiu, kad darbuotojai atliktų tik jų pareigybėse numatytus darbus ir nieko daugiau	○	○	○	○	18	Netoleruoju naujovių	○	○	○	○
7	Stengiausi, kad darbuotojai patys nuveiktų daugiau nei iš jų reikalaujama	○	○	○	○	19	Stengiuosi įtraukti bendruomenės narius bendrų tikslų siekimui	○	○	○	○
8	Rūpinuosi tik kasdienine mokyklos veikla, neplanuodamas toli į priekį	○	○	○	○	20	Nesiekiu suburti bendruomenės ilgalaikiams pokyčiams	○	○	○	○
9	Siekiu pakeisti žmonių mąstymą	○	○	○	○	21	Gebu suburti bendruomenę pokyčiams	○	○	○	○
10	Nurodau darbuotojams, kas ką turi daryti	○	○	○	○	22	Nekuriu palankių pokyčiams sąlygų	○	○	○	○
11	Skatinu darbuotojų tobulėjimą	○	○	○	○	23	Gebu sėkmingai vesti bendruomenę pokyčių keliu	○	○	○	○
12	Skatinu darbuotojus tik siūlydamas didesnę atlygį už darbą	○	○	○	○	24	Neorganizuoju darbuotojams įvairių renginių (išvykų, seminarų ir t.t.), kuriuose jie pabūtų neformalioje aplinkoje	○	○	○	○

14. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas

Žymėkite taip -



Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutę) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiški ir sąmoningi	☐	☐	☐	☐	☐
4	Visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius	☐	☐	☐	☐	☐
5	Atskiruose regionuose trūkstant specialistų, mokyklų darbuotojams būtina sudaryti sąlygas padirbėti kitoje švietimo institucijoje, tuo pačiu išsaugant jo senąją darbo vietą	☐	☐	☐	☐	☐
6	Turi būti sudaromos sąlygos mokyklų mokytojams skleisti savo patirtį kitiems, išvažiuojant į kitą švietimo instituciją laikinai padirbti ir vėliau sugrįžti atgal	☐	☐	☐	☐	☐
7	Dabartinė kvalifikacijos kėlimo sistema neskatina mokytojų ar pavaduotojų siekti vadybinės karjeros	☐	☐	☐	☐	☐
8	Norėčiau dirbti mokyklos vadovo pareigose	☐	☐	☐	☐	☐
9	Mūsų valstybėje labai sunku vykdyti patirties sklaidą, nes esi „priřtas“ prie savo mokyklos	☐	☐	☐	☐	☐

Pažymėkite: Žymėkite taip ☒

15. Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

16. Jūs dirbate: (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ gimnazijoje ☐ vidurinėje mokykloje ☐ pagrindinėje mokykloje ☐ profesinėje mokykloje

Kitoje (įrašykite)

17. Kiek Jums metų (įrašykite)

18. Kuriose klasėse Jūs dėstote (galite pažymėti ne vieną variantą)

☐ Penktoje ☐ Šeštoje ☐ Septintoje ☐ Aštuntoje ☐ Devintoje ☐ Dešimtoje ☐ Vienuolikoje ☐ Dvyliktoje

19. Kokį mokomąjį dalyką ar dalykus Jūs dėstote? (įrašykite)

.....

20. Jūsų pedagoginė kvalifikacija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą.)

☐ mokytojas ☐ vyr. mokytojas ☐ mokytojas metodininkas ☐ ekspertas

21. Jūsų vadybinė kategorija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą.)

☐ Be kategorijos ☐ Pirma kategorija ☐ Antra kategorija ☐ Trečia kategorija

22. Vietovė, kurioje Jūs dirbate: ☐ Miestas ☐ Miestelis ☐ Kaimas

Dėkojame už bendradarbiavimą

Kilus klausimams skambinti tel. 86 99 41660

Tyrimo atlikimo partneris UAB „Factus dominus“ tel. 86 56 33266



Mokiniams

10-12 klasių



Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Gerbiamasis/gerbiamoji

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu atliekamas Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas.

Mokyklos vadovo vadybinė veikla visuomet domino tiek tyrėjus, tiek švietimo politikus, nes manoma, kad būtent vadovo gebėjimas vadovauti ir būti pripažintu mokyklos bendruomenės lyderiu didele dalimi įtakoja sėkmingą mokyklos veiklą. Lietuvoje mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo sistema skirta padėti vadovams įgyti būtiniausių vadybinių kompetencijų, ugdyti lyderio savybes, tačiau būtina tiksliau įvertinti kokios pagalbos reikia mokyklų bendruomenėms ir jų vadovams.

Atsakyti į šiuos ir kitus klausimus gali padėti tik išsamaus tyrimo rezultatai, todėl *Švietimo ir mokslo ministerija bei Mokytojų kompetencijos centras labai prašo visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai ir atsakingai atsakyti į šios anketos klausimus*, nes Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Iš anksto dėkojame Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

GARANTUOJAME VISIŠKĄ ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMĄ.

Anketoje nereikia rašyti vardo ir pavardės. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



<<Bendruomenė>>



Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai.

7. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

8. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	⊗	○	○	2	Eina į kiną	○	○	○	⊗

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Draugiškas	○	○	○	○	19	Dėmesingas	○	○	○	○
2	Išklauso idėjų ir pasiūlymų	○	○	○	○	20	Inicijuoja naujus projektus	○	○	○	○
3	Siekia tvarkos	○	○	○	○	21	Reiklus igyvendinant numatytus planus	○	○	○	○
4	Pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais	○	○	○	○	22	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)	○	○	○	○
5	Prisiima atsakomybę už sprendimus	○	○	○	○	23	Atviras naujovėms, eksperimentams	○	○	○	○
6	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas	○	○	○	○	24	Kontroliuoja darbų atlikimą	○	○	○	○
7	Atviras ir sąžiningas	○	○	○	○	25	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą	○	○	○	○
8	Skatina perspektyvų mąstymą	○	○	○	○	26	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas	○	○	○	○
9	Nuoseklus	○	○	○	○	27	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina mokyklos bendruomenės nariams darbo reglamentą	○	○	○	○
10	Kritikuoja dalykiškai	○	○	○	○	28	Malonus pavaldiniams	○	○	○	○
11	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas	○	○	○	○	29	Kai būtina, priima skubius sprendimus	○	○	○	○
12	Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisykles ir principus	○	○	○	○	30	Atidžiai ir kruopščiai planuoja	○	○	○	○
13	Žmonės juo pasitiki	○	○	○	○	31	Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus	○	○	○	○
14	Dalijasi mintimis apie ateities planus	○	○	○	○	32	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	○	○	○	○

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
14	Dalijasi mintimis apie ateities planus	☐	☐	☐	☐	32	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	☐	☐	☐	☐
15	Dalijasi informacija apie pasiekus rezultatus	☐	☐	☐	☐	33	Nuosekliai paaiškina kaip atlikti darbą	☐	☐	☐	☐
16	Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą	☐	☐	☐	☐	34	Randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su bendruomenės nariais	☐	☐	☐	☐
17	Siekia tobulėti	☐	☐	☐	☐	35	Siūlo daug gerų, naujų idėjų	☐	☐	☐	☐
18	Iškelia aiškius uždavinius	☐	☐	☐	☐	36	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja	☐	☐	☐	☐

4. Jūsų mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

5. Kokias Jūsų mokyklos stipriąsias puses išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

.....

6. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas

Žymėkite taip -



	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio	☐	☐	☐	☐	☐
2	Lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiški ir sąmoningi	☐	☐	☐	☐	☐
4	Visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius	☐	☐	☐	☐	☐

7. Pabaikite sakinį:

Lyderis - tai asmuo, kuris

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia gyvenime? ir kas yra realybėje?

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).	Ar tai Jums svarbu				Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
	Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu		Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1 Patogi gyvenamoji vieta	☐	☒	☐		☒	☐	☐

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje? (Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu				Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
	Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu		Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1 Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus	☐	☐	☐		☐	☐	☐
2 Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų	☐	☐	☐		☐	☐	☐
3 Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugalė įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose	☐	☐	☐		☐	☐	☐
4 Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus	☐	☐	☐		☐	☐	☐
5 Mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukščiausius rezultatus	☐	☐	☐		☐	☐	☐
6 Mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams	☐	☐	☐		☐	☐	☐
7 Mokiniai mokykloje įgyja žinias ir gebėjimus, bei sugeba juos pritaikyti siekiant aukštų rezultatų	☐	☐	☐		☐	☐	☐
8 Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	☐	☐	☐		☐	☐	☐
9 Mokiniai mokykloje įgyja daug teorinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐		☐	☐	☐
10 Mokiniai mokykloje įgyja daug praktinių žinių ir gebėjimų	☐	☐	☐		☐	☐	☐
11 Mokykloje sėkmingai mažinami mokinių mokymosi krūviai	☐	☐	☐		☐	☐	☐
12 Didesnė dalis mokinių mokosi labai gerai (gauna aukštus įvertinimus)	☐	☐	☐		☐	☐	☐
13 Mokiniai labai stengiasi gerai mokytis ir gauti aukštus įvertinimus	☐	☐	☐		☐	☐	☐
14 Mokiniais nereikalingi korepetitoriai	☐	☐	☐		☐	☐	☐
15 Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas	☐	☐	☐		☐	☐	☐
16 Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	☐	☐	☐		☐	☐	☐
17 Apie mokyklą mieste ir šalyje girdėti daug gerų atsiliepimų	☐	☐	☐		☐	☐	☐
18 Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.)	☐	☐	☐		☐	☐	☐
19 Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai	☐	☐	☐		☐	☐	☐
20 Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla (mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t.t.)	☐	☐	☐		☐	☐	☐

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.		Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
21	Mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mokykloje ugdomos šios vertybės: gėris, grožis, meilė ir tiesa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Mokykloje mokiniai mokomi būti atsakingi už save ir ruošiami savarankiškam gyvenimui	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Mokykloje mokiniai nori praleisti kuo daugiau laiko, nes čia jiems tiesiog gera būti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Mokyklos vadovas stengiasi, kad mokiniams mokykloje būtų gera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Mokyklos mokytojai stengiasi būti draugiški su mokiniams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Mokykla arti namų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	Mokykloje įrengta moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	Mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	Mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai bei šildymo sistema)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	Mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, projektoriai, mok. programos ir kt.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38	Mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39	Mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40	Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41	Mokykloje palaikoma graži ir patraukli išorės ir vidaus patalpų estetinė išvaizda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42	Mokykloje saugu	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Įrašykite kas dar, Jūsų nuomone, yra ypač svarbu ir realiai vyksta Jūsų mokykloje, tačiau nebuvo paminėta 8 klausimyne?

.....
.....
.....
.....

10. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausias tikrųjų lyderių savybes. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pabrėžiate savybės svarbą.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.

	Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi		Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi
1	Atkaklumas	☐	☐	☐	15	Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo	☐	☐	☐
2	Iniciatyvumas	☐	☐	☐	16	Patikimumas	☐	☐	☐
3	Komunikabilumas	☐	☐	☐	17	Emocinis stabilumas	☐	☐	☐
4	Principingumas	☐	☐	☐	18	Optimizmas	☐	☐	☐
5	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį	☐	☐	☐	19	Energingumas	☐	☐	☐
6	Atvirumas patirčiai	☐	☐	☐	20	Jautrumas kitiems	☐	☐	☐
7	Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas	☐	☐	☐	21	Dominavimas	☐	☐	☐
8	Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką	☐	☐	☐	22	Drąsa	☐	☐	☐
9	Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį)	☐	☐	☐	23	Kūrybiškumas	☐	☐	☐
10	Sąžiningumas	☐	☐	☐	24	Lankstumas	☐	☐	☐
11	Atsakomybės jausmas	☐	☐	☐	25	Vientisumas (žodžių ir darbų)	☐	☐	☐
12	Pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	26	Veržlumas	☐	☐	☐
13	Aukštesnis intelektas	☐	☐	☐	27	Išvalgumas	☐	☐	☐
14	Tolerantiškumas	☐	☐	☐	28	Graži, patraukli išvaizda	☐	☐	☐
Įrašykite dar nepaminėtus, Jūsų nuomone svarbius, lyderių bruožus.....									

Pažymėkite: Žymėkite taip ☒

11. Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

12. Jūs mokotės: (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ gimnazijoje ☐ vidurinėje mokykloje ☐ pagrindinėje mokykloje ☐ profesinėje mokykloje

Kitoje (įrašykite)

13. Kiek Jums metų? (įrašykite)

14. Kelintoje klasėje Jūs mokotės? (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ Aštuntoje ☐ Devintoje ☐ Dešimtoje ☐ Vienuoliktoje ☐ Dvyliktoje Kitoje

15. Koks apytikriai bendras Jūsų mokymosi vidurkis? (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ Vienas (1)	☐ Du (2)	☐ Trys (3)	☐ Keturi (4)	☐ Penki (5)
☐ Šeši (6)	☐ Septyni (7)	☐ Aštuoni (8)	☐ Devyni (9)	☐ Dešimt (10)

16. Vietovė, kurioje Jūs gyvenate: ☐ Miestas ☐ Miestelis ☐ Kaimas

17. Jei sutiktumėte atsakyti į panašios anketos klausimus elektroniniu paštu, įrašykite savo elektroninio pašto adresą.

.....

Dėkojame už bendradarbiavimą

Kilus klausimams skambinti: Tel. 86 99 41660

Tyrimo atlikimo partneris UAB „Factus dominus“ Tel. 86 56 33266



Mokinių tėvams 10-12 klasių



Mokytojų
Kompetencijos
Centras



Gerbiamasis/gerbiamoji

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu atliekamas Lietuvos mokyklų vadovų lyderystės raiškos tyrimas.

Mokyklos vadovo vadybinė veikla visuomet domino tiek tyrėjus, tiek švietimo politikus, nes manoma, kad būtent vadovo gebėjimas vadovauti ir būti pripažintu mokyklos bendruomenės lyderiu didele dalimi įtakoja sėkmingą mokyklos veiklą. Lietuvoje mokyklų vadovų kvalifikacijos kėlimo sistema skirta padėti vadovams įgyti būtiniausių vadybinių kompetencijų, ugdyti lyderio savybes, tačiau būtina tiksliau įvertinti kokios pagalbos reikia mokyklų bendruomenėms ir jų vadovams.

Atsakyti į šiuos ir kitus klausimus gali padėti tik išsamaus tyrimo rezultatai, todėl *Švietimo ir mokslo ministerija bei Mokytojų kompetencijos centras labai prašo visų tyrimo dalyvių ypač kruopščiai ir atsakingai atsakyti į šios anketos klausimus*, nes Jūsų nuomonė mums labai svarbi. Iš anksto dėkojame Jums už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus į anketos klausimus.

GARANTUOJAME VISIŠKĄ ATSAKYMŲ ANONIMIŠKUMĄ.

Anketoje nereikia rašyti vardo ir pavardės. Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Jums tiesiog reikėtų parašyti ir pažymėti tokį atsakymą, kuris tiksliausiai atspindi Jūsų nuomonę. Patirtis rodo, kad pirmoji mintis, kilusi vienu ar kitu klausimu, dažniausiai yra teisinga. Todėl nereikėtų ties vienu klausimu apsistoti labai ilgai. Labai svarbu, kad atsakytumėte į VISUS klausimus.



<<Bendruomenė>>



Jei turite daugiau nei vieną mokyklinio amžiaus vaiką, atsakinėdami į šios anketos klausimus turėkite mintyje tik vieną iš savo vaikų, pageidautina vyresnįjį.

9. Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

10. Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų kaimynai	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Eina į muzikinį teatrą	○	☒	○	○	14	Eina į kiną	○	○	○	☒

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų dukros/sūnaus mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų dukros/sūnaus mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1	Draugiškas	○	○	○	○	19	Dėmesingas	○	○	○	○
2	Išklauso idėjų ir pasiūlymų	○	○	○	○	20	Inicijuoja naujus projektus	○	○	○	○
3	Siekia tvarkos	○	○	○	○	21	Reiklus igyvendinant numatytus planus	○	○	○	○
4	Pasitiki savo mokyklos bendruomenės nariais	○	○	○	○	22	Laikosi subordinacijos (elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką)	○	○	○	○
5	Prisiima atsakomybę už sprendimus	○	○	○	○	23	Atviras naujovėms, eksperimentams	○	○	○	○
6	Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas	○	○	○	○	24	Kontroliuoja darbų atlikimą	○	○	○	○
7	Atviras ir sąžiningas	○	○	○	○	25	Kuria teigiamą psichologinę atmosferą	○	○	○	○
8	Skatina perspektyvų mąstymą	○	○	○	○	26	Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas	○	○	○	○
9	Nuoseklus	○	○	○	○	27	Aiškiai apibrėžia ir paaiškina mokyklos bendruomenės nariams darbo reglamentą	○	○	○	○
10	Kritikuoja dalykiškai	○	○	○	○	28	Malonus pavaldiniams	○	○	○	○
11	Mėgsta aptarinėti naujas idėjas	○	○	○	○	29	Kai būtina, priima skubius sprendimus	○	○	○	○
12	Laiko būtinomis tam tikras veiklos taisyklės ir principus	○	○	○	○	30	Atidžiai ir kruopščiai planuoja	○	○	○	○
13	Žmonės juo pasitiki	○	○	○	○	31	Sudaro sąlygas pavaldiniams priimti sprendimus	○	○	○	○

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas. Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).

	Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai		Jūsų mokyklos vadovas	Retai arba niekada	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
14	Dalijasi mintimis apie ateities planus	○	○	○	○	32	Lankstus ir pasirengęs dar kartą išklausti kitų nuomonę	○	○	○	○
15	Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus	○	○	○	○	33	Nuosekliai paaiškina kaip atlikti darbą	○	○	○	○
16	Pastebi ir gerbia gerai atliktą darbą	○	○	○	○	34	Randa laiko individualiai aptarti rūpimus klausimus su bendruomenės nariais	○	○	○	○
17	Siekia tobulėti	○	○	○	○	35	Siūlo daug gerų, naujų idėjų	○	○	○	○
18	Iškelia aiškius uždavinius	○	○	○	○	36	Prieš priimdamas sprendimą, jį gerai išanalizuoja ir apgalvoja	○	○	○	○

4. Jūsų dukros/sūnaus mokykla pasiekia iš tiesų puikių rezultatų, tačiau tobulumui ribų nėra. Kokias Jūsų mokyklos tobulintinas veiklos sritis išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

5. Kokias Jūsų dukros/sūnaus mokyklos stipriąsias puses išskirtumėte? (įrašykite)

.....

.....

.....

.....

6. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo labiausiai priimtinas

Žymėkite taip - ⊗

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Nė vienoje organizacijoje efektyvi veikla neįsivaizduojama be tikro lyderio	○	○	○	○	○
2	Lyderiai tik trukdo dirbti, siekdami užgožti kitų veiklą	○	○	○	○	○
3	Bet kuri organizacija gali išsiversti be lyderio, nes žmonės pakankamai savarankiškai ir sąmoningi	○	○	○	○	○
4	Visuomet geresnių rezultatų pasiekia tos organizacijos, kurios turi gerus lyderius	○	○	○	○	○

8. Pabaikite sakinį:

Lyderis - tai asmuo, kuris

.....

.....

.....

.....

Žymėjimo pavyzdys:

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia gyvenime? ir kas yra realybėje?

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką (po vieną kiekviename stulpelyje).	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Patogi gyvenamoji vieta	○	⊗	○	⊗	○	○

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje? (Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo dukros/sūnaus mokyklą!)

	Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.	Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
1	Mokyklos mokytojai kokybiškai praveda savo dalykų pamokas ir jų mokiniai pasiekia aukštus rezultatus	○	○	○	○	○	○
2	Mokytojai sugeba išaiškinti savo dalyką taip, kad mokiniai viską suprastų ir gerai išmoktų	○	○	○	○	○	○
3	Mokiniai ir mokytojai ne tik dalyvauja, bet ir nugalai įvairių dalykų respublikinėse bei tarptautinėse olimpiadose	○	○	○	○	○	○
4	Mokiniai sėkmingai išlaiko baigiamuosius egzaminus	○	○	○	○	○	○
5	Mokyklos vadovas daro viską, kad mokiniai pasiektų kuo aukščiausius rezultatus	○	○	○	○	○	○
6	Mokykla puikiai paruošia mokinius baigiamiesiems egzaminams	○	○	○	○	○	○
7	Mokiniai mokykloje igyja žinias ir gebėjimus, bei sugeba juos pritaikyti siekiant aukštų rezultatų	○	○	○	○	○	○
8	Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas	○	○	○	○	○	○
9	Mokiniai mokykloje igyja daug teorinių žinių ir gebėjimų	○	○	○	○	○	○
10	Mokiniai mokykloje igyja daug praktinių žinių ir gebėjimų	○	○	○	○	○	○
11	Mokykloje sėkmingai mažinami mokinių mokymosi krūviai	○	○	○	○	○	○
12	Didesnė dalis mokinių mokosi labai gerai (gauna aukštus įvertinimus)	○	○	○	○	○	○
13	Mokiniai labai stengiasi gerai mokytis ir gauti aukštus įvertinimus	○	○	○	○	○	○
14	Mokiniam nereikalingi korepetitoriai	○	○	○	○	○	○
15	Mokyklos mokiniai, dalyvaudami tarptautiniuose projektuose aplanko kitų šalių mokyklas	○	○	○	○	○	○
16	Mokykloje gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla, daug būrelių, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	○	○	○	○	○	○
17	Apie mokyklą mieste ir šalyje girdėti daug gerų atsiliepimų	○	○	○	○	○	○
18	Mokykloje palankus psichologinis klimatas (geri santykiai tarp mokinių, tarp mokinių ir mokytojų, tarp mokinių ir mokyklos administracijos ir t.t.)	○	○	○	○	○	○
19	Mokykloje siekiama, kad mokiniai būtų savo mokyklos ir savo miesto patriotai	○	○	○	○	○	○
20	Mokykloje gerai organizuojama mokinių savivaldos veikla (mokiniai aktyviai dalyvauja organizuojant mokyklos renginius, priimant įvairius sprendimus ir t.t.)	○	○	○	○	○	○

8. Kas, Jūsų nuomone, svarbiausia mokyklos veikloje ir kas realybėje vyksta Jūsų mokykloje?
(Atsakinėdami į šiuos klausimus turėkite mintyje tik savo dukros/sūnaus mokyklą!)

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį rutuliuką.		Ar tai Jums svarbu			Ar taip realybėje yra Jūsų mokykloje		
		Nesvarbu	Vienodai svarbu ir nesvarbu	Svarbu	Nesutinku	Vienodai sutinku ir nesutinku	Sutinku
21	Mokykloje siekiama, kad mokiniai taptų dorais žmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22	Mokyklos mokiniai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23	Mokykloje ugdomos šios vertybės: gėris, grožis, meilė ir tiesa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24	Mokinių tėvai aktyviai dalyvauja mokyklos veikloje	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	Mokykloje mokiniai mokomi būti atsakingi už save ir ruošiami savarankiškam gyvenimui	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	Mokykloje mokiniai nori praleisti kuo daugiau laiko, nes čia jiems tiesiog gera būti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	Mokyklos vadovas stengiasi, kad mokiniams mokykloje būtų gera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	Mokyklos mokytojai stengiasi būti draugiški su mokiniams	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	Mokykla arti namų	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30	Mokykloje dirba kvalifikuoti, savo dalyką išmanantys mokytojai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Mokykloje patogus pamokų tvarkaraštis	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	Mokyklos vadovas puikiai vadovauja mokyklai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
33	Mokykloje įrengta moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
34	Mokykloje visuomet šilta, šviesu ir jauku	☐	☐	☐	☐	☐	☐
35	Mokyklos vadovas siekia, kad mokytojai dirbtų kaip tikri savo dalyko profesionalai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
36	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai bei šildymo sistema)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
37	Mokykloje dažnai naudojamos informacinės technologijos (kompiuteriai, projektoriai, mok. programos ir kt.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
38	Mokykloje naudojami vadovėliai, kuriuose mokomoji medžiaga pateikiama suprantamai ir aiškiai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
39	Mokyklos valgykloje gaminamas kokybiškas ir skanus maistas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
40	Mokykloje įrengti modernūs įvairių dalykų kabinetai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
41	Mokykloje palaikoma graži ir patraukli išorės ir vidaus patalpų estetinė išvaizda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
42	Mokykloje saugu	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Įrašykite kas dar, Jūsų nuomone, yra ypač svarbu ir realiai vyksta Jūsų mokykloje, tačiau nebuvo paminėta 8 klausimyne?

.....
.....
.....
.....

10. Pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausias tikrųjų lyderių savybes. Kuo didesnę skrituliuką pažymite, tuo labiau pabrėžiate savybės svarbą.

Jūsų sutikimą ar nesutikimą su teiginiais atitinka rutuliuko dydis. Pažymėkite (tik vieną eilutėje) Jūsų nuomonę atitinkantį rutuliuką.

	Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi		Lyderio savybės	Nesvarbi	Vienodai svarbi ir vienodai nesvarbi	Svarbi
1	Atkaklumas	☐	☐	☐	15	Sugebėjimas paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo	☐	☐	☐
2	Iniciatyvumas	☐	☐	☐	16	Patikimumas	☐	☐	☐
3	Komunikabilumas	☐	☐	☐	17	Emocinis stabilumas	☐	☐	☐
4	Principingumas	☐	☐	☐	18	Optimizmas	☐	☐	☐
5	Sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį	☐	☐	☐	19	Energingumas	☐	☐	☐
6	Atvirumas patirčiai	☐	☐	☐	20	Jautrumas kitiems	☐	☐	☐
7	Nuodugnus išmanymas tos srities už kurią yra atsakingas	☐	☐	☐	21	Dominavimas	☐	☐	☐
8	Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką	☐	☐	☐	22	Drąsa	☐	☐	☐
9	Vizijos turėjimas (idealizuoto tikslo žadančio geresnę ateitį)	☐	☐	☐	23	Kūrybiškumas	☐	☐	☐
10	Sąžiningumas	☐	☐	☐	24	Lankstumas	☐	☐	☐
11	Atsakomybės jausmas	☐	☐	☐	25	Vientisumas (žodžių ir darbų)	☐	☐	☐
12	Pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	26	Veržlumas	☐	☐	☐
13	Aukštesnis intelektas	☐	☐	☐	27	Išvalgumas	☐	☐	☐
14	Tolerantiškumas	☐	☐	☐	28	Graži, patraukli išvaizda	☐	☐	☐
	Įrašykite dar nepaminėtus, Jūsų nuomone svarbius, lyderių bruožus.....								

Pažymėkite: Žymėkite taip ☒

11. Jūsų lytis: ☐ Moteris ☐ Vyras

12. Jūsų dukra/sūnus mokosi: (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ gimnazijoje ☐ vidurinėje mokykloje ☐ pagrindinėje mokykloje ☐ profesinėje mokykloje
Kitoje (įrašykite)

13. Kiek Jums metų (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą, arba įrašykite)

☐ Nuo 20 iki 25	☐ Nuo 26 iki 30	☐ Nuo 31 iki 35	☐ Nuo 36 iki 40	☐ Nuo 41 iki 45
☐ Nuo 46 iki 50	☐ Nuo 51 iki 55	☐ Nuo 56 iki 60	☐ Nuo 61 iki 65	☐ Kita (įrašykite)

14. Kelintoje klasėje mokosi Jūsų dukra/sūnus? (pažymėkite tik vieną variantą)

☐ penktoje	☐ šeštoje	☐ septintoje	☐ aštuntoje
☐ devintoje	☐ dešimtoje	☐ vienuoliktoje	☐ dvyliktoje

15. Vietovė, kurioje Jūs gyvenate: ☐ Miestas ☐ Miestelis ☐ Kaimas

16. Jei sutiktumėte atsakyti į panašios anketos klausimus elektroniniu paštu, įrašykite savo elektroninio pašto adresą.

.....

Dėkojame už bendradarbiavimą

Kilus klausimams skambinti tel. 86 99 41660

Tyrimo atlikimo partneris UAB „Factus dominus“ tel. 86 56 33266

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokytojų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Reiklus	Reiklus ir atlaidus, suprantantis jam pavaldžių žmonių interesus; reiklus sau ir kitiems, supratingas, gebantis bendrauti su įvairaus amžiaus žmonėmis, besimokantis visą gyvenimą, nuoširdus, tolerantiškas, visada išliekantis žmogumi; Reiklus sau ir kitiems, supratingas, išmanantis vadybos dalykus; Reiklus teisingas, griežtas; Reiklus sau ir kitiems, supratingas, gebantis bendrauti su įvairaus amžiaus žmonėmis, besimokantis visą gyvenimą, nuoširdus, tolerantiškas, visada išliekantis žmogumi; reiklus, teisingas, griežtas; reiklus, atviras naujovėms, eksperimentams, moka priimti skubius sprendimus; Reiklus, bet teisingas; reiklus, dėmesingas, nuoseklus, iniciatyvus; Reiklus, dėmesingas, tolerantiškas, turi pasitikėti kolektyvo nariais; Reiklus, demokratiškas, tolerantiškas, dėmesingas, kūrybiškas, konkretus, veržlus, principingas; Reiklus, draugiškas; Reiklus, griežtas, pareigingas, autoritetingas ir kt.; reiklus, humaniškas, autoritetingas, intelektualus, labai gerbiantis žmogų. Žmogiškieji resursai vadovui turi būti vertybė; reiklus, iniciatyvus, pastabus, pasitikintis dirbančiais mokytojais ir t.t.	139
Kompetentingas	Kompetentingas; Kompetentingas (sugebantis vadovauti atidus žmonėms, turintis žinių); Kompetentingas ir žmogiškas; kompetentingas įvairiuose dalykuose; kompetentingas pakankamai spręsti iškilusias problemas, demokratiškas, palaikantis draugišką atmosferą kolektyve; nors taip pat reikalaujantis darbo kokybės; auklėjantis ne drausminėm priemonėm, bet nuolat tikrinantis darbo kokybę, t.p. užtikrinantis; Kompetentingas pedagogas, administratorius, išmanantis etiketą, turintis autoritetą kolektyve; Kompetentingas savo srities žinovas, aukšto intelekto, garbingas, gražios išvaizdos, įdomus, daug žinantis, atviras naujovėms, besidomintis politika, aktyvus; kompetentingas savo sritį, įdomi, apsiskatęs asmenybė, inteligentiškas, iniciatyvus, gražiai ir taisyklingai kalbantis; kompetentingas savo srityje, humaniškas, komunikabilus, neprarandantis savitvardos; kompetentingas specialistas, lankstus mąstymo, greito mąstymo, kultūringas; kompetentingas vadyboje, švietimo sistemos veikloje, pedagogas, suprantantis mokytojo darbo specifiką, mokantis strateguoti; kompetentingas vadovauti, komunikabilus, sugebantis naudotis šiuolaikinėmis informacijos sistemomis, mokantis užsienio kalbų, aktyvus; Kompetentingas (sugebantis vadovauti atidus žmonėms, turintis žinių); Kompetentingas (sugebantis vadovauti atidus žmonėms, turintis žinių); kompetentingas įvairiuose dalykuose; kompetentingas visais klausimais, nuoširdus, reiklus, veiksnus, mokantis išklausyti, suprasti, draugiškas, inicijuojantis naujas idėjas ir projektus.	117
Komunikabilus	Komunikabilus; komunikabilus, atsakingas; komunikabilus, atviras, dėmesingas, malonus; komunikabilus, dalykiškas, griežtas; komunikabilus, doras, lankstus, sugebantis spręsti problemas; Komunikabilus, ekonomiškas, reiklus, draugiškas; Komunikabilus, energingas; komunikabilus, gera vadybininkas, organizuotas, mokantis išklausyti kitus, bet sugebantis apginti savo poziciją, užsitarnauti pavaldinių pagarbą; komunikabilus, iniciatyvus, tolerantiškas, optimistas, stabilios psichikos; komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas, kūrybiškas, išmanantis savo darbą; komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas, kūrybiškas, išmanantis savo darbą; komunikabilus, išprusęs, objektyvus, sąžiningas; Komunikabilus, kompetentingas, turintis finansininko išsilavinimą; komunikabilus, mokantis sutelkti bendraminčių komandą ir dirbti joje, prisiimantis atsakomybę už sprendimus; komunikabilus, plataus mąstymo, demokratiškas; komunikabilus, priimanantis naujoves, draugiškas, pakantus, lankstus, išprusęs; komunikabilus, principingas, atsakingas, veiklus, geba suburti tinkamą komandą, savo srities žinovas ir t.t.	110
Energingas	Energingas, domėtis naujienomis; energingas, ištvermingas, sąžiningas, dėmesingas, veiklus; energingas, kūrybingas, lankstus, įžvalgus, tolerantiškas, sąžiningas, komunikabilus, iniciatyvus, eruditas; energingas, nestokojantis idėjų, demokratiškas; energingas, patikimas, tolerantiškas, įžvalgus, kūrybiškas; Energingas, turėti mokyklos viziją, gerai pažinti savo darbuotojus, objektyvus; Energingas, turintis patirties vadovauti dideliame kolektyvui, tolerantiškas, priimanantis naujoves; energingas, veiklus, aktyvus; energingas, veiklus, ryžtingas, turintis tvirtą nuomonę, galintis patarti; energingas, išsilavinęs, tolerantiškas.	40

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Aktyvus	Aktyvus. Aktyvus ir energingas. Aktyvus ir organizuotas, paisantis kitų nuomonės. Aktyvus, nuoseklus, geras organizatorius. Aktyvus, racionalus, užtikrintas. Atsakingas, aktyvus, gebantis organizuoti darbą, aktyvus, ryžtingas, komunikabilus. Kompetentingas, komunikabilus, aktyvus, tolerantiškas, pakantus kitų nuomonei. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, perspektyvus, optimistas, komunikabilus. Linksmas, atsakingas, nuoširdus, atviras, aktyvus, energingas. Protingas, aktyvus, išmintingas, tolerantiškas. Rūpestingas, inovatoriškas, nebijantis jokių sunkumų, turintis humoro jausmą, visapusiškai aktyvus ir iniciatyvus, turintis savo nuomonę ir atsižvelgiantis į kitų nuomonę. Sugebėjimas paveikti kitus, autoritetas savo kolektyve, aktyviai reikštis rajono visuomeniniame gyvenime.	12
Energingas	Energingas, kompetentingas ir pakankamai griežtas. Energingas, patikimas, tolerantiškas, išvalgus, kūrybiškas. Energingas, sąžiningas, išmanantis savo darbą, mokantis bendrauti. Energingas, suprantantis jaunimą, reiklus. Aktyvus ir energingas. Atkaklus, energingas, atsakingas. Darbštus, energingas, sąžiningas. Energingas, greitai reaguoja į problemas, domisi mokiniiais, jų veikla. Energingas, greitai reaguojantis į problemas. Gerai išmanantis savo darbą, kūrybingas, atviras naujovėms, eksperimentams. Principingas, energingas, sąžiningas, tolerantiškas, išsilavinęs, energingas, savo srities specialistas, tolerantiškas, sąžiningas. Jaunas, energingas, išmanantis vaikų psichologiją. Jaunas, energingas, principingas. Jaunas, energingas, protingas, supratingas ir tolerantiškas. Jaunatviškas, energingas, pareigingas. Komunikabilus, sąžiningas, aukšto intelekto, energingas. Linksmas, atsakingas, nuoširdus, atviras, aktyvus. Mąstantis, išvalgus, sugebantis numatyti galimas sprendimų pasekmes, energingas, turintis humoro jausmą, empatiškas. Neabejingas savo užimamom pareigom, energingas, veiklus, turintis tikslą, turintis atitinkamą išsimokslinimą, drąsus. Pasitikintis savimi, energingas, kūrybingas, gebantis vadovauti kitiems ir suprantantis. Protingas, šiuolaikiškų pažiūrų, sumanus, atsakingas, iniciatyvus, energingas. Puikiai išmanantis sritį, kurioje dirba, sąžiningas, atsakingas, reiklus darbuotojams, draugiškas energingas, kūrybingas, aukšto intelekto. Tolerantiškas, drąsus, energingas, jautrus kitiems, sąžiningas, principingas, pasitikintis savimi, atkaklus ir optimistas.	20
Šiuolaikiškas	Apsiskaitęs, šiuolaikiškas, turėti teigiamas, žmogiškąsias savybes. Jaunas žmogus su šiuolaikiniu mąstymu. Mokantis suprasti ir šiuolaikiškas. Protingas, šiuolaikiškų pažiūrų, sumanus, atsakingas, iniciatyvus, energingas. Šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, gerai sutarti su savo pavaldiniais, šiuolaikinis. Šiuolaikiškai žiūrintis į pasaulį šiuolaikiškas, demokratiškas, logiškai mąstantis, nuoširdus, geranoriškas, dėmesingas, išklausančias kolegų nuomonę. Šiuolaikiškas, ne pensijinio amžiaus, turintis autoritetą tiek vaikų, tiek suaugusių tarpe, kompetentingas. Šiuolaikiškas, su nauju požiūriu, siekiantis geriausių rezultatų. Šiuolaikiškų pažiūrų, bet su savo principais ir nuomone.	14

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių tėvų nuomonė)**

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Reiklus	Reiklus atviras naujovėms, kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą. Reiklus, atviras, sąžiningas. Reiklus, bet ne šaukiantis, paprastas, draugiškas, nerodyt prieš kitus savo pranašumo, pažeminant aplinkinius. Reiklus, dėmesingas ir gerai sutariantis su pavaldiniais. Reiklus, principingas, sąžiningas, kvalifikuotas. Reiklus, sąžiningas, išsilavinęs. Reiklus, taktiškas žmogus. Turėti atsakomybės jausmą. Reiklus, taktiškas, organizuotas. Reiklus, teisingas, supratingas. Reiklus, tvarkingas, dėmesingas. Atidus, reiklus, atviras ir sąžiningas. Atsakingas, reiklus. Atviras, sąžiningas, reiklus įgyvendinantis numatytus planus. Demokratiškas, komunikabilus, reiklus, teisingas. Energingas, suprantantis jaunimą, reiklus. Geras ir reiklus, principingas, draugas mokiniams ir mokytojams. Geras vadybininkas, intelektualas, reiklus, pastebi gerai atliktą darbą, elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką. Intelektualus, atviras naujovėms, reiklus, griežtas, teisingas, lankstus, diplomatiškas, sugebantis pripažinti savo klaidas, ramus. Išsilavinęs, geras psichologas, komunikabilus, pagal reikalą reiklus, atsakingas, geras šeimininkas, mokantis suburti apie save gerą komandą. Kolektyviškas ir reiklus. Kompetentingas, gebėti suburti komandą, reiklus, darbštus, draugiškas, nelaikantis savęs aukščiau kitų. Komunikabilus, sąžiningas, atsakingas, reiklus, įžvalgus, kūrybingas, kupinas genialių idėjų. Nepriklausomas nuo kitų, griežtas, tvarkingas, sąžiningas, reiklus. Puikiai išmanantis sritį, kurioje dirba, sąžiningas, atsakingas, reiklus darbuotojams, draugiškas energingas, kūrybingas, aukšto intelekto. Sąžiningas, reiklus sau ir kitiems, demokratiškas, nepriklausantis jokiai partijai, dalykiškas ir puikus organizatorius. Supratingas, reiklus, veiklus, atviras. Taktiškas, reiklus, iniciatyvus, atviras naujovėms, gerbiantis ir vertinantis savo darbuotojus. Turėtų būti sąžiningas, dėmesingas, patikimas, reiklus sau ir kitiems. Turėti tam tikrą išsilavinimą, tolerantiškas, bendraujantis, sąžiningas, reiklus. Turėtų jausti pagarbą kolegoms ir pats būti gerbiamas, atviras, nekorumpuotas, rūpintis savo pavaldiniais, tačiau būti jiems reiklus.	29
Atviras	Atviras ir sąžiningas. Atviras ir sąžiningas. atidus, reiklus. Atviras ir sąžiningas. Atviras naujovėms, kūrybiškas, siekiantis pats tobulėti ir skatinantis kitus tobulėti, pastebintis ir gerbiantis gerai atliktą darbą, atviras, bendraujantis, įsiklausantis, organizuotas ir besimokantis. Atviras, komunikabilumas, keliantis pasitikėjimą, tolerantiškas, turintis viziją. Atviras, sąžiningas, reiklus įgyvendinantis numatytus planus. Bendraujantis, imlus ir atviras naujovėms, palaikantis ryšį su vietos bendruomene. Demokratiškas, žmogiškas, dalykiškas, įsiklausantis į kitų nuomonę, atviras naujoms idėjoms. Gerai išmanantis savo darbą, kūrybingas, atviras naujovėms, eksperimentams, principingas, energingas, sąžiningas, tolerantiškas. Iniciatyvus, komunikabilus, atviras, sąžiningas, tolerantiškas. Intelektualus, atviras naujovėms, reiklus, griežtas, teisingas, lankstus, diplomatiškas, sugebantis pripažinti savo klaidas, ramus. Kompetentingas, kūrybiškas ir nuoseklus darbe, atviras naujovėms ir eksperimentams, laikosi subordinacijos, pasitikintis gimnazijos bendruomene. Komunikabilus, sąžiningas, draugiškas, atviras. Linksma, atsakingas, nuoširdus, atviras, aktyvus. Optimistas, veržlus, iniciatyvus, atsakingas, atviras sąžiningas. Patikimas, sąžiningas, veiklus, kruopštus, draugiškas, atviras. Puikus kaip žmogus ir kaip specialistas, išmanyti savo darbą, draugiškas, atviras, sąžiningas. Reiklus atviras naujovėms, kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą. Reiklus, atviras, sąžiningas. Reiklus, siekiantis tvarkos, draugiškas, komunikabilus, atviras naujovėms, kuriantis darbingą psichologinę atmosferą kolektyve, pasitikintis pavaldinių kompetencija. Supratingas, reiklus, veiklus, atviras. Taktiškas, reiklus, iniciatyvus, atviras naujovėms, gerbiantis ir vertinantis savo darbuotojus. Turėtų jausti pagarbą kolegoms ir pats būti gerbiamas, atviras, nekorumpuotas, rūpintis savo pavaldiniais, tačiau būti jiems reiklus. Vadovas turėtų būti komunikabilus, atviras.	24

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių tėvų nuomonė)**

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Sąžiningas</i>	<i>Sąžiningas. Sąžiningas. Sąžiningas veiksmais, elgesio, mintimis. Sąžiningas, atsižvelgiantis į kitų interesus ir nuomones. Sąžiningas, doras žmogus, sugebantis vadovauti. Sąžiningas, draugiškas, gerai išmanantis savo darbą, turėti gerą išsilavinimą. Sąžiningas, išklaušantis ir suprantantis, patyręs ir visų pirma žmogiškas. Sąžiningas, išmanantis savo darbą ir jam pasiaukojantis. Sąžiningas, kuris suprastų mokinį ir mokytoją. Sąžiningas, punctualus, komunikabilus, reiklus, tolerantiškas, iniciatyvus. Sąžiningas, reiklus sau ir kitiems, atsakingas. Sąžiningas, reiklus sau ir kitiems, demokratiškas, nepriklausantis jokiai partijai, dalykiškas ir puikus organizatorius. Sąžiningas, tvarkingas, atsakingas. Sąžiningumas. Siekiantis tvarkos, sąžiningas, veiklus. Supratingas, sąžiningas. Svarbiausia sąžiningas, doras, atsakingas ir pasiaukojantis žmogus dėl jaunų žmonių žinių suteikimo tolesniam gyvenimui. Teisingas, sąžiningas, mokantis patarti pedagogams ir mokiniams visais iškilusiais klausimais, būti lyderiu. Tolerantiškas, drąsus, energingas, jautrus kitiems, sąžiningas, principingas, pasitikintis savimi, atkaklus ir optimistas. Tolerantiškas, sąžiningas, aukšto intelekto. Turėtų būti sąžiningas, dėmesingas, patikimas, reiklus sau ir kitiems. Turėti tam tikrą išsilavinimą, tolerantiškas, bendraujantis, sąžiningas, reiklus. Turi būti sąžiningas, dėmesingas, gerai atlikti savo pareigas. Turintis aiškią savo organizacijos strategiją, komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas. Vadovas turėtų būti sąžiningas, nuoširdus, teisingas. Vadovas turi būti sąžiningas, bei griežtas, apie tai turi galvoti ministerija. Veiklus, sąžiningas, komunikabilus, patikimas.</i>	69
<i>Tolerantiškas</i>	<i>Atkaklus, komunikabilus, darbštus, tolerantiškas. Atkaklus, tolerantiškas naujovėms. Atviras, komunikabilumas, keliantis pasitikėjimą, tolerantiškas, turintis viziją. Diplomatiškas, komunikabilus, oratorius, tolerantiškas. Energingas, patikimas, tolerantiškas, išvalgus, kūrybiškas. Gerai išmanantis savo darbą, kūrybingas, atviras naujovėms, eksperimentams, principingas, energingas, sąžiningas, tolerantiškas. Griežtas, tolerantiškas, teisingas. Iniciatyvus, komunikabilus, atviras, sąžiningas, tolerantiškas. Pasižymintis tolerantiškumu. Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus. Išsilavinęs, energingas, savo srities specialistas, tolerantiškas, sąžiningas. Išsilavinęs, kultūringas, tolerantiškas, iniciatyvus, veiklus, turėti organizacinių sugebėjimų. Išsilavinęs, tolerantiškas, padorus žmogus. Jaunas, energingas, protingas, supratingas ir tolerantiškas. Kompetentingas, komunikabilus, aktyvus, tolerantiškas, pakantus kitų nuomonei. Komunikabilus, atsakingas, sąžiningas, tolerantiškas. Lankstus, tolerantiškas, geranoriškas- kritiškas, iniciatyvus, nusiteikęs pasyviai naujovėms bei kolektyvo idėjoms. Principingas, sąžiningas, tolerantiškas. Protingas, aktyvus, išmintingas, tolerantiškas. Protingas, tolerantiškas, atsakantis už savo priimtus sprendimus. Rūpestis savo organizacija, savo pavaldiniais, sprendžiantis iškilusias problemas, tolerantiškas. Sąžiningas, punctualus, komunikabilus, reiklus, tolerantiškas, iniciatyvus Stiprus, išsilavinęs, protingas, tolerantiškas. Tolerantiškas, drąsus, energingas, jautrus kitiems, sąžiningas, principingas, pasitikintis savimi, atkaklus ir optimistas. Tolerantiškas, sąžiningas, aukšto intelekto. Turėti tam tikrą išsilavinimą, tolerantiškas, bendraujantis, sąžiningas, reiklus. Turintis aiškią savo organizacijos strategiją, komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas. Žmogiškas, garbingas, nesavanaudis, tolerantiškas, atkaklus.</i>	27

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių tėvų nuomonė)**

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Atsakingas	Atsakingas, intelektualus, draugiškas. Atsakingas, malonus. Atsakingas, pareigingas, sąžiningas. Atsakingas, reiklus. Atsakingas, sąžiningas, atsižvelgiantis į kiekvieno organizacijos nario interesus. Atsakingas, siekiantis užsibrėžto tikslo. Atkaklus, energingas, atsakingas. Atsakingai atliekantis savo darbą. Atsakingas, aktyvus, darbštus, atsakingas, pareigingas. Dėmesingas, darbštus, atsakingas, sąžiningas. Dėmesingas, siekiantis tvarkos, prisiimantis atsakomybę už sprendimus bei atsakingas. Dėmesingas, šiltas ir nuoširdus žmogus, veiklus ir atsakingas, kuriantis palankų psichologinį klimatą. Geras organizatorius, kompetentingas, visapusiškai išsilavinęs, sugebantis išklausti, tačiau turintis savo nuomonę, iniciatyvus, turintis idėjų, tačiau gebantis prognozuoti pasekmes, atsakingas už organizaciją. Geras savo profesinės srities specialistas, griežtas, bet teisingas, pagyrimas, atsakingas, sąžiningas. Iniciatyvus, drąsus, atsakingas. Iniciatyvus, kompetentingas, atsakingas. Išsilavinęs, geras psichologas, komunikabilus, pagal reikalą reiklus, atsakingas, geras šeimininkas, mokantis suburti apie save gerą komandą. Kad mokėtų išklausti, kritiškas, atsakingas, draugiškas, kontroliuotų darbų atlikimą. Komunikabilus, atsakingas, išsilavinęs. Komunikabilus, atsakingas, sąžiningas, tolerantiškas. Komunikabilus, sąžiningas, atsakingas, reiklus, išvalgus, kūrybingas, kupinas genialių idėjų. Labai gerai išmanyti apie tą organizaciją, todėl reikalinga atitinkama kompetencija, atsakingumas, erudicija, mokėjimas išklausti pavaldinius, pastabumas, sugebėjimas spręsti įvairias problemas. Laikantis bendražmogiškų elgesio normų, atsakingas, organizuotas, sugebantis planuoti, pasišventęs darbui. Atsakingas, atsižvelgiantis į kiekvieno organizacijos nario interesus. Optimistas, veržlus, iniciatyvus, atsakingas, atviras sąžiningas.	37
Autoritetas	Autoritetas kolektyvui, gerbiantis kiekvieną kolektyvo narį, gebantis organizuoti, kuriantis mikroklimatą organizacijoje, priimtiną visam kolektyvui. Kompetentingas, autoritetingas. Mokantis įsijausti į visas gyvenimiškas situacijas, gebantis rasti kompromisą ir turintis autoritetą tarp mokinių ir mokytojų. Sugebėjimas paveikti kitus, autoritetas savo kolektyve, aktyviai reikštis rajono visuomeniniame gyvenime. Sumanus, supratingas, gerai suprantantis ir mokantis valdyti iškilusias situacijas. turi turėti visas žmogiškas vertybes. būti autoritetas bendruomenėje ir šeimoje. Šiuolaikiškas, ne pensijinio amžiaus, turintis autoritetą tiek vaikų, tiek suaugusių tarpe, kompetentingas. Turintis autoritetą, aiškias vizijas, sugebantis diegti naujoves. Turintis autoritetą, komunikabilus, teisingas.	7

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Komunikabilus	<i>Komunikabilumas, atvirumas, atkaklumas. Komunikabilumas, draugiškas. Komunikabilumas, sąžiningumas. Komunikabilus. Komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, turintis aukštą išsilavinimą. Komunikabilus, atsakingas, išsilavinęs. Komunikabilus, atsakingas, sąžiningas, tolerantiškas. Komunikabilus, charizmatiškas. Komunikabilus, įžvalgas, organizuotas, prisitaikantis prie naujų aplinkybių ir žmonių, turintis naujų idėjų ir minčių bet kuriuo klausimu, nebijantis pakeisti savo nuomonės ir rimtas užtikrintas savo teisumu. Komunikabilus, lengvai bendraujantis. Komunikabilus, mėgstantis bendrauti su visais. Komunikabilus, mokantis įgyvendinti savo idėjas, vadovauti. Komunikabilus, nuoširdus, sugeba vadovauti kolektyvui. Komunikabilus, pasitikintis savimi. Komunikabilus, protingas, pareigingas, sąžiningas. Komunikabilus, protingas, turintis savo nuomonę, linksmas, bendraujantis. Komunikabilus, sąžiningas, atsakingas, reiklus, įžvalgas, kūrybingas, kupinas genialių idėjų. Komunikabilus, sąžiningas, aukšto intelekto, energingas. Komunikabilus, sąžiningas, dėmesingas. Komunikabilus, sąžiningas, draugiškas, atviras. Atkaklus, komunikabilus. Atkaklus, komunikabilus, darbštus, tolerantiškas. Atviras ir sąžiningas. Dėmesingas. Mokantis išklausyti kitus. Atkaklus komunikabilus. Atviras, komunikabilumas, keliantis pasitikėjimą, tolerantiškas, turintis viziją. Demokratiškas, komunikabilus, reiklus, teisingas. Diplomatiškas, komunikabilus, oratorius, tolerantiškas. Drąsus, komunikabilus. Draugiškas, komunikabilus, mokantis organizuoti grupinį darbą, nebijantis naujovių, gebėti skubiai priimti svarbius sprendimus, inicijuoti naujus projektus. Gebantis organizuoti darbą, aktyvus, ryžtingas, komunikabilus. Iniciatyvus, komunikabilus, atviras, sąžiningas, tolerantiškas. Iniciatyvus, komunikabilus, lyderis. Intelektualus, principingas, sąžiningas, objektyvus, komunikabilus. Intelektualus, racionaliai mąstantis, komunikabilus, turintis aiškiai užsibrėžtus tikslus ir jų siekiantis, pasitikintis savimi, malonus pavaldiniams, turintis sveiką humoro jausmą. Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus. Išsilavinęs, geras psichologas, komunikabilus, pagal reikalą reiklus, atsakingas, geras šeimininkas, mokantis suburti apie save gerą komandą. Išsilavinęs, supratingas, komunikabilus kompetentingas, komunikabilus, aktyvus, tolerantiškas, pakantus kitų nuomonei. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, optimistas, komunikabilus.</i>	64
Draugiškas	<i>Atsakingas, intelektualus, draugiškas. Draugiškas kolektyvui, skatinantis siekti tikslo, sprendžiantis problemas. Draugiškas, geras savo darbuotojams. Draugiškas, kalbantis. Draugiškas, komunikabilus, mokantis organizuoti grupinį darbą, nebijantis naujovių, gebėti skubiai priimti svarbius sprendimus, inicijuoti naujus projektus. Draugiškas, siekiantis tvarkos ir sąžiningas. Išmanantis savo dalyką, principingas, draugiškas su visais darbuotojais, mėgstantis naujoves, turintis idėjų ir naujų sumanymų. Turėtų mokėti išklausyti, kritiškas, atsakingas, draugiškas, kontroliuotų darbų atlikimą. Kompetentingas ir visiškai išprusęs; draugiškas ir švelnus su mokiniais; visiems visapusiškai aiškus žmogus. Kompetentingas, gebėti suburti komandą, reiklus, darbštus, draugiškas, nelaikantis savęs aukščiau kitų. Komunikabilumas, draugiškas. Komunikabilus, sąžiningas, draugiškas, atviras. Patikimas, sąžiningas, veiklus, kruopštus, draugiškas, atviras. Puikiai išmanantis sritį, kurioje dirba, sąžiningas, atsakingas, reiklus darbuotojams, draugiškas energingas, kūrybingas, aukšto intelekto. Puikus kaip žmogus ir kaip specialistas, išmanyti savo darbą, draugiškas, atviras, sąžiningas. Reiklus, bet ne šaukiantis, paprastas, draugiškas, nerodyt prieš kitus savo pranašumo, pažeminant aplinkinius. Siekiantis tvarkos, draugiškas, komunikabilus, atviras naujovėms, kuriantis darbingą psichologinę atmosferą kolektyve, pasitikintis pavaldinių kompetencija. Sąžiningas, draugiškas, gerai išmanantis savo darbą, turėti gerą išsilavinimą. Supratingas, malonus, draugiškas.</i>	18

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių tėvų nuomonė)**

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Gerais išmanantis</i>	<i>Gerais išmanantis savo darbą, kūrybingas, atviras naujovėms, eksperimentams, principingas, energingas, sąžiningas, tolerantiškas. Gerai nusimanyti vadybą, intelligentiškas, geras organizatorius, iniciatyvus, geros širdies. Gerai organizuojantis visą darbo eigą, gerai organizuotas. Gerai žinoti įstatymus, mokėti organizuoti darbus. Geras vadybininkas, intelektualas, reiklus, pastebi gerai atliktą darbą, elgiasi pagal darbo santykius reglamentuojančią tvarką. Labai gerai išmanyti apie tą organizaciją, todėl reikalinga atitinkama kompetencija, atsakingumas, erudicija, mokėjimas išklausti pavaldinius, pastabumas, sugebėjimas spręsti įvairias problemas. Reiklus, dėmesingas ir gerai sutariantis su pavaldiniais savo darbo, dėstomo dalyko specialistas, jį gerai išmanantis, sugebantis, neabejingas. Sąžiningas, draugiškas, gerai išmanantis savo darbą, turėti gerą išsilavinimą. Subtilus, gerai išmanantis savo darbo principus. Sumanus, supratingas, gerai suprantantis ir mokantis valdyti iškilius situacijas. Turi turėti visas žmogiškas vertybes. Būti autoritetas bendruomenėje ir šeimoje. Šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, gerai sutarti su savo pavaldiniais. Turintis daug patirties, gerai išmanantis savo darbą, turintis sugebėjimą naujovėms.</i>	15
<i>Iniciatyvus</i>	<i>Iniciatyvus, geros širdies. Iniciatyvumas, išsilavinęs, mandagus. Iniciatyvus. Iniciatyvus, atkaklus, principingas. Iniciatyvus, drąsus, atsakingas. Iniciatyvus, kompetentingas, aiškiai matantis tikslą ir siekiantis mokyklos gerovės labui. Iniciatyvus, kompetentingas, atsakingas. Iniciatyvus, komunikabilus, atviras, sąžiningas, tolerantiškas. Iniciatyvus, komunikabilus, lyderis. Atkaklus, iniciatyvus, principingas, bendraujantis. Geras organizatorius, kompetentingas, visapusiškai išsilavinęs, sugebantis išklausti, tačiau turintis savo nuomonę, iniciatyvus, turintis idėjų, tačiau gebantis prognozuoti pasekmes, atsakingas už organizaciją. Gerai nusimanyti vadybą, intelligentiškas, geras organizatorius. Išsilavinęs, kultūringas, tolerantiškas, iniciatyvus, veiklus, turėti organizacinių sugebėjimų. Komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, turintis aukštą išsilavinimą. Komunikabilus, taktiškas, iniciatyvus, turėti autoritetą kolektyve, mokėti spręsti iškilius problemas, sugebėti rasti bendrą kalbą su visais kolektyvo nariais, protingas. Kūrybingas, darbštus, iniciatyvus, nebijantis naujovių. Lankstus, tolerantiškas, geranoriškas kritiškas, iniciatyvus, nusiteikęs pasyviai naujovėms bei kolektyvo idėjoms. Optimistas, veržlus, iniciatyvus, atsakingas, atviras sąžiningas. Principingas, pasitikintis savimi, iniciatyvus, komunikabilus, puikus savo srities žinovas. Protingas, šiuolaikiškų pažiūrų, sumanus, atsakingas, iniciatyvus, energingas. Rūpestingas, novatoriškas, nebijantis jokių sunkumų, turintis humoro jausmą, visapusiškai aktyvus ir iniciatyvus, turintis savo nuomonę ir atsižvelgiantis į kitų nuomonę. Savarankiškas, iniciatyvus, kūrybingas. Sąžiningas, punctualus, komunikabilus, reiklus, tolerantiškas, iniciatyvus. Šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, gerai sutarti su savo pavaldiniais. Taktiškas, reiklus, iniciatyvus, atviras naujovėms, gerbiantis ir vertinantis savo darbuotojus.</i>	23

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Išsilavinęs	<i>Išsilavinęs. Išsilavinęs, aukštos moralės, teisingas ir sąžiningas. Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus. Išsilavinęs, energingas, savo srities specialistas, tolerantiškas, sąžiningas. Išsilavinęs, geras psichologas, komunikabilus, pagal reikalą reiklus, atsakingas, geras šeimininkas, mokantis suburti apie save gerą komandą. Išsilavinęs, kultūringas, tolerantiškas, iniciatyvus, veiklus, turėti organizacinių sugebėjimų. Išsilavinęs, mokantis vadovauti, gerbti dirbančius kitus žmones. Išsilavinęs, organizuotas, mokantis spręsti klausimus iš esmės, griežtas, bet kartu ir sugebantis išklausyti ir padėti savo kolektyvo nariams, suprantantis jaunų žmonių problemas, bei mokantis bendrauti su vaikais. Išsilavinęs, protingas, griežtas. Išsilavinęs, sąžiningas. Išsilavinęs, sugebantis prisitaikyti, lankstus. Darbštus, išsilavinęs, su patirtimi. Geras organizatorius, kompetentingas, visapusiškai išsilavinęs, sugebantis išklausyti, tačiau turintis savo nuomonę, iniciatyvus, turintis idėjų, tačiau gebantis prognozuoti pasekmes, atsakingas už organizaciją. Iniciatyvumas, išsilavinęs, mandagus. Išsilavinęs, supratingas, komunikabilus. Išsilavinęs, tolerantiškas, padorus žmogus. Išsilavinęs, turintis patirties, atsakomybės, pasitikintis savimi, drąsus. Išsilavinęs, turintis atitinkamą vadybininko kvalifikaciją. Išsilavinęs, protingas, mylintis vaikus, juos suprantantis. Kompetentingas, išsilavinęs, teisingas, kūrybingas. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, perspektyvus, optimistas, komunikabilus. Komunikabilus, atkaklus, iniciatyvus, turintis aukštą išsilavinimą. Komunikabilus, atsakingas, išsilavinęs. Komunikabilus, valdingas, teisingas, išsilavinęs. Neišdidus, neieškantis naudos, aišku savo sferoje išsilavinęs. Nuoširdus, išsilavinęs, turintis lyderio savybių. Reiklus, sąžiningas, išsilavinęs. Sąžiningas, draugiškas, gerai išmanantis savo darbą, turėti gerą išsilavinimą. Stiprus, išsilavinęs, protingas, tolerantiškas. Sugebantis lyderiauti, išsilavinęs, pranašesnis už savo pavaldinius, komunikabilus.</i>	32
Kompetentingas	<i>Kompetencija, sąžiningumas, išvalgumas. Kompetentingas, savo dalyko žinovas. Kompetentingas, autoritetingas. Kompetentingas. Kompetentingas. Kompetentingas atlikti savo tiesioginį darbą, bet kas ir bet kokie vadovai ne turėtų užimti pareigų. Kompetentingas ir visiškai išprusęs; draugiškas ir švelnus su mokiniais; visiems visapusiškai aiškus žmogus. Kompetentingas, diplomatiškas. Kompetentingas, gebėti suburti komandą, reiklus, darbštus, draugiškas, nelaikantis savęs aukščiau kitų. Kompetentingas, griežtas, teisingas. Kompetentingas, išsilavinęs, teisingas, kūrybingas. Kompetentingas, komunikabilus, aktyvus, tolerantiškas, pakantus kitų nuomonei. Kompetentingas, kūrybiškas ir nuoseklus darbe, atviras naujovėms ir eksperimentams, laikosi subordinacijos, pasitikintis gimnazijos bendruomene. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, perspektyvus, optimistas, komunikabilus. Kompetentingas. Energingas, kompetentingas ir pakankamai griežtas. Geras organizatorius, kompetentingas. Iniciatyvus, kompetentingas, aiškiai matantis tikslą ir siekiantis mokyklos gerovės labui. Iniciatyvus, kompetentingas, atsakingas, išvalgus, kompetentingas, žmogiškas, labai gerai išmanyti apie tą organizaciją, todėl reikalinga atitinkama kompetencija, atsakingumas, erudicija, mokėjimas išklausyti pavaldinius, pastabumas, sugebėjimas spręsti įvairias problemas. Pedagogiškas, kompetentingas, turintis gerą humoro jausmą. Profesionalas, įgijęs pagrindinių veiklos sričių vadybos kompetenciją: švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo. Draugiškas, komunikabilus, kuriantis darbingą psichologinę atmosferą kolektyve, pasitikintis pavaldinių kompetencija. Savo darbo kompetencija, dalykiškas, susivaldantis šiuolaikiškas, ne pensijinio amžiaus, turintis autoritetą tiek vaikų, tiek suaugusių tarpe, kompetentingas. Veiklus, organizuotas, dėmesingas,</i>	29

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Mokantis bendrauti	Atkaklus, išmanantis savo darbą, mokantis bendrauti, lankstus, gerbiantis savo kolegas. Atsižvelgiantis į vaikų norus ir idėjas, suprantantis, mokantis palaikyti drausmę mokymo įstaigoje. Atviras ir sąžiningas. Dėmesingas. Mokantis išklausyti kitus. Atkaklus komunikabilus. Atviras, bendraujantis, išklausantis. Draugiškas, komunikabilus, mokantis organizuoti grupinį darbą, nebijantis naujovių, gebėti skubiai priimti svarbius sprendimus, inicijuoti naujus projektus. Energingas, sąžiningas, išmanantis savo darbą, mokantis bendrauti. Geras organizatorius, mokantis suburti komandą. Darbuotojus renkantis ir vertinantis pagal tai, ką jis sugeba atlikti, o ne pagal protekcijas. Išmanantis savo darbą, mokantis suprasti ir išklausyti, gerbiantis save ir kitus. Išsilavinęs, organizuotas, mokantis spręsti klausimus iš esmės, griežtas, bet kartu ir sugebantis išklausyti ir padėti savo kolektyvo nariams, suprantantis jaunų žmonių problemas, bei mokantis bendrauti su vaikais. Mokantis bendrauti. Mokantis išsijausti į visas gyvenimiškas situacijas, gebantis rasti kompromisą ir turintis autoritetą tarp mokinių ir mokytojų. Mokantis suprasti ir šiuolaikiškas, organizuotas, kūrybingas, darbštus, mokantis bendrauti. Pirmiausia nuoširdus, mokantis bendrauti su mokiniais ir jų tėvais.	25
Nuoširdus	Nuoširdus žmogus. Nuoširdus, bendraujantis tiek su mokytojų kolektyvu, tiek su tėvais, tiek su mokiniais. Nuoširdus, išsilavinęs, turintis lyderio savybių dėmesingas, šiltas ir nuoširdus žmogus, veiklus ir atsakingas, kuriantis palankų psichologinį klimatą. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, perspektyvus, optimistas, komunikabilus. Komunikabilus, nuoširdus, sugeba vadovauti kolektyvui. Kultūringas, nuoširdus, principingas, linksmas, atsakingas, nuoširdus, atviras, aktyvus, energingumu. Pasitikintis savimi, turėtų planų, idėjų, jų siektų, organizuotumo, sutarimo su aplinkiniais, nuoširdumo. Pirmiausia nuoširdus, mokantis bendrauti su mokiniais ir jų tėvais. Šiuolaikiškas, demokratiškas, logiškai mąstantis, nuoširdus, geranoriškas, dėmesingas, išklausantis kolegų nuomonę. Vadovas turėtų būti sąžiningas, nuoširdus, teisingas.	11
Organizuotas	Organizuotas, komunikabilus, jaunatviškas. Organizuotas, kūrybingas, darbštus, mokantis bendrauti. Organizuotas, patikimas, atkaklus, sąžiningas. Organizuotas, ryžtingas, atkaklus, siekiantis tikslo. Pasitikintis savimi, turėtų planų, idėjų, jų siektų, organizuotumo, sutarimo su aplinkiniais, nuoširdumo. Pasižymi geru organizuotumu. Atsakingas, sąžiningas, atsižvelgiantis į kiekvieno organizacijos nario interesus. Organizuotas ir besimokantis. Autoritetas kolektyvui, gerbiantis kiekvieną kolektyvo narį, gebantis organizuoti, kuriantis mikroklimatą organizacijoje, priimtiną visam kolektyvui. Gebantis organizuoti darbą, aktyvus, ryžtingas, komunikabilus. Geras organizatorius, kompetentingas. Geras organizatorius, kompetentingas, visapusiškai išsilavinęs, sugebantis išklausyti, tačiau turintis savo nuomonę, iniciatyvus, turintis idėjų, tačiau gebantis prognozuoti pasekmes, atsakingas už organizaciją. Gerai nusimanyti vadybą, inteligentiškas, geras organizatorius, iniciatyvus, geros širdies. Gerai organizuojantis visą darbo eigą. Gerai žinoti įstatymus, mokėti organizuoti darbus. Geras organizatorius. Geras organizatorius, mokantis suburti komandą. Darbuotojus renkantis ir vertinantis pagal tai, ką jis sugeba atlikti, o ne pagal protekcijas. Geras vadovas, geras organizatorius sugebantis suburti gerą kolektyvą, turėti organizatoriaus gyslelę. Išsilavinęs, kultūringas, tolerantiškas, iniciatyvus, veiklus, turėti organizacinių sugebėjimų. Išsilavinęs, organizuotas, mokantis spręsti klausimus iš esmės, griežtas, bet kartu ir sugebantis išklausyti ir padėti savo kolektyvo nariams, suprantantis jaunų žmonių problemas, bei mokantis bendrauti su vaikais. Komunikabilus, išvalgus, organizuotas, prisitaikantis prie naujų aplinkybių ir žmonių, turintis naujų idėjų ir minčių bet kuriuo klausimu, nebijantis pakeisti savo nuomonės ir rimtas užtikrintas savo teisumu. Labai gerai išmanyti apie tą organizaciją, todėl reikalinga atitinkama kompetencija, atsakingumas, erudicija, mokėjimas išklausyti pavaldinius, pastabumas, sugebėjimas spręsti įvairias problemas. Laikantis bendražmogiškų elgesio normų, atsakingas,	44

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
	organizuotas, sugebantis planuoti, pasišventęs darbui. Organizacijos vadovas turi turėti organizacinių sugebėjimų, būti sąžiningas, išmanyti psichologiją, būti geras žmogus. Puikus eruditas, turintis neginčijamus organizacinio darbo sugebėjimus, besivadovaujantis humanistinėmis idėjomis. Reiklus, taktiškas, organizuotas. Geras organizatorius. Sąžiningas, reiklus sau ir kitiems, demokratiškas, nepriklausantis jokiai partijai, dalykiškas ir puikus organizatorius. Šiuolaikinės organizacijos vadovas turėtų būti aukštos kvalifikacijos ir aukštos moralės. Veiklus, organizuotas, dėmesingas, kompetentingas. Visuomeniškas, organizuotas, savarankiškas.	
<i>Pareigingas</i>	Pareigingas, atsakingas, turi turėti nusistatęs savo moralės normas. Pareigingas, nebijoti atsakomybės, pasiruošęs naujovėms. Atsakingas, pareigingas, sąžiningas. Darbštus, atsakingas, pareigingas. Jaunatviškas, energingas, pareigingas. Komunikabilus, protingas, pareigingas, sąžiningas. Pareigingas, atsakingas. Stropus, griežtas, pareigingas, mokantis mylėti savo darbą ir vaikus. Turi būti valyvas, pareigingas, sumanus, komunikabilus.	8
<i>Pasitikintis savimi</i>	Pasitikintis savimi, energingas, kūrybingas, gebantis vadovauti kitiems ir suprantantis. Pasitikintis savimi, turėtų planų, idėjų, jų siektų, organizuotumo, sutarimo su aplinkiniais, nuoširdumo intelektualus, racionaliai mąstantis, komunikabilus, turintis aiškiai užsibrėžtus tikslus ir jų siekiantis, pasitikintis savimi, malonus pavaldiniams, turintis sveiką humoro jausmą. Išsilavinęs, turintis patirties, atsakomybės, pasitikintis savimi, drąsus. Kompetetingas, kūrybiškas ir nuoseklus darbe, atviras naujovėms ir eksperimentams, laikosi subordinacijos, pasitikintis gimnazijos bendruomene. Komunikabilus, pasitikintis savimi. Principingas, pasitikintis savimi, iniciatyvus, komunikabilus, puikus savo srities žinovas. Siekiantis tvarkos, draugiškas, komunikabilus, atviras naujovėms, kuriantis darbingą psichologinę atmosferą kolektyve, pasitikintis pavaldinių kompetencija. Tolerantiškas, drąsus, energingas, jautrus kitiems, sąžiningas, principingas, pasitikintis savimi, atkaklus ir optimistas. Turėtų būti komunikabilus, pasitikintis savimi ir dirbantis savo organizacijos naudai.	9
<i>Principingas</i>	Principingas, sąžiningas, tolerantiškas. Reiklus, principingas, sąžiningas, kvalifikuotas. Tolerantiškas, drąsus, energingas, jautrus kitiems, sąžiningas, principingas, pasitikintis savimi, atkaklus ir optimistas. Atkaklus, iniciatyvus, principingas, bendraujantis. Aukšto intelekto, principingas, sąžiningas, kupinas idėjų. Gerai išmanantis savo darbą, kūrybingas, atviras naujovėms, eksperimentams, principingas, energingas, sąžiningas, tolerantiškas. Geras ir reiklus, principingas, draugas mokiniams ir mokytojams. Iniciatyvus, atkaklus, principingas. Intelektualus, principingas, sąžiningas, objektyvus, komunikabilus. Išmanantis savo dalyką, principingas, draugiškas su visais darbuotojais, mėgstantis naujoves, turintis idėjų ir naujų sumanymų. Jaunas, energingas, principingas. Suprantantis vaikų problemas, mokantis surasti bendrą sprendimą tarp vaikų, tėvų ir vaikų. Mylintis vaikus ir savo darbą. Kultūringas, nuoširdus, principingas. Principingas, atkaklus, atsakingas, nekomplikuotas. Principingas, pasitikintis savimi, iniciatyvus, komunikabilus, puikus savo srities žinovas.	13
<i>Protingas</i>	Protingas, aktyvus, išmintingas, tolerantiškas. Protingas, organizuotas, plačių pažiūrų. Protingas, šiuolaikiškų pažiūrų, sumanus, atsakingas, iniciatyvus, energingas. Išsilavinęs, protingas, griežtas. Išsilavinęs, protingas, mylintis vaikus, juos suprantantis. Jaunas, energingas, protingas, supratingas ir tolerantiškas. Komunikabilus, protingas, pareigingas, sąžiningas. Komunikabilus, protingas, turintis savo nuomonę, linksmas, bendraujantis. Komunikabilus, taktiškas, iniciatyvus, turėti autoritetą kolektyve, mokėti spręsti iškilusias problemas, sugebėti rasti bendrą kalbą su visais kolektyvo nariais, protingas. Protingas žmogus, siekiantis užtikrinti vaikų gerovę.	12

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokinių tėvų nuomonė)**

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Illustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Sumanus	<i>Sumanus. Sumanus vadovas. Sumanus, gerbti savo vadovaujamos įmonės darbuotojus kaip ir save; visas problemas išsiaiškinti taikiai. Sumanus, supratingas, gerai suprantantis ir mokantis valdyti iškilusias situacijas. turi turėti visas žmogiškas vertybes. būti autoritetas bendruomenėje ir šeimoje. Turi būti valyvas, pareigingas, sumanus, komunikabilus. Išmanantis savo dalyką, principingas, draugiškas su visais darbuotojais, mėgstantis naujoves, turintis idėjų ir naujų sumanymų. Objektivus, sumanus, mandagus, daug išmanantis įvairiose srityse, komunikabilus, sąžiningas. Protingas, šiuolaikiškų pažiūrų, sumanus, atsakingas, iniciatyvus, energingas. Ryžtingas, sumanus,</i>	8
Supratingas	<i>Supratingas. Supratingas, kūrybingas. Supratingas, malonus, draugiškas. Supratingas, reiklus, veiklus, atviras. Supratingas, sąžiningas. Supratingas, užtikrinantis drausmę ir tvarką, suteikiantis pasitikėjimą. Teisingas, supratingas, atstovautų tiek mokytojų, tiek mokinių interesus, kartu ir griežtas, drausmingas. Išsilavinęs, supratingas, komunikabilus. Jaunas, energingas, protingas, supratingas ir tolerantiškas. Komunikabilus, supratingas, komunikabilus, supratingas, teisingas ir supratingas, sumanus.</i>	11
Teisingas	<i>Teisingas. Teisingas lyderis. Teisingas, sąžiningas, mokantis patarti pedagogams ir mokiniams visais iškilusiais klausimais, būti lyderiu. Teisingas, supratingas, atstovautų tiek mokytojų, tiek mokinių interesus, kartu ir griežtas, drausmingas. Demokratiškas, komunikabilus, reiklus, teisingas. Geras savo profesinės srities specialistas, griežtas, bet teisingas, patyrimas, atsakingas, sąžiningas. Griežtas, bet teisingas, lankstus bet kokioje situacijoje griežtas, tolerantiškas. Teisingas. Intelektualus, atviras naujovėms, reiklus, griežtas, teisingas, lankstus, diplomatiškas, sugebantis pripažinti savo klaidas, ramus. Išsilavinęs, aukštos moralės, teisingas ir sąžiningas. Išsimokslinęs, griežtas, teisingas. Kompetentingas, griežtas, teisingas. Kompetentingas, išsilavinęs, teisingas, kūrybingas. Kompetentingas, nuoširdus su visais, teisingas, išsilavinęs, be žalingų įpročių, aktyvus griežtai besilaikantis duoto žodžio, perspektyvus, optimistas, komunikabilus. Komunikabilus, supratingas, teisingas ir supratingas. Lankstus, kūrybingas, teisingas. Lankstus, ryžtingas, teisingas. Perspektyvus, sąžiningas, įžvalgus, teisingas. Reikli, teisinga mokinių atžvilgiu, gerbianči savo kolegų - mokytojų nuomonę. Turintis autoritetą, komunikabilus, teisingas. Tvarkingas, teisingas, išmanantis savo darbą. Vadovas turėtų būti sąžiningas, nuoširdus, teisingas. Vienodai teisingas visiems. Visapusiškas, svarbiausia teisingas kitų atžvilgiu.</i>	26
Veiklus	<i>Veiklus. Veiklus. Veiklus, organizuotas, dėmesingas, kompetentingas. Dėmesingas, šiltas ir nuoširdus žmogus, veiklus ir atsakingas, kuriantis palankų psichologinį klimatą. Energingas, greitai reaguoja į problemas, domisi mokiniiais, jų veikla. Išsilavinęs, kultūringas, tolerantiškas, iniciatyvus, veiklus, turėti organizacinių sugebėjimų. Komunikabilus, veiklus. Neabejingas savo užimamom pareigom, energingas, veiklus, turintis tikslą, turintis atitinkamą išsimokslinimą, drąsus. Patikimas, sąžiningas, veiklus, kruopštus, draugiškas, atviras. Profesionalas, įgijęs pagrindinių veiklos sričių vadybos kompetenciją: švietimo politikos ir strateginio planavimo, ugdymo proceso, žmogiškųjų, materialinių ir finansinių išteklių valdymo. Rūpestingas, sąžiningas, veiklus. Siekiantis tvarkos, sąžiningas, veiklus. Sugebėjimas paveikti kitus, autoritetas savo kolektyve, aktyviai reikštis rajono visuomeniniame gyvenime supratinga.</i>	15
Autoritetas	<i>Autoritetas kolektyvui, gerbiančias kiekvieną kolektyvo narį, gebantis organizuoti, kuriantis mikroklimatą organizacijoje, priimtina visam kolektyvui. Kompetentingas, autoritetingas. Mokantis įsijausti į visas gyvenimiškas situacijas, gebantis rasti kompromisą ir turintis autoritetą tarp mokinių ir mokytojų. Sugebėjimas paveikti kitus, autoritetas savo kolektyve, aktyviai reikštis rajono visuomeniniame gyvenime. Sumanus, supratingas, gerai suprantantis ir mokantis valdyti iškilusias situacijas. Turi turėti visas žmogiškas vertybe, būti autoritetas bendruomenėje ir šeimoje. Šiuolaikiškas, ne pensijinio amžiaus, turintis autoritetą tiek vaikų, tiek suaugusių tarpe, kompetetingas.</i>	6

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokyklų vadovų pavaduotojų nuomonė)**

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
amžius 40-55 metų	1
draugiškas	1
dvasingas	1
energingas	1
fiziškai sveikas	1
gabus	1
gebantis bendrauti su jaunąja karta	1
gebantis daryti įtaką	1
gebantis mąstyti netradiciškai	1
geranoriškas	1
kruopštus	1
matyti organizacijos viziją	1
mokyti kitus	1
nuoširdus	1
pastebi naujas galimybes	1
pastebintis gerai atlikta darbą	1
skatinantis pavaldinių iniciatyvumą, savarankiškumą	1
turi gera humoro jausmą	1
aktyvus	2
atidus kitiems	2
Atkaklus	2
autoritetas	2
charizmatiškas	2
dalykiškas	2
dėmesingas	2
geba suburti komandą	2
geba valdyti žmogiškuosius išteklius	2
gebantis suprasti kitus	2
gebantis valdyti materialinius išteklius	2
geras analitikas	2
gerbiantis kitus	2
humaniškas	2
intelektualus	2
išmanantis savo darbo specifiką	2
Įžvalgus (geba numatyti ne tik artimą ateitį)	2
kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą	2
lyderis	2
moralus	2
nuoseklus	2

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? (mokyklų vadovų pavaduotojų nuomonė)

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?	Pasikartojimo dažnis
optimistas	2
protingas	2
siekiantis tobulėti	2
skatina naujas idėjas	2
sugebantis valdyti savo emocijas	2
diplomatiškas	3
drąsus	3
išsilavinęs	3
nuolat besimokantis	3
objektyvus	3
pareigingas	3
principingas	3
šiuolaikiškas	3
turi psichologinių žinių	3
aiškiai formuluojantis ir siekiantis užsibrėžto tikslo	4
gebantis dirbti komandoje	4
gebantis organizuoti veiklą	4
idėjų iniciatorius	4
išmano švietimo politiką	4
lankstus	4
pasitikintis bendruomenės nariais	4
teisingas	4
veržlus	4
atsakingas	6
gebantis planuoti ir kryptingai įgyvendinantis iškeltus tikslus	6
išmanyti teisinius darbo klausimus	6
kultūringas	6
veiklus	6
gebantis sutelkti kolektyvą bendram darbui	7
geras strategas	7
reiklus	8
demokratiškas	9
komunikabilus	9
kūrybingas	9
sąžiningas	9
atviras naujovėms	13
iniciatyvus	14
geras vadybininkas	16
tolerantiškas	16
kompetentingas	32

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokyklų vadovų nuomonė)**

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?	Pasikartojimo dažnis
Būti idėjų generatoriumi	1
Geras derybininkas	1
Turintis orientaciją	1
Išsiskiriantis	1
Kultūringas	1
Mylintis savo darbą	1
Moralus	1
Nebijoti kritikos (sau ir kitiems)	1
Nepriekaištingos reputacijos	1
Taktiškas	1
Turi būti vyras	1
Ūkiškas	1
Darbštus	1
Turintis humoro jausmą	1
Gebantis kurti ir palaikyti darną savo santykiuose, komandoje ir organizacijoje	1
Žmogiškųjų ir materialinių išteklių valdytojas	1
Laiduojantis organizacijos kokybinius pokyčius	1
Komandos žmogus	1
Nebijantis saikingai rizikuoti	1
Sugebantis veikti greitai ir tiksliai	1
Stiprios sveikatos	1
Atkaklus	1
Nebijantis suklypti ir prisipažinti	1
Gebėti deleguoti atsakomybes ir funkcijas	1
Nepriklausantis jokiai partijai	1
Geros sveikatos	1
Autoritetingas	2
Diplomatas	2
Energingas	2
Eruditas	2
Išklausantis ir įsiklausantis	2
Jaunas (vidutinio amžiaus)	2
Kontroliuojantis	2
Lankstus	2
Nuoširdus	2
Punktualus	2
Ryžtingas	2
Sugebantis valdyti informaciją	2
Teisingas	2
Sugebantis spręsti problemas	2
Dėmesingas	2
Žmogiškas	2
Demokratiškas	3
Ižvalgus	3
Kūrybiškas	3
Principingas	3
Strategas	3
Sugebantis priimti maksimaliai naudingus sprendimus	3

**Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?
(mokyklų vadovų nuomonė)**

Koks, Jūsų nuomone, turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas?	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Žinantis įstatymus	3
Turėti lyderio savybių	3
Geras organizatorius	4
Geras psichologas	4
Nuolat besimokantis	4
Sąžiningas	4
Tolerantiškas	4
Turintis gerą išsilavinimą (ne savamokslis)	4
Atviras naujovėms	4
Igalinantis greta esančius	5
Reiklus	5
Savo dalyko žinovas	5
Iniciatyvus	6
Komunikabilus	6
Gebantis sutelkti komandą bendram tikslui	7
Vadybininkas	9
Kompetentingas	10

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokytojų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Aktyvus	<i>Aktyvus, komunikabilus, protingas, kompetentingas savo srityje, tikras vadovas - mokantis valdyti. Aktyvus, nebijantis naujovių, supratingas, kompetentingas. Autoritetingas, aktyvus, draugiškas, atsakingas. Demokratiškas, lankstus, gebantis spręsti problemines situacijas, aktyvus visuomenės narys. Draugiškas, teisingas, patikimas, energingas, veiklus, aktyvus, taktiškas. Griežtas, tolerantiškas, aktyvus, objektyvus, kūrybingas, nusimanantis įstatymuose ir finansuose ir t.t.</i>	18
Pasitikintis	<i>Pasitikintis žmonėmis, netrukdamas dirbti smulkiai priekabiauojant, matantis esmę. Pasitikintis bendruomenės nariais, atsakingas, dalykiškas, nuoseklus, besilaikantis subordinacijos, malonus pavaldiniams, atviras naujovėms, lankstus, reiklus. Pasitikintis mokyklos bendruomenės nariais, lankstus, tolerantiškas, sąžiningas; daugiau ar mažiau turi pasižymėti visom išvardintomis savybėmis. Pasitikintis savo mokyklos bendruomenės nariais, priimančias atsakomybę už savo sprendimus, draugiškas, dėmesingas. Pasitikintis, aiškiai išdėstantis savo mintis, siekiantis tobulėti ir skatinti kitus. Pasitikintis, tolerantiškas, griežtas, protingas, mokantis bendrauti su kolektyvu ir t.t.</i>	36
Komunikabilus	<i>Komunikabilus, atsakingas, nuoseklus. Komunikabilus, atsakingas, siekiantis tvarkos, dėmesingas. Komunikabilus, atviras ir sąžiningas. Komunikabilus, dėmesingas, pasitikintis savo mokyklos bendruomenės nariais, kūrybiškas, priimančias naujoves ir kt. Komunikabilus, energingas. Komunikabilus, energingas, sugebančias organizuoti darbą. Komunikabilus, išklausančias kitų nuomonę, reiklus. Komunikabilus, keliantis savo vadybinę kvalifikaciją, gebantis ramiai spręsti problemas, apolitiškas, sąžiningas. Komunikabilus, lengvai bendraujantis, šiuolaikiškas, ne per daug kategoriškas, linkęs į kompromisus. Komunikabilus, nuoseklus, siekiantis tvarkos. Komunikabilus, patikimas, lankstus ir t.t.</i>	57
Protingas	<i>Protingas, kūrybingas, gebantis paskatinti kitus veiklai, turintis socialinio bendravimo įgūdžių. Protingas, ramus. Protingas, savimi pasitikintis, lankstus, tvirtas. Protingas, sąžiningas, pasitikintis, dėmesingas. Protingas, sumanus. Protingas, supratingas, dėmesingas. Protingas, tolerantiškas, kompetentingas, sąžiningas. Protingas, turintis pakankamai psichologinių žinių bendraujant su mokiniais ir suaugusiais, taktiškas, objektyvus, užtikrinantis tvarką ir ramų, gerą, darbingą mikroklimatą mokykloje. Protingas, reiklus, pareigingas.</i>	18
Kompetentingas	<i>Kompetentingas. Kompetentingas, aktyvus, griežtas mokiniams, draugiškas, atsakingas. Kompetentingas, atsakingas, sąžiningas, patikimas, siekiantis tvarkos. Kompetentingas, mokantis greit priimti teisingus sprendimus, lengvai bendraujantis, pastabus, pasitikintis, turintis viziją. Kompetentingas, pasitikintis savo bendruomenės nariais, sąžiningas, kūrybiškas, atviras naujovėms. Kompetentingas, sąžiningas, atviras. Kompetentingas, sąžiningas, šiuolaikiškas, novatoriškas, tolerantiškas. Kompetentingas, tolerantiškas, turintis organizacinių gabumų, reiklus. Kompetentingas, vadybininkas, demokratiškas, sąžiningas, atkaklus, atsakingas, intelektualus, išvalgus, doras. Kompetentingas, tolerantiškas, geranoriškas, nekerštingas.</i>	31
Atkaklus	<i>Atkaklus, aukštas intelektas, komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas. Atkaklus, iniciatyvus, principingas, patikimas, drąsus, išvalgus. Atkaklus, principingas, optimistas.</i>	10
Atsakingas	<i>Atsakingas. Atsakingas, geras vadybininkas, demokratiškas, tolerantiškas. Atsakingas, iniciatyvus, atviras naujovėms, empatiškas. Atsakingas, iniciatyvus, mokantis bendrauti. Atsakingas, lankstus, mokantis suvienyti, kompetentingas. Atsakingas, mokantis išklausti, dėmesingas. Atsakingas, organizuotas, toks, kurio nereikėtų bijoti ar šalintis nuo jo. Atsakingas, pareigingas, sąžiningas, nuoseklus. Atsakingas, supratingas, reiklus sau ir kitiems. Atsakingas, teisingas, dėmesingas kolektyvo nariams, skatinantis imtis naujovių, atviras, sąžiningas, pasitikintis kolektyvo nariais. Atsakingas, tolerantiškas, kūrybingas, turintis viziją, optimistas, patikimas.</i>	58

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Iniciatyvus</i>	<i>Iniciatyvus</i> , komunikabilus, jautrus kitiems, dominavimas. <i>Iniciatyvus</i> , kūrybiškas, tolerantiškas, komunikabilus. <i>Iniciatyvus</i> , teisingas, kompetentingas, išklauso pasiūlymus, dėmesingas, siekia tobulėti. <i>Iniciatyvus</i> , tolerantiškas, pasitikėjimu savimi, kūrybiškumas. <i>Iniciatyvus</i> , tolerantiškas, turintis viziją, patikimas. <i>Iniciatyvus</i> , turėti viziją, sąžiningas, patikimas, jautrus kitiems.	38
<i>Lankstus</i>	<i>Lankstus</i> , gerbiantis, patikimas. <i>Lankstus</i> . Darbštus, iniciatyvus, reiklus, <i>lankstus</i> , turėti atsakomybės jausmą. demokratiškas, <i>lankstus</i> , gebantis spręsti problemines situacijas, aktyvus visuomenės narys. Doras, mokytojas, <i>lankstus</i> , sugebą apginti savo darbuotoją, išreikalaujantis, protingas. Geras psichologas, autoritetas, toliaregis švietimo perspektyvose, ne trukdantis, o padedantis kolektyvui, dėmesingas, nuoseklus, <i>labai lankstus</i> , emociškai stabilus. Darbštus, iniciatyvus, reiklus, <i>lankstus</i> , turėti atsakomybės jausmą. geras vadybininkas, gebantis išklaudyti, mokantis atleisti, <i>lankstus</i> , atviras naujovėms, griežtas. Imlus naujovėms, jautrus kolektyvo poreikiams, komunikabilus, <i>lankstus</i> , energingas, tolerantiškas, sugebantis pripažinti savo klaidas.	23
<i>Dėmesingas</i>	<i>Dėmesingas</i> , atidus, atsakingas, pastabus, nuoseklus, nuolat tobulėjantis. <i>Dėmesingas</i> , atsakingas, objektyvus. <i>Dėmesingas</i> , atviras, nuoseklus, siekiantis tvarkos, nuolat tobulėjantis. <i>Dėmesingas</i> , draugiškas, reiklus, sąžiningas. <i>Dėmesingas</i> , iniciatyvus, nuoseklus, patikimas. dėmesingas, malonus, atviras naujovėms, eksperimentams. <i>Dėmesingas</i> , nuoseklus, kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą. <i>Dėmesingas</i> , pasitikintis savo bendruomenės nariais, sąžiningas, iniciatyvus, atviras naujovėms. <i>Dėmesingas</i> , reiklus įgyvendinant numatytus planus, kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą kolektyve. <i>Dėmesingas</i> , reiklus sau ir kitiems, malonus. <i>Dėmesingas</i> , reiklus, įgyvendinant numatytus planus, aiškiai apibrėžti ir paaiškinti darbo reglamentą-dalykiškas ir konkretus. <i>Dėmesingas</i> , reiklus, teisingas.	66
<i>Mokantis išklaudyti</i>	<i>Mokantis išklaudyti</i> , netrukdantis dirbti. Draugiškas, <i>mokantis išklaudyti</i> ir išklaudyti, suprasti. Atsakingas, <i>mokantis išklaudyti</i> , dėmesingas. Geras mokyklos vadovas turėtų būti reiklus, griežtas, bet visur ir visada teisingas darbuotojų atžvilgiu. Suprantantis, <i>mokantis išklaudyti</i> . Rūpintis kolektyvu, supratingas, <i>mokantis išklaudyti</i> . Sąžiningas, diplomatiškas, <i>mokantis išklaudyti</i> .	6
<i>Organizatorius, organizuotas</i>	Būti geras <i>organizatorius</i> , suburti puikią komandą. Geras <i>organizatorius</i> ir savo darbą išmanęs žmogus. Geras <i>organizatorius</i> , psichologas, principingas savo sprendimuose. Geras <i>organizatorius</i> , visos žmogiškos savybės turėtų būti nesvetimos. Geras <i>organizatorius</i> , supratingas, veiklus. <i>Organizatorius</i> pareigingas ir atsakingas Žmogiškai supratingas, <i>organizatorius</i> . Oratorius, tolerantiškas, išvalgus, atsakingas, geranoriškas. Gan griežtas, veiklus, <i>organizuotas</i> , gebantis suburti apie save komandą. Gebantis apibendrinti, analizuoti, burti komandą, vertinti kiekvieno darbuotojo indėlį, <i>organizuotas</i> , žodžio šeimininkas, tolerantiškas, nekerštingas. <i>Organizuotas</i> , iniciatyvus, supratingas, komunikabilus, tolerantiškas, sąžiningas, rūpestingas, turėtų humoro jausmą, demokratiškas. <i>Organizuotas</i> , mokytojo pagalbininkas. <i>Organizuotas</i> , taktiškas, draugiškas, sąžiningas.	28

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Atviras	<i>Atviras naujovėms, dėmesingas, siekiantis tvarkos. Atviras naujovėms, draugiškas, pasitikėti savo mokyklos mokytojais. Atviras naujovėms, mokantis reaguoti į besikeičiančią situaciją. Atviras naujovėms, sąžiningas, reiklus, atidus, taktiškas. Atviras naujovėms, supratingas. Atviras, sąžiningas, dėmesingas, nebijantis rizikuoti, gebantis kritikuoti, atviras naujovėms, malonus pavaldiniams. Atviras, sąžiningas. Atviras, sąžiningas, nuoseklus. Atviras ir sąžiningas, energingas, reiklus. Atviras ir sąžiningas, pasitikintis savo mokyklos bendruomenės nariais. Atviras ir sąžiningas, iniciatyvumas, tolerantiškumas, kūrybiškumas, komunikabilumas, išvalgumas.</i>	40
Sąžiningas	<i>Sąžiningas ir pasitiki mokytojais. Sąžiningas, atsakingas už kolektyvą, dėmesingas, reiklus, teisingas. Sąžiningas, atsakingas, energingas, kūrybingas, dėmesingas, mokėti bendrauti su žmonėmis. Sąžiningas, atviras, draugiškas, veiklus, aktyvus. Sąžiningas, atviras, taktiškas. Sąžiningas, bendraujantis ir bendradarbiaujantis, jautrus, tolerantiškas, pakantus ir pasitikintis, pozityviai mąstantis, patikimas. Sąžiningas, dalykiškas, dėmesingas pavaldiniams; siekiantis tvarkos, pasitikintis savo bendruomenės nariais. Sąžiningas, darbštus, mėgiamas kolektyvo, turi mokyklos ateities viziją, linksmas, aktyvus. Sąžiningas, dėmesingas, reiklus, malonus pavaldiniams, draugiškas, darbštus, energingas, aktyvus, komunikabilus, tolerantiškas, drąsus. Sąžiningas, demokratiškas, eruditas. Sąžiningas, diplomatiškas, mokantis išklausyti. Sąžiningas, doras, organizuotas, iniciatyvus. Sąžiningas, draugiškas, atviras, atviras naujovėms, siekia tobulėti, numato mokyklos ateitį. Sąžiningas, energingas, draugiškas, reiklus. Sąžiningas, energingas, kūrybiškas. Sąžiningas, geras organizatorius, idėjinis, optimistas, lyderis, kūrybiškas, atsakingas, turi pedagoginę universitetinę išsilavinimą. Sąžiningas, gerbiantis kolektyvo narius, demokratiškas, nekonfliktuojantis su darbuotojais, dėmesingas. Sąžiningas, jautrus kitų problemom, atsakingas. Sąžiningas, komunikabilus, tolerantiškas. Sąžiningas, kuriuo galima pasitikėti. Sąžiningas, mylintis žmones. Sąžiningas, nekorumpuotas, nesavanaudis, sugebantis suburti kolektyvą darbui, sugebantis palaikyti sveiką, šiltą mikroklimatą bendruomenėje, nes nuo vadovo priklauso pavaldinio darbingumas. Sąžiningas, nuoseklus, aiškiai išdėstantis kas už ką atsakingas. Sąžiningas, objektyvus, intelektualus, sugebėtų dirbti kolektyve, malonus pavaldiniams, sukuria gerą atmosferą darbe ir t.t. Sąžiningas, optimistas, nuoširdus, tolerantiškas, mokantis bendrauti, aktyvus, išvalgus, šiek tiek avantiūristas. Sąžiningas, patikimas, turintis atsakomybės jausmą, energingas, kūrybiškas, lankstus, išvalgus, savo mokyklos patriotas, reiklus sau ir kitiems, geras organizatorius. Sąžiningas, pilnas idėjų, gerų sumanymų, draugiškas, dėmesingas. Sąžiningas, reiklus, atviras naujovėms, dėmesingas, kūrybiškas. Sąžiningas, rūpestingas, mokantis bendrauti, bendradarbiauti su kolektyvu. Sąžiningas, teisingas, diplomatiškas, kompetentingas. Sąžiningas, teisingas, energingas.</i>	143

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Ilustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Tolerantiškas</i>	<i>Tolerantiškas. Tolerantiškas, besišypsantis, atkaklus, tvirtas, nepasiduodantis pataikavimams, žmogiškas, sąžiningas, reiklus. Tolerantiškas, draugiškas, jaučiantis ir prisiimantis atsakomybę už kolektyvo narius. Tolerantiškas, draugiškas, taktiškas, pasitikintis kolektyvu. Tolerantiškas, griežtas, bet teisingas, mokantis įsiklausyti į kito nuomonę. Tolerantiškas, iniciatyvus, sąžiningas, komunikabilus, įžvalgus. Tolerantiškas, inteligentiškas, darbštus, komunikabilus. Tolerantiškas, išklausantis, ieškantis, dalykiškas, pasitikintis, sąžiningas, numatantis ateitį. Tolerantiškas, išklausyti kiekvieno nuomonės, principingas, aukštų moralinių principų, pareigingas, sumanus. Tolerantiškas, išsilavinęs. Tolerantiškas, išsilavinęs, išprusęs, pareigingas, korektiškas, taktiškas. Tolerantiškas, jautrus, nuoširdus, reiklus, ryžtingas. Tolerantiškas, komunikabilus. Tolerantiškas, mylintis mokinius ir gerbiantis mokytojus. Tolerantiškas, nepripažįstas korupcijos, gerbiantis save ir savo pavaldinius. Tolerantiškas, pasitikintis savimi, sąžiningas. Tolerantiškas, sąžiningas, taktiškas, protingas. Tolerantiškas, sąžiningas, komunikabilus, patikimas. Tolerantiškas, sugebantis vadovauti žmonių kolektyvui. Tolerantiškas, sukuria gerą kolektyvo atmosferą, siekia tobulėti. Tolerantiškas, teisingas, mandagus, tvarkingas. Tolerantiškas, teisingas, rūpestingas, diplomatiškas. Tolerantiškas, turintis ir galintis apginti savo nuomonę, kolektyvą. Mokyklą, nuolat besidomintis švietimo problemomis, naujovėmis. Tolerantiškas, veiklus. Tolerantiškas, veiklus, teisingas. Tolerantiškas, žinantis įstatymus, susijusius su darbu, gerbiantis kiekvieno darbuotojo nuomonę, galintis jam patarti, padėti, o reikalui esant ir pabarti. Tolerantiškas, principingas, geba paveikti kitus suteikiant pasitikėjimo, turi turėti aukštą intelektą ir t.t.</i>	<i>108</i>
<i>Draugiškas</i>	<i>Draugiškas, atviras į sąžiningas, reiklus, iniciatyvus, atviras naujoms idėjoms, sugebantis sukurti gerą psichologinę atmosferą. Draugiškas, atviras, sąžiningas, kuriantis teigiamą darbo atmosferą. Draugiškas, dėmesingas, siekiantis tvarkos, prisiimantis atsakomybę už sprendimus, atviras ir sąžiningas, kuriantis teigiamą psichologinę atmosferą kolektyve. Draugiškas, griežtas, malonus pavaldiniams, pasitikintis jais, iniciatyvus, nebijantis naujovių. Draugiškas, išklausantis idėjų ir pasiūlymų, sąžiningas, dėmesingas, atidus ir taktiškas. Draugiškas, malonus pavaldiniams, atviras ir sąžiningas. Draugiškas, mokantis išklausyti ir įsiklausyti, suprasti. Draugiškas, nuoširdus, malonus. Draugiškas, nuoširdus, pasitikintis. Draugiškas, pastabus, taktiškas. Draugiškas, sąžiningas. Draugiškas, sąžiningas, atsakingas, iniciatyvus, reiklus, supratingas, atkaklus, kūrybiškas. Draugiškas, sąžiningas, kompetentingas, nuoseklus. Draugiškas, sąžiningas, tobulėjantis, atidus darbuotojams, patikimas, nuoširdus, energingas. Draugiškas, supratingas, sąžiningas ir nešališkas. Draugiškas, teisingas, patikimas, energingas, veiklus, aktyvus, taktiškas. Draugiškas, pasitikintis savo pavaldiniais, drąsus. Draugiškas, siekti tvarkos, išklausyti pasiūlymų ir idėjų.</i>	<i>48</i>
<i>Vadybininkas</i>	<i>Atsakingas, geras vadybininkas, demokratiškas, tolerantiškas, geras vadybininkas. Geras pedagogas, geras nors vieno dalyko specialistas, geras organizatorius, išradingas vadybininkas, taktiškas žmogus. Geras pedagogas, vadybininkas ir diplomatiškas. Geras vadybininkas. Geras vadybininkas, gebantis išklausyti, mokantis atleisti, lankstus, atviras naujovėms, griežtas. Geras vadybininkas, pedagogas, psichologas; įžvalgus, tolerantiškas, atsakingas, kompetentingas. Geras vadybininkas, teisingas, geranoriškas, bendraujantis. Geras vadybininkas, tolerantiškas, reiklus, nesmulkmėniškas. Geras vadybininkas. Išlaikantis atstumą su pavaldiniais, bet humaniškas; vadybininkas; griežtas (saikingai), bet teisingas. Kompetentingas, vadybininkas, demokratiškas, sąžiningas, atkaklus, atsakingas, intelektualus, įžvalgus, doras. Puikus vadybininkas, mokantis planuoti mokyklos ateitį, energingas veržlus, tolerantiškas, doras, geras psichologas, vadybininkas</i>	<i>13</i>

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Dalykiškas	Dalykiškas, apgalvojantis savo darbus ir mintis. Dalykiškas, galvojantis ką sako. Dalykiškas, kompetentingas, sumanus, geranoriškas ne tik mokinių atžvilgiu. Dalykiškas, kompetentingas, tolerantiškas, atviras naujovėms, reiklus, pastebintis ir gerbiantis gerai atliktą darbą, tobulėjantis. Dėmesingas, reiklus, įgyvendinant numatytus planus, aiškiai apibrėžti ir paaiškinti darbo reglamentą-dalykiškas ir konkretus. Demokratiškas, dalykiškas, reiklus sau ir kitiems. Iškalbus, besilaikantis žodžio, supratingas, sugebantis laiku būti reiklus, žmogiškas, dalykiškas. Mokyklos vadovas turi domėtis naujovėmis, dalykiškas, gerai žinoti įstatymus, žmogiškas, asmenybė, turi kelti pasitikėjimą, traukti kitus žmones savo idėjomis, turi gebėti "uždegti" kitus bendruomenės narius. Pasitikintis bendruomenės nariais, atsakingas, dalykiškas, nuoseklus, besilaikantis subordinacijos, malonus pavaldiniams, atviras naujovėms, lankstus, reiklus. Sąžiningas, dalykiškas, dėmesingas pavaldiniams; siekiantis tvarkos, pasitikintis savo bendruomenės nariais. Siekia tvarkos, sąžiningas, principingas, sugebantis palaikyti dalykinius, bei draugiškus santykius, reiklus sau ir kitiems, nuoseklus, dalykiškas. Taktiškas, malonus, dalykiškas. Taktiškas, rūpestingas, teisingas, atviras naujovėms, dalykiškas. Tolerantiškas, išklausančias, ieškančias, dalykiškas, pasitikintis, sąžiningas, numatantis ateitį. Turėti psichologinių žinių, būti geras pedagogas, reiklus, dalykiškas, bet kartu tolerantiškas ir geranoriškas.	16

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Atviras	Ambicingas, atviras naujoms idėjoms, intelektualus, racionaliai mąstantis, reiklus sau ir pavaldiniams, sugebantis dalykiškai kritikuoti, malonus pavaldiniams, sąžiningas. Atviras ir sąžiningas. Atviras sąžiningas, draugiškas, dėmesingas. Atviras, atkaklus, kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, drąsus, atsakingas. Atviras, sąžiningas, siekiantis tvarkos. Atviras, veiklus, kompetentingas, principingas. Atvirumu, energingumu, draugiškumu. Nuoširdus, atviras, pilnas idėjų. Komunikabilumu, energingumu, atvirumu naujovėms, atkaklumu, aktyvumu. Komunikabilus, iniciatyvus, atviras naujovėms, darbštus ir atsakingas, suprasti ir mokėti bendrauti su kolektyvu ir jaunąja karta, būti pavyzdžiu savo kolektyvui. Moka dalykiškai kritikuoti, siekia tvarkos, atviras ir sąžiningas. Mokantis bendradarbiauti, taktiškas, principingas, atviras, sąžiningas. Nuoseklus, atviras naujovėms, pasitikėti savo bendruomenės nariais ir mokiniais. Nuoseklus, reiklus, atviras idėjoms ir pasiūlymams, tvarkingas ir to reikalaujantis iš kitų, geros atmosferos kūrėjas kolektyve. Nuoširdumu, gerumu, atvirumu. Protingas, išsilavinęs, tolerantiškas, atviras naujovėms. Reiklus savo mokyklos bendruomenei, atviras naujovėms, dalykiškas. Sąžiningumu, atvirumu, jausti atsakomybę. Sąžiningas savo elgesiu ir mintimis. Tolerantiškas, lankstus, emociškai stabilus, atviras naujovėms. Sąžiningas, atsakingas, komunikabilus, patikimas, atviras, tolerantiškas. Sąžiningas, atviras, dėmesingas. Sąžiningas, atviras, kantrus, sugebantis suvienyti grupę įvairaus būdo ir charakterio mokinių. Sąžiningas, komunikabilus, atviras. Sąžiningas, reiklus mokiniams, mokytojams ir pačiam sau, nepartinis, atviras, dalykiškas. Sąžiningas, reiklus, atviras naujovėms, dėmesingas, kūrybiškas. Sugebėjimas suprasti tiek mokinius, tiek ir mokytojus, sąžiningas, nebijantis pripažinti savo klaidų, ramus, tolerantiškas bet kartu ir griežtas, atviras naujovėms. Supratingas, tolerantiškas, geras, sąžiningas, atviras. Turi bent minimalias psichologijos žinias, atviras mokiniams ir tėvams, atsakingas, besidomintis naujovėmis.	29
Ryžtingas	Ryžtingas, atkaklus, sąžiningas, reiklus sau ir darbuotojams, tolerantiškas ir rūpestingas. Aktyvus, besidomintis įvairiomis naujovėmis, ryžtingas, nuoseklus, siekiantis užsibrėžto tikslo, tolerantiškas. Išradingumu, ryžtingumu, patikimumu. Kompetencija, geras psichologijos žinių pritaikymas darbe, taktas, geranoriškumas, veiklumas, ryžtingumas. Komunikabilus, randantis bendrą kalbą su mokiniais ir mokytojais, ryžtingas, dėmesingas, sąžiningas. Kūrybingas, komunikabilus, ryžtingas, atkaklus, sąžiningas. Reiklus, tolerantiškas, dėmesingas, ryžtingas. Vaikų draugas ir tuo pačiu, kad jį gerbtų ir prisibijotų, veiklus, ryžtingas. Veiklus, ryžtingas, rūpestingas, komunikabilus, iniciatyvus.	8
Nuoseklus	Aiškiai apibrėžti ir paaiškinti mokyklos bendruomenės vaikams darbo reglamentą, nuoseklus, dėmesingas, reiklus įgyvendinant numatytus planus, atviras naujovėms, kuria teigiamą atmosferą. Aktyvus, besidomintis įvairiomis naujovėmis, ryžtingas, nuoseklus, siekiantis užsibrėžto tikslo, tolerantiškas. Aktyvus, nuoseklus. Dėmesingas, reiklus, draugiškas, nuoseklus, kontroliuojantis padėti. Geras mokyklos vadovas turėtų pasižymėti nuoseklumu, pasitikėti savo mokyklos kolektyve, kontroliuoti darbų atlikimą, inicijuoti projektus ir leisti ir parduoti. Nuoseklumu, supratimu. Nuoseklus strategas, reiklus įgyvendinant planus, malonus, vertas pasitikėjimo ir pagarbos. Nuoseklus, atviras naujovėms, pasitikėti savo bendruomenės nariais ir mokiniais. Nuoseklus, reiklus, atviras idėjoms ir pasiūlymams, tvarkingas ir to reikalaujantis iš kitų, geros atmosferos kūrėjas kolektyve. Turi priimti skubius sprendimus, kuria teigiamą psichologinę atmosferą, nuoseklus.	9

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Atkaklus	<i>Atkaklumas</i> , optimizmas, nuovokumas. <i>Atkaklus</i> , sugebantis suprasti ko jis siekia. <i>Atkaklus</i> , komunikabilus, darbštus, tolerantiškas. Atviras, <i>atkaklus</i> , kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, drąsus, atsakingas. Energingas, kūrybiškas, <i>atkaklus</i> , sąžiningas. Gerom, gerai išaiškinti pamokas, <i>atkaklumu</i> , aktyvumu. Intelektu, kūrybiškumu, <i>atkaklumu</i> . Kompetentingas, iniciatyvus, sąžiningas, reiklus, <i>atkaklus</i> , komunikabilus, išvalgus. Komunikabilumu, energingumu, atvirumu naujovėms, <i>atkaklumu</i> , aktyvumu. Kūrybingas, komunikabilus, ryžtingas, <i>atkaklus</i> , sąžiningas. Ryžtingas, <i>atkaklus</i> , sąžiningas, reiklus sau ir darbuotojams, tolerantiškas ir rūpestingas. Suprantantis, komunikabilus, užjaučiantis, be galo <i>atkaklus</i> , taip pat mokantis savo kolektyvą suvienyti. Žmogiškas, garbingas, nesavanaudis, turėti tam pašaukimą, sąžiningas, tolerantiškas, <i>atkaklus</i> .	12
Atsakingas	<i>Atsakingas</i> , aktyvus pareigingas. <i>Atsakingas</i> , komunikabilus, teisingas. <i>Atsakingas</i> , nuoširdus. <i>Atsakingas</i> , pareigingas, išsilavinęs, mylintis vaikus, nebijantis naujovių, malonus. <i>Atsakingas</i> , priimti kritiką, dinamiškumas. <i>Atsakingas</i> , reiklus, veiklus ir teisingas. <i>Atsakingas</i> , supratingas, kūrybingas, patikimas. <i>Atsakingas</i> , tolerantiškas, ieškantis naujovių. <i>Atsakingas</i> , turintis humoro jausmą. <i>Atsakingumas</i> , mokėjimas vadovauti. <i>Atsakingumu</i> , komunikabilumu, reiklumu sau ir kitiems. <i>Atsakingumu</i> , komunikabilumu, būti autoritetas mokinių ir mokytojų akivaizdoje, tolerantiškumu. <i>Atsakingumu</i> , tolerantiškas, mylintis savo darbą, objektyvus, reiklus. <i>Atsakingumu</i> , tolerantiškumu. <i>Atsakingumu</i> , mokėjimu išklausyti. Atviras, atkaklus, kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, drąsus, <i>atsakingas</i> . Dėmesingas, draugiškas, <i>atsakingas</i> . Iniciatyvus, protingas, patikimas, <i>atsakingas</i> , reiklus. Komunikabilus, <i>atsakingas</i> , sąžiningas, besirūpinantis mokykla tarsi savo namais, ūkiškas. Komunikabilus, iniciatyvus, atviras naujovėms, darbštus ir <i>atsakingas</i> , suprasti ir mokėti bendrauti su kolektyvu ir jaunąja karta, būti pavyzdžiu savo kolektyvui. Pareigingumas, reiklumas, <i>atsakingumas</i> , komunikabilumas, novatoriškumas, lyderiavimas, tolerantiškumas. Pareigingumu, <i>atsakingumu</i> , mokėti išklausyti kitų nuomonę. Pedagoginis išsilavinimas, <i>atsakingumas</i> , reiklus, bendraujantis, tolerantiškumas. Principingas, praktiškas, iniciatyvus, gebantis planuoti, <i>atsakingas</i> ir kt. Protingas, <i>atsakingas</i> , komunikabilus, sąžiningas. Protingas, pareigingas, <i>atsakingas</i> . Protu, sąžiningumu, <i>atsakingumu</i> , reiklumu, darbštumu. <i>Atsakingas</i> , sugebantis bendrauti su jaunimu. Reiklus sau ir kolegoms, tolerantiškas, komunikabilus, <i>atsakingas</i> , turi būti geras vadovas. Sąžiningas, <i>atsakingas</i> , komunikabilus, patikimas, atviras, tolerantiškas. Sąžiningas, reiklus, <i>atsakingas</i> , teisingas, supratingas. Sąžiningumu, <i>atsakingumu</i> . Siekiantis tvarkos, išdėsto kas už ką <i>atsakingas</i> , sąžiningas, draugiškas, dėmesingas, reiklus. Suprantantis jaunimą jo problemas, reiklus, <i>atsakingas</i> , komunikabilus. Šiuolaikiškas, komunikabilus, siekiantis gerovės, supratingas, neturėtų būti linkęs į kraštutinumus, rasti kompromisus su kolegomis ir mokiniais, <i>atsakingas</i> už tai ką daro, optimistas, žodžiu vertas pasitikėjimo. Teisingas, <i>atsakingas</i> , diplomatiškas, geras psichologas. Tolerantiškas, kūrybiškas, išvalgus, <i>atsakingas</i> , iniciatyvus, sąžiningas, patikimas, skatinantis, sprendžiantis problemas, tobulėjantis. Tolerantiškumu, <i>atsakingumu</i> . Turėtų būti <i>atsakingas</i> , komunikabilus. Turėtų būti <i>atsakingas</i> , tolerantiškas. Turi bent minimalias psichologijos žinias, atviras mokiniams ir tėvams, <i>atsakingas</i> , besidomintis naujovėmis. Veiklumu, reiklumu, <i>atsakingumu</i> . Žmogiškas, <i>atsakingas</i> , kompetentingas.	41

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Darbštus	Atkaklus, komunikabilus, darbštus , tolerantiškas. Darbštus , kantrus, rūpestingas. Darbštus , kūrybingas, kompetentingas. Darbštus , pareigingas, supratingas. Komunikabilus, darbštus . Komunikabilus, iniciatyvus, atviras naujovėms, darbštus ir atsakingas, suprasti ir mokėti bendrauti su kolektyvu ir jaunąja karta, būti pavyzdžiu savo kolektyvui. Mylintis vaikus, doras, darbštus , geras organizatorius, iškalbus. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu , organizuotas, kompetentingumu, sugebėti priimti sprendimus. Protu, sąžiningumu, atsakingumu, reiklumu, darbštumu . Sąžiningas, darbštus .	9
Reiklus	Geba aiškiai apibrėžti ir paaiškinti mokyklos bendruomenės vaikams reglamentą, nuoseklus, dėmesingas, reiklus įgyvendinant numatytus planus, atviras naujovėms, kuria teigiamą atmosferą. Ambicingas, atviras naujoms idėjoms, intelektualus, racionaliai mąstantis, reiklus sau ir pavaldiniams, sugebantis dalykiškai kritikuoti, malonus pavaldiniams, sąžiningas. Atsakingas, reiklus , veiklus ir teisingas. Atsakingumu, komunikabilumu, reiklumu sau ir kitiems. Atsakingumu, tolerantiškas, mylintis savo darbą, objektyvus, reiklus . Dėmesingas, draugiškas, reiklus . Dėmesingas, reiklus , draugiškas, nuoseklus, kontroliuojantis padėti. Dėmesingas, reiklus , malonus. Drąsus, reiklus . Draugiškas, siekiantis tvarkos, malonus pavaldiniams, dėmesingas, reiklus , sąžiningas, dalykiškai kritikuojantis ir optimistas. Draugiškumu, atidumu, reiklumu . Geras psichiatras, reiklus . Iniciatyvus, protingas, patikimas, atsakingas, reiklus . Komunikabilus, sąžiningas, teisingas, pareigingas, reiklus ir turintis sveiką humoro jausmą. Mylintis vaikus bei savo kolegas, reiklus . Nuoseklus strategas, reiklus įgyvendinant planus, malonus, vertas pasitikėjimo ir pagarbos. Nuoširdus, reiklus . Organizuotumu, sąžiningumu, tvarkingumu, ūkiškumu, atidumu, reiklumu . Pareigingumas, reiklumas , atsakingumas, komunikabilumas, novatoriškumas, lyderiavimas, tolerantiškumas. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu , teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu. Organizuotas, kompetentingas, sugebėti priimti sprendimus, pasišventęs savo darbui, tolerantiškas, reiklus . Pedagoginis išsilavinimas, atsakingumas, reiklus , bendraujantis. Protu, sąžiningumu, atsakingumu, reiklumu , darbštumu. Reiklus sau ir kitiems, pastabus, geras psichologas, demokratiškas, siekiantis naujų idėjų, nuoširdus. Reiklus sau ir kolegoms, tolerantiškas, komunikabilus, atsakingas, turi būti geras vadovas. Reiklus savo mokyklos bendruomenei, atviras naujovėms, dalykiškas. Reiklus , dėmesingas, sąžiningas, draugiškas. Reiklus , iniciatyvus, komunikabilus, dėmesingas mokiniams ir darbuotojams. Reiklus , kompetentingas, mylintis savo darbą, energingas, dėmesingas, draugiškas. Reiklus , tolerantiškas naujovėms, suprantantis jausmą, norintis jam padėti. Reiklus , tolerantiškas, dėmesingas, ryžtingas. Ryžtingas, atkaklus, sąžiningas, reiklus sau ir darbuotojams, tolerantiškas ir rūpestingas. Sąžiningas, reiklus mokiniams, mokytojams ir pačiam sau, nepartinis, atviras, dalykiškas. Sąžiningas, reiklus , atsakingas, teisingas, supratingas. Sąžiningas, reiklus , atviras naujovėms, dėmesingas, kūrybiškas. Sąžiningas, reiklus , siekiantis tvarkos. Siekiantis tvarkos, išdėsto kas už ką atsakingas, sąžiningas, draugiškas, dėmesingas, reiklus . Suprantantis jaunimą jo problemas, reiklus , atsakingas, komunikabilus. Teisingas, reiklus . Veiklumu, reiklumu , atsakingumu.	40

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Teisingas	Teisingas. Teisingas ir nešališkas. Teisingas, atsakingas, diplomatiškas, geras psichologas. Teisingas, griežtai besilaikantis žodžio, pakankamai išsilavinęs, be žalingų įpročių, būti pavyzdžiu, mokyklos bendruomenei, n verslininkas, tolerantiškas. Teisingas, kompetentingas. Teisingas, reiklus. Teisingas, sąžiningas, veiklus, principingas, turintis atsakomybės jausmą. Teisingas, valdingas. Teisingumu. Veiklus, kritiškas, lankstus, griežtas ir teisingas. Atsakingas, komunikabilus, teisingas. Atsakingas, reiklus, veiklus ir teisingas. Aukštos kvalifikacijos, geros nuotaikos, teisingas, moka gerai pateikti žinias mokiniams. Energingumas, oratoriniai sugebėjimai, pasitikintis savimi, valdantis situaciją, teisingumas, atsakomybė, sugebėjimas bendrauti sąžiningumas. Geras psichologas, šeimininkas, teisingai vertinantis padėtį, mylintis savo darbą. Griežtas, tolerantiškas, teisingas, galintis atstovauti mokyklos interesus. Griežtumu, teisingumu. Komunikabilus, sąžiningas, teisingas, pareigingas, reiklus ir turintis sveiką humoro jausmą. Mokyklos vadovas turėtų būti griežtas, bet teisingas. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu, organizuotas, kompetentingumu, sugebėti priimti sprendimus. Profesionalus, tolerantiškas, protingas, teisingas, kūrybingas, lankstus puikus, puikus psichologas. Sąžiningas, reiklus, atsakingas, teisingas, supratingas. Sugeba aplinkinius priverst pasijust svarbiais. Teisingai reagoja į kritiką. Griežtas, bet teisingas.	25
Supratingas	Supratingas, mylintis vaikus. Supratingas, prisitaikantis prie naujovių, komunikabilus. Supratingas, tolerantiškas, geras, sąžiningas, atviras. Supratingumu, dėmesingumu, drausmingumu, išvalgumu, turėti supratimą, kas yra geriausia mokiniams mokytojams ir stengtis sukurti geriausią, tinkamiausią aplinką mokymuisi. Supratingumu, gerumu, griežtumu. Supratingumu, išklusymu. Supratingumu, neskirti į atskiras grupes mokytojų ir technikių darbuotojų, jų nežeminti, neturėtų savęs aukštinti. Supratingumu. Šiuolaikiškas, komunikabilus, siekiantis gerovės, supratingas, neturėtų būti linkęs į kraštutinumus, rasti kompromisus su kolegomis ir mokiniais, atsakingas už tai ką daro, optimistas, žodžiu vertas pasitikėjimo. Švelnus ir supratingas. Turi būti supratingas, bendraujantis su mokiniais, daug šypsotis, mylėti savo darbą, mokyklą. Atsakingas, supratingas, kūrybingas, patikimas. Darbštus, pareigingas, supratingas. Draugiškas, dėmesingas, tvarkingas, supratingas. Draugiškas, turi pasižymėti komunikabilumu, supratingumu, taupus, sąžiningas, tolerantiškas. Komunikabilus, supratingas. Nuolaidus, supratingas. Sąžiningas, reiklus, atsakingas, teisingas, supratingas. Sąžiningumu, supratingumu, turi būti atsidavęs savo darbui.	18
Kūrybingas	Kūrybingas, komunikabilus, ryžtingas, atkaklus, sąžiningas. Kūrybingas, mokantis bendrauti su vaikais, gerbti dirbančius šalia ir į vaikus žiūrėti ir bendrauti, kaip sau lygiais. Profesionalus, tolerantiškas, protingas, teisingas, kūrybingas, lankstus puikus, puikus psichologas. Tolerantiškas, optimistiškas, kūrybingas, išmaningas. Tolerantiškas, sąžiningas, iniciatyvus, energingas, kūrybingas. Atsakingas, supratingas, kūrybingas, patikimas. Darbštus, kūrybingas, kompetentingas. Konkretus, dalykiškas, diplomatiškas, kūrybingas.	7

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Komunikabilus</i>	<i>Pareigingumas, reiklumas, atsakingumas, komunikabilumas, novatoriškumas, lyderiavimas, tolerantiškumas. Protingas, atsakingas, komunikabilus, sąžiningas. Reiklus sau ir kolegoms, tolerantiškas, komunikabilus, atsakingas, turi būti geras vadovas. Reiklus, iniciatyvus, komunikabilus, dėmesingas mokiniams ir darbuotojams. Sąžiningas, atsakingas, komunikabilus, patikimas, atviras, tolerantiškas. Sąžiningas, komunikabilus, atviras. Sąžiningumu, komunikabilumu. Sąžiningumu, patikimumu, draugiškumu, komunikabilumu, dėmesingumu, kruopštumu. Suprantantis jaunimą, jo problemas, reiklus, atsakingas, komunikabilus. Suprantantis, komunikabilus, užjaučiantis, be galo atkaklus, taip pat mokantis savo kolektyvą suvienyti. Supratingas, prisitaikantis prie naujovių, komunikabilus. Šiuolaikiškas, komunikabilus, siekiantis gerovės, supratingas, neturėtų būti linkęs į kraštutinumus, rasti kompromisus su kolegomis ir mokiniais, atsakingas už tai ką daro, optimistas, žodžiu vertas pasitikėjimo. Turėtų būti atsakingas, komunikabilus. Turintis aiškią geros mokyklos viziją, žinantis stipriąsias ir silpnąsias savo mokyklos puses, aiškiai išsivaizduojantis, kaip pasiekti tikslą - turėti gerą mokyklą; komunikabilus, geras psichologas, geras pedagogas, tvirtos charakterio. Veiklus, ryžtingas, rūpestingas, komunikabilus, iniciatyvus.</i>	50
<i>Autoritetas</i>	<i>Atsakingumu, komunikabilumu, būti autoritetas mokinių ir mokytojų akivaizdoje, tolerantiškumu. Autoritetas mokytojų ir mokinių tarpe, išvalgumas, imlus naujovėms, drąsus ir lankstus. Geras vadovas turi gerai žinoti moksleivių, mokytojų mokyklinio gyvenimo problemas, būti kompetentingas jas išspręsti, turi būti autoritetas bent jau savoje mokykloje, o geriau ir švietimo skyriuje. Principingumu, sąžiningumu, būti autoritetu mokiniams, ne arogantišku. Santūrus, gebėtų būti autoritetu mokytojams ir vaikams. Tiek mokiniams, tiek mokytojams turi būti autoritetu.</i>	5
<i>Veiklus</i>	<i>Veiklumu, reiklumu, atsakingumu. Veiklus, dėmesingas. Veiklus, išsilavinęs tinkamai, mokantis bendrauti. Veiklus, išsilavinęs, malonus, reiklus. Veiklus, kritiškas, lankstus, griežtas ir teisingas. Veiklus, ryžtingas, rūpestingas, komunikabilus, iniciatyvus. Atsakingas, reiklus, veiklus ir teisingas. Atviras, veiklus, kompetentingas, principingas. Išradingas, veiklus, tolerantiškas. Kompetencija, geras psichologijos žinių pritaikymas darbe, taktas, geranoriškumas, veiklumas, ryžtingumas. Sąžiningas, tvarkingas, veiklus. Sugebantis organizuoti kolektyvą darbui, iniciatyvus, veiklus, tolerantiškas, visapusiškai išprusęs. Teisingas, sąžiningas, veiklus, principingas, turintis atsakomybės jausmą. Vaikų draugas ir tuo pačiu, kad jį gerbtų ir prisibijotų, veiklus, ryžtingas.</i>	21
<i>Principingas</i>	<i>Principingas ir iniciatyvus, aukštas intelektas. Principingumu, sąžiningumu, būti autoritetu mokiniams, nearogantišku. Sąžiningas, principingas. Sąžiningumu, atsakomybės jausmas, principingas. Atviras, veiklus, kompetentingas, principingas. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, tolerantiškas ir sąžiningas. Iniciatyvus, principingas, sąžiningas, kūrybiškas, lankstus. Kompetencija, tolerancija, geranoriškumu, principingumu, atsakomybe. Mokantis bendradarbiauti, taktiškas, principingas, atviras, sąžiningas. Principingas, praktiškas, iniciatyvus, gebantis planuoti, atsakingas ir kt. Teisingas, sąžiningas, veiklus, principingas, turintis atsakomybės jausmą. Tolerantiškas, gebantis tinkamai organizuoti mokymosi veiklą, principingas. Tolerantiškas, kūrybiškas, aukšto intelekto, principingas, aktyvus ir turėti viziją.</i>	12

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Energingas	Energingas , geras ūkvedys, mokantis pasirinkti mokytojus. Energingas , kūrybiškas, atkaklus, sąžiningas. Energingumas , oratoriniai sugebėjimai, pasitikintis savimi, valdantis situaciją, teisingumas, atsakomybė, sugebėjimas bendrauti sąžiningumas. Atviras, atkaklus, kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas , drąsus, atsakingas. Atvirumu, energingumu , draugiškumu. Energingas , emociškai stabilus, komunikabilus, sugebantis paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo. Iniciatyvumas, komunikabilumas, sąžiningumas, atsakomybės jausmas, tolerantiškumas, emocinis stabilumas, energingumas , kūrybiškumas, lankstumas. Išklausti kiekvieną, suprasti jo norus. Būti drąsiam ir energingam , gerai išmanyti savo darbą. Komunikabilumas, lankstumas, tvirta nuomonė, energingumas , sąžiningumas, sugebėjimas įtakoti žmonių elgesį, atsakomybė. Komunikabilumu, energingumu , atvirumu naujovėms, atkaklumu, aktyvumu. Reiklus, kompetentingas, mylintis savo darbą, energingas , dėmesingas, draugiškas. Tolerantiškas, sąžiningas, iniciatyvus, energingas , kūrybingas. Vadovas turėtų būti sąžiningas, lankstus, energingas , tolerantiškas, optimistas.	12
Bendruojantis, bendradarbiaujantis	Apsiskaitęs, mylintis vaikus, jaunatviškas, mokantis bendrauti . Bendruojantis su mokytojais ir mokiniais. Bendravimas , dalykiškumas. Bendravimu , mokėtų išklausti mokinius ir visą kolektyvą. Dėmesingas, nuoširdus, mylintis vaikus ir gebantis rasti bendrą kalbą su jais. Energingumas , oratoriniai sugebėjimai, pasitikintis savimi, valdantis situaciją, teisingumas, atsakomybė, sugebėjimas bendrauti sąžiningumas. Gebantis bendrauti , rasti kontaktą su vaikais, organizuotas. Išmanyti psichologiją, turėti bendravimo įgūdžių . Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus; būtinas gebėjimas bendrauti su jaunimu, mokėti derinti vadovavimą su draugiškumu. Išsimokslinęs, reiklus, sąžiningas, atsakingas, bendruojantis , tolerantiškas. Komunikabilus, iniciatyvus, atviras naujovėms, darbštus ir atsakingas, suprasti ir mokėti bendrauti su kolektyvu ir jaunąja karta, būti pavyzdžiu savo kolektyvui. Komunikabilus, randantis bendrą kalbą su mokiniais ir mokytojais, ryžtingas, dėmesingas, sąžiningas. Kūrybingas, mokantis bendrauti su vaikais, gerbti dirbančius šalia ir į vaikus žiūrėti ir bendrauti , kaip su lygiais. Mokantis bendradarbiauti , taktiškas, principingas, atviras, sąžiningas. Mokantis bendrauti , suprantantis kitus. Mokėjimas bendrauti su jaunimu, jaunatviškumas, sugebėjimas suburti mokytojų kolektyvą, sugebanti suprasti jaunimą. Mokėjimu bendrauti , būti simpatišku, laikytis duoto žodžio. Mokėti bendrauti . Mokėti bendrauti su vaikais, būti geru psichologu. Nebijantis naujovių, gerai bendruojantis ir su savo pavaldiniais ir su mokiniais. Pedagoginis išsilavinimas, atsakingumas, reiklus, bendruojantis , tolerantiškumas. Atsakingas, sugebantis bendrauti su jaunimu. Reiklus savo mokyklos bendruomenei, atviras naujovėms, dalykiškas, sąžiningas, siekiantis tvarkos, mokantis bendrauti su kolektyvu, suprantantis jaunimą, tolerantiškas. Sąžiningumas, dorumas, mokėjimas bendrauti . Svarbu, kad mokėtų bendrauti su vaikais, mokėti juos užimti ir sudominti įvairia veikla. Tikras mokyklos šeimininkas, nuolatos bendruojantis su mokiniais ir jų tėvais; turi sugebėti atsižvelgdamas į bendruomenės nuomonę formuoti mokyklos veiklą. Turėti gerus vadovavimo įgūdžius, organizuotas, bendruojantis su aplinkiniais, nuoširdus, turintis idėjų. Turėtų būti tvirto charakterio, mokėtų bendrauti su vaikais. Turėtų rasti bendrą kalbą ir su mokytojais ir su mokiniais bei jų tėvais. Turi būti objektyvus visais atžvilgiais. Turėtų stengtis, kad jo vadovaujamam kolektyvui būtų sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją ir skatinti mokinius ypač gerai mokytis, aktyviai bendradarbiauti kolektyve, atskleisti jų gabumus. Turi būti geras psichologas ir diplomatas, bendradarbiaujantis su mokytojų kolektyvu ir mokiniais, turi būti labai sąžiningas, vertinant įvairias situacijas, nešališkas. Turi būti supratingas, bendruojantis su mokiniais, daug šypsojis, mylėti savo darbą, mokyklą. Turi rūpintis vaikų gerove ir stengtis sutarti su kiekvienu mokyklos mokiniu, su mokiniais bendrauti . Pagirti, o ne tik papeikti. Turintis gerą psichologinį pasirengimą, nes tenka dirbti ne tik su kolegomis, bet ir su įvairaus amžiaus vaikais, imlus naujovėms, geroms idėjoms, sugebantis sutelkti visą bendruomenę (mokytojus, tėvus, vaikus) bendriems tikslams, geram išsilavinimui. Tvirtu būdu, bendradarbiauti su moksleiviais. Būti geru psichologu, geru organizatoriumi, neabejingas savo užimamom pareigom, mokantis bendrauti , siekti tikslo, mylėti vaikus. Veiklus, išsilavinęs tinkamai, mokantis bendrauti .	47

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Dėmesingas	Atviras sąžiningas, draugiškas, dėmesingas . Dalykiškumu, taktu, rūpestingumu, gebėjimu pritraukti, gerus vaikus išmokyti gebančius mokytojus, dėmesingumu pedagogams ir mokiniams. Dėmesingas , draugiškas, atsakingas. Dėmesingas , draugiškas, reiklus. Dėmesingas , jautrus, tolerantiškas, visada turėti savo nuomonę (pagrįstą įstatymais ir normomis). Turėti sugebėjimų vadovauti bendruomenei. Dėmesingas , nuoširdus, mylintis vaikus ir gebantis rasti bendrą kalbą su jais. Dėmesingas , reiklus, draugiškas, nuoseklus, kontroliuojantis padėtį. Dėmesingas , reiklus, malonus. Dėmesingas , siekia tvarkos, sąžiningas. Dėmesingumu , draugiškumu, iniciatyvine veikla. Doras žmogus kuris myli vaikus, bet neakla meile, stipraus charakterio, dėmesingas . Draugiškas, dėmesingas , tvarkingas, supratingas. Draugiškas, siekiantis tvarkos, malonus pavaldiniams, dėmesingas , reiklus, sąžiningas, dalykiškai kritikuojantis ir optimistas. Draugiškumu, sąžiningumu, dėmesingas vaikų atžvilgiu. Geras administratorius, dėmesingas , mandagus, tolerantiškas. Komunikabilus, randantis bendrą kalbą su mokiniais ir mokytojais, ryžtingas, dėmesingas , sąžiningas. Nuoširdumu, paprastumu, mokėtų išklausti kitą žmogų ir jį suprasti, būtų dėmesingas . Reiklus, dėmesingas , sąžiningas, draugiškas. Reiklus, iniciatyvus, komunikabilus, dėmesingas mokiniams ir darbuotojams. Reiklus, kompetentingas, mylintis savo darbą, energingas, dėmesingas , draugiškas. Reiklus, tolerantiškas, dėmesingas , ryžtingas. Sąžiningas, atviras, dėmesingas . Sąžiningas, reiklus, atviras naujovėms, dėmesingas , kūrybiškas. Sąžiningumu, patikimumu, draugiškumu, komunikabilumu, dėmesingumu , kruopštumu.	28
Draugiškas	Atviras sąžiningas, draugiškas , dėmesingas. Atvirumu, energingumu, draugiškumu . Dėmesingas, draugiškas , atsakingas. Dėmesingas, draugiškas , reiklus. Dėmesingas, reiklus, draugiškas , nuoseklus, kontroliuojantis padėtį. Dėmesingumu, draugiškumu , iniciatyvine veikla. Draugiškas , dėmesingas, tvarkingas, supratingas. Draugiškas , sąžiningas, gerai atliekantis savo pareigas, vertinantis savo mokytojų darbą, mokinių elgesį. Draugiškas , siekiantis tvarkos, sąžiningas, turintis patirties darbe su vaikais. Draugiškas , siekiantis tvarkos, malonus pavaldiniams, dėmesingas, reiklus, sąžiningas, dalykiškai kritikuojantis ir optimistas. Draugiškas , turi pasižymėti komunikabilumu, supratingumu, taupus, sąžiningas, tolerantiškas. Draugiškumu , atidumu, reiklumu. Draugiškumu , jumoru, paprastumu. Draugiškumu , sąžiningumu, dėmesingas vaikų atžvilgiu, draugiškumu , veiklumu, sugebėjimu ir įtikinti kolektyvą. Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus; būtinas gebėjimas bendrauti su jaunimu, mokėti derinti vadovavimą su draugiškumu . Kompetentingas ir visiškai išprusęs; draugiškas ir švelnus su mokiniais; visiems visapusiškai aiškus žmogus. Kompetentingas, diplomatiškas, lankstus, draugiškas . Komunikabilus, draugiškas . Nuoširdumu, meile vaikams, rūpestingumu, draugiškumu, švelnumu. Nuoširdus, draugiškas , mėgstantis eksperimentus. Reiklus, dėmesingas, sąžiningas, draugiškas . Reiklus, kompetentingas, mylintis savo darbą, energingas, dėmesingas, draugiškas . Reiklumu, nuoširdumu, atidumu, išklausančiu visus, draugišku . Sąžiningas, iniciatyvus, draugiškas . Sąžiningumu, patikimumu, draugiškumu , komunikabilumu, dėmesingumu, kruopštumu. Siekiantis tvarkos, išdėsto kas už ką atsakingas, sąžiningas, draugiškas , dėmesingas, reiklus. Sugebėti suderinti tiek mokytojų kolektyvo, tiek mokinių interesus, palaikyti draugišką atmosferą kolektyve, išdrįsti priimti nepopuliarius, tačiau mokyklai naudingus sprendimus, sugebėti spręsti iškilusias problemas bei konfliktus. Tolerantiškas, rūpestingas, draugiškas .	30

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Ilustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Griežtas</i>	Aukštos moralės ir kultūros, taktiškas, lankstus, savo idėjoms užkrečiantis kitus pedagogus, <i>griežtas</i> pedagogams, švelnus vaikams. <i>Griežtas</i> , pareigingas. <i>Griežtas</i> , tolerantiškas, teisingas, galintis atstovauti mokyklos interesus. <i>Griežtumu</i> , teisingumu. Intelktu, gerumu, supratimu, griežtumu. Komunikabilus, išsilavinęs, <i>griežtas</i> . Lankstumu, <i>griežtumu</i> , komunikabilumu. Malonus, <i>griežtas</i> , turintis tikslą. Mokėti, bet kokioje situacijoje valdyti ir suprasti kas vyks iš tikro, galbūt kiek ir <i>griežtokas</i> . Mokyklos vadovas turėtų būti <i>griežtas</i> bet teisingas. Reiklus, <i>griežtas</i> . Atsakingas, sugebantis bendrauti su jaunimu. Sugebėjimas suprasti tiek mokinius, tiek ir mokytojus, sąžiningas, nebijantis pripažinti savo klaidų, ramus, tolerantiškas bet kartu ir <i>griežtas</i> , atviras naujovėms. Suprantantis mokinius, užjaučiantis, <i>griežtas</i> . Supratingumu, gerumu, <i>griežtumu</i> . Taktiškumas, mokėjimas išklausyti, <i>griežtas</i> bet teisingas. Teisingas, <i>griežtai</i> besilaikantis žodžio, pakankamai išsilavinęs, be žalingų įpročių, būti pavyzdžiu, mokyklos bendruomenei, verslininkas, tolerantiškas. Veiklus, kritiškas, lankstus, <i>griežtas</i> ir teisingas.	17
<i>Iniciatyvus</i>	Aukšto intelekto, tolerantiškas, komunikabilus, <i>iniciatyvus</i> , turintis organizacinių sugebėjimų. Dėmesingumu, draugiškumu, <i>iniciatyvine</i> veikla. <i>Iniciatyvumas</i> , komunikabilumas, sąžiningumas, atsakomybės jausmas, tolerantiškumas, emocinis stabilumas, energingumas, kūrybiškumas, lankstumas. <i>Iniciatyvumas</i> , nuoširdumas, sąžiningumas, intelektualumas. <i>Iniciatyvus</i> , komunikabilus, principingas, tolerantiškas ir sąžiningas. <i>Iniciatyvus</i> , principingas, sąžiningas, kūrybiškas, lankstus. <i>Iniciatyvus</i> , protingas, patikimas, atsakingas, reiklus. Kompetencija, sąžiningumas, tolerantiškumas, komunikabilumas, <i>iniciatyvumas</i> , atsakomybės jausmas, išvalgumas. Kompetetingas, <i>iniciatyvus</i> , sąžiningas, reiklus, atkaklus, komunikabilus, išvalgus. Komunikabilus, <i>iniciatyvus</i> , atviras naujovėms, darbštus ir atsakingas, suprasti ir mokėti bendrauti su kolektyvu ir jauna karta, būti pavyzdžiu savo kolektyvui. Komunikabilus, <i>iniciatyvus</i> , geras organizatorius. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, <i>iniciatyvumu</i> , darbštumu. Organizuotas, kompetentingumu, sugebėti priimti sprendimus. Pasitikintis savimi, patikimas, <i>iniciatyvus</i> , lankstus naujovėms. Principingas, praktiškas, <i>iniciatyvus</i> , gebantis planuoti, atsakingas ir kt. Principingas ir <i>iniciatyvus</i> , aukštas intelektas, reiklus, <i>iniciatyvus</i> , komunikabilus, dėmesingas mokiniams ir darbuotojams. Sąžiningas, <i>iniciatyvus</i> , draugiškas. Sugebantis organizuoti kolektyvą darbui, <i>iniciatyvus</i> , veiklus, tolerantiškas, visapusiškai išprusęs. Tolerantiškas, kūrybiškas, išvalgus, atsakingas, <i>iniciatyvus</i> , sąžiningas, patikimas, skatinantis, sprendžiantis problemas, tobulėjantis. Tolerantiškas, sąžiningas, <i>iniciatyvus</i> , energingas, kūrybingas. Veiklus, ryžtingas, rūpestingas, komunikabilus, <i>iniciatyvus</i> .	20
<i>Intelektualus</i>	Ambicingas, atviras naujoms idėjoms, <i>intelektualus</i> , racionaliai mąstantis, reiklus sau ir pavaldiniams, sugebantis dalykiškai kritikuoti, malonus pavaldiniams, sąžiningas. <i>Aukštas intelektas</i> , tolerantiškas, optimistiškas. <i>Aukšto intelekto</i> , tolerantiškas, komunikabilus, iniciatyvus, turintis organizacinių sugebėjimų. <i>Iniciatyvumas</i> , nuoširdumas, sąžiningumas, <i>intelektualumas</i> . <i>Intelektu</i> , gerumu, supratimu, griežtumu. <i>Intelektu</i> , kūrybiškumu, atkaklumas. <i>Intelektualus</i> , komunikabilus, sąžiningas. Principingas ir iniciatyvus, <i>aukštas intelektas</i> . Sąžiningumas, organizuotumas, empatiškumas, <i>aukštas intelektas</i> . Tolerantiškas, kūrybiškas, <i>aukšto intelekto</i> , principingas, aktyvus ir turėti viziją.	10

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Kompetentingas	Atviras, veiklus, kompetentingas , principingas. Darbštus, kūrybingas, kompetentingas . Geras vadovas turi gerai žinoti moksleivių, mokytojų mokyklinio gyvenimo problemas, būti kompetentingas jas išspręsti, turi būti autoritetas bent jau savoje mokykloje, o geriau ir švietimo skyriuje. Kompetencija , geras psichologijos žinių pritaikymas darbe, taktas, geranoriškumas, veiklumas, ryžtingumas. Kompetencija , sąžiningumas, tolerantiškumas, komunikabilumas, iniciatyvumas, atsakomybės jausmas, išvalgumas. Kompetencija , tolerancija, geranoriškumu, principingumu, atsakomybe. Kompetentingas ir visiškai išprusęs; draugiškas ir švelnus su mokiniais; visiems visapusiškai aiškus žmogus. Kompetentingas , diplomatiškas, lankstus, draugiškas. Kompetentingas , iniciatyvus, sąžiningas, reiklus, atkaklus, komunikabilus, išvalgus. Kompetentingas , sąžiningas. Organizuotas, mokantis suburti kompetentingus darbuotojus. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu, organizuotas, kompetentingumu , sugebėti priimti sprendimus. Pedagogiškas, kompetentingas , turintis gerą humoro jausmą. Reiklus, kompetentingas , mylintis savo darbą, energingas, dėmesingas, draugiškas. Teisingas, kompetentingas . Žmogiškas, atsakingas, kompetentingas , atsakingas.	17
Lankstus	Aukštos moralės ir kultūros, taktiškas, lankstus , savo idėjoms užkrečiantis kitus pedagogus, griežtas pedagogams, švelnus vaikams. Autoritetas mokytojų ir mokinių tarpe, išvalgumas, imlus naujovėms, drąsus ir lankstus . Iniciatyvumas, komunikabilumas, sąžiningumas, atsakomybės jausmas, tolerantiškumas, emocinis stabilumas, energingumas, kūrybiškumas, lankstumas . Iniciatyvus, principingas, sąžiningas, kūrybiškas, lankstus . Kompetentingas, diplomatiškas, lankstus , draugiškas. Komunikabilumas, lankstumas , tvirta nuomonė, energingumas, sąžiningumas, sugebėjimas įtakoti žmonių elgesį, atsakomybė. Komunikabilus, lankstus , sąžiningas sau ir kitiems. Komunikabilus, lankstus , siekia tobulėti. Lankstumu , griežtumu, komunikabilumu. Lankstus . Lankstus , emociškai stabilus, išsilavinęs. Pasitikintis savimi, patikimas, iniciatyvus, lankstus naujovėms. Profesionalus, tolerantiškas, protingas, teisingas, kūrybingas, lankstus , puikus psichologas. Sąžiningas savo elgesiu ir mintimis, tolerantiškas, lankstus , emociškai stabilus, atviras naujovėms. gal būt "viena koja smėlio dėžėje"- vaikus reikia suprasti ir žinoti, kad jie – asmenybės. Turi turėti aiškią mokyklos viziją, būti geras organizatorius, lankstus , ieškantis naujovių, siekiantis, kad mokytojai būtų geri savo srities žinovai, skatinantis pozityvius dalykus. Vadovas turėtų būti sąžiningas, lankstus , energingas, tolerantiškas, optimistas.	17
Organizuotas	Aukšto intelekto, tolerantiškas, komunikabilus, iniciatyvus, turintis organizacinių sugebėjimų . Geras organizatorius ir geras žmogus. Geras vadybininkas ir organizatorius . Kantrus, mokantis organizuoti , komunikabilus, iniciatyvus, geras organizatorius . Mylintis vaikus, doras, darbštus, geras organizatorius , iškalbus. Organizaciniai sugebėjimai . Organizuotas , mokantis suburti kompetetingus darbuotojus. Organizuotumu , komunikabilumu. Organizuotumu , komunikabilumu, pranešinėti tėvams apie vaikų elgesį, mokymąsi. Organizuotumu , sąžiningumu, tvarkingumu, ūkiškumu, atidumu, reiklumu. Pareigingumu, sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu, organizuotas , kompetentingumu, sugebėti priimti sprendimus. Profesionalumas, organizuotumas , žmogiškumas. Sąžiningumas, organizuotumas , empatiškumas, aukštas intelektas. Siekiantis kad jo vadovaujamoje mokykloje visada jaustųsi saugiai, jaustų palaikymą ir geranoriškumą, o mokytojai turėtų geras darbo sąlygas - tiek mokomoji veikla, tiek popamokinė būtų gerai organizuota , geras mikroklimatas. Sugebantis organizuoti kolektyvą darbui, iniciatyvus, veiklus, tolerantiškas, visapusiškai išprusęs. Tolerantiškas, gebantis tinkamai organizuoti mokymosi veiklą, principingas. Turėti gerus vadovavimo įgūdžius, organizuotas , bendraujantis su aplinkiniais, nuoširdus, turintis idėjų. Turi turėti aiškią mokyklos viziją, būti geras organizatorius , lankstus, ieškantis naujovių, siekiantis, kad mokytojai būtų geri savo srities žinovai, skatinantis pozityvius dalykus. Būti geru psichologu, geru organizatoriumi , neabejingas savo užimamom pareigom, mokantis bendrauti, siekti tikslo, myleti vaikus.	21

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Pareigingas	Atsakingas, aktyvus pareigingas . Atsakingas, pareigingas , išsilavinęs, mylintis vaikus, nebijantis naujovių, malonus. Darbštus, pareigingas , supratingas. Griežtas, pareigingas . Kantrybe, ištverme, tolerancija ir pareigingumu . Komunikabilus, sąžiningas, teisingas, pareigingas , reiklus ir turintis sveiką humoro jausmą. Pareigingas . Pareigingumas , reiklumas, atsakingumas, komunikabilumas, novatoriškumas, lyderiavimas, tolerantiškumas. Pareigingumu , atsakingumu, mokėti išklausti kitų nuomonę. Pareigingumu , sąžiningumu, nuoširdumu, įvairiomis idėjomis. Pareigingumu , sąžiningumu, reiklumu, teisingumu, iniciatyvumu, darbštumu, organizuotas, kompetentingumu, sugebėti priimti sprendimus. Protingas, pareigingas , atsakingas.	11
Principingas	Atviras, veiklus, kompetentingas, principingas . Iniciatyvus, komunikabilus, principingas , tolerantiškas ir sąžiningas. Iniciatyvus, principingas , sąžiningas, kūrybiškas, lankstus. Kompetencija, tolerancija, geranoriškumas, principingumu , atsakomybė. Mokantis bendradarbiauti, taktiškas, principingas , atviras, sąžiningas. Principingas , praktiškas, iniciatyvus, gebantis planuoti, atsakingas ir kt. Principingas ir iniciatyvus, aukštas intelektas. Principingumu , sąžiningumu, būti autoritetu mokiniams, nearogantišku. Sąžiningas, principingas . Sąžiningumu, atsakomybės jausmas, principingas teisingas, sąžiningas, veiklus, principingas , turintis atsakomybės jausmą. Tolerantiškas, gebantis tinkamai organizuoti mokymosi veiklą, principingas . Tolerantiškas, kūrybiškas, aukšto intelekto, principingas , aktyvus ir turėti viziją.	13
Protingas	Iniciatyvus, protingas , patikimas, atsakingas, reiklus. Mokyklos vadovas turėtų būti kantrus, protingas , tolerantiškas ir vaikų ir pedagogų atžvilgiu. Profesionalus, tolerantiškas, protingas , teisingas, kūrybingas, lankstus puikus, puikus psichologas, protingas . Protingas , aktyvus, tolerantiškas. Protingas , atsakingas, komunikabilus, sąžiningas. Protingas , išsilavinęs, tolerantiškas, atviras naujovėms. Protingas , pareigingas, atsakingas. Protingas , turintis savo nuomonę, mokantis ją apginti. Suprantantis jaunimą, protingai reaguojantis į pastabas vertinantis mokinių kaip bendruomenės narį. Valingas, keliantis pasitikėjimą, dėmesingas, protingas .	11
Sąžiningas	Sąžiningas . Sąžiningas savo elgesiu ir mintimis. Tolerantiškas, lankstus, emociškai stabilus, atviras naujovėms. Galbūt "viena koja smėlio dėžėje"- vaikus reikia suprasti ir žinoti, kad jie – asmenybės Sąžiningas , atsakingas, komunikabilus, patikimas, atviras, tolerantiškas. Sąžiningas , atviras, dėmesingas. Sąžiningas , atviras, kantrus, sugebantis suvienyti grupę įvairaus būdo ir charakterio mokinių. Sąžiningas , ginti mokyklos garbę, dažniau susitikti su tėvais ir vaikais. Domėtis jų mokyklos veikla. Sąžiningas , iniciatyvus, draugiškas. Sąžiningas , komunikabilus, atviras. Sąžiningas , patikimas. sąžiningas, patiklus ir kad mokiniai pasitikėtų. Sąžiningas , principingas. Sąžiningas , reiklus mokiniams, mokytojams ir pačiam sau, nepartinis, atviras, dalykiškas. Sąžiningas , reiklus, atsakingas, teisingas, supratingas. Sąžiningas , reiklus, atviras naujovėms, dėmesingas, kūrybiškas. Sąžiningas , reiklus, siekiantis tvarkos. Sąžiningas , siekiantis tvarkos, mokantis bendrauti su kolektyvu, suprantantis jaunimą, tolerantiškas. Sąžiningas , stabili emocinė būseną, profesionalumas. Sąžiningas , tolerantiškas. Sąžiningas , tvarkingas, veiklus. Sąžiningumas , dorumas, mokėjimas bendrauti. Sąžiningumas , organizuotumas, empatiškumas, aukštas intelektas. Sąžiningumu . Sąžiningumu . Sąžiningumu, atsakingumu. Sąžiningumu , atsakomybės jausmas, principingas. Sąžiningumu , drąsa, ryžtu. Sąžiningumu , komunikabilumu. Sąžiningumu , patikimumu, draugiškumu, komunikabilumu, dėmesingumu, kruopštumu. Sąžiningumu , supratingumu, turi būti atsidavęs savo darbui. Sąžiningumu , tvirtumu, tolerantiškumu. Siekiantis tvarkos, išdėsto kas už ką atsakingas, sąžiningas , draugiškas, dėmesingas, reiklus. Sugebėjimas suprasti tiek mokinius, tiek ir mokytojus, sąžiningas , nebijantis pripažinti savo klaidų, ramus, tolerantiškas bet kartu ir griežtas, atviras naujovėms. Supratingas, tolerantiškas, geras, sąžiningas , atviras. Tolerantiškas, kūrybiškas, išvalgus, atsakingas, iniciatyvus, sąžiningas , patikimas, skatinantis, sprendžiantis problemas, tobulėjantis. Tolerantiškas, sąžiningas , iniciatyvus, energingas, kūrybingas. Turėtų išmanyti savo darbą, būti sąžiningas , doras, suprastų jaunimą. Turi būti geras psichologas ir diplomatas, bendraudamas su mokytojų kolektyvu ir mokiniais, turi būti labai sąžiningas , vertinant įvairias situacijas, nešališkas. Vadovas turėtų būti sąžiningas , lankstus, energingas, tolerantiškas, optimistas. Visų pirma sąžiningas , teisingas. Žmogiškas, garbingas, nesavanaudis, turėti tam pašaukimą, sąžiningas , tolerantiškas, atkaklus.	81

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Supratingas	Atsakingas, supratingas, kūrybingas, aptikimas. Darbštus, pareigingas, supratingas. Draugiškas, dėmesingas, tvarkingas, supratingas. Draugiškas, turi pasižymėti komunikabilumu, supratingumu, taupus, sąžiningas, tolerantiškas. Intelektu, gerumu, supratimu, griežtumu. Komunikabilus, supratingumu. Nuolaidus, supratingas. Nuoseklumu, supratimu. Sąžiningas, reiklus, atsakingas, teisingas, supratingas. Sąžiningumu, supratingumu, turi būti atsidaęs savo darbui. Supratingas, mylintis vaikus. Supratingas, prisitaikantis prie naujovių, komunikabilus. Supratingas, tolerantiškas, geras, sąžiningas, atviras. Supratingumu, dėmesingumu, drausmingumu, įžvalgumu, turėti supratimą, kas yra geriausia mokiniams mokytojams ir stengtis sukurti geriausią, tinkamiausią aplinką mokymuisi. Supratingumu, gerumu, griežtumu. Supratingumu, išklusymu. Supratingumu, neskirti į atskiras grupes mokytojų ir technikių darbuotojų, jų nežeminti, neturėtų savęs aukštinti. Supratingumu, šiuolaikiškas. Šiuolaikiškas, komunikabilus, siekiantis gerovės, supratingas, neturėtų būti linkęs į kraštutinumus, rasti kompromisus su kolegomis ir mokiniais, atsakingas už tai ką daro, optimistas, žodžiu vertas pasitikėjimo. Švelnus ir supratingas. Turi būti supratingas, bendraujantis su mokiniais, daug šypsotis, mylėti savo darbą, mokyklą.	21
Tolerantiškas	Atkaklus, komunikabilus, darbštus, tolerantiškas. Atsakingas, tolerantiškas, ieškantis naujovių. Atsakingumu, komunikabilumu, būti autoritetas mokinių ir mokytojų akivaizdoje, tolerantiškumu. Atsakingumu, tolerantiškas, mylintis savo darbą, objektyvus, reiklus. Atsakingumu, tolerantiškumu. Aukštas intelektas, tolerantiškas, optimistiškas. Aukšto intelekto, tolerantiškas, komunikabilus, iniciatyvus, turintis organizacinių sugebėjimų. Dėmesingas, jautrus, tolerantiškas, visada turėti savo nuomonę (pagrįstą įstatymais ir normomis). Turėti sugebėjimų vadovauti bendruomenei. Doras, sąžiningas, tolerantiškas. Draugiškas, turi pasižymėti komunikabilumu, supratingumu, taupus, sąžiningas, tolerantiškas. Geras specialistas, tolerantiškas, komunikabilus. Gerbiamas ir mylimas savo kolektyvo, domėtis mokyklos bendruomenės gyvenimu, būti geras pavyzdys savo kolektyvui, išsilavinęs, domėtis naujovėmis, pakantus ir tolerantiškas. Griežtas, tolerantiškas, teisingas, galintis atstovauti mokyklos interesus. Iniciatyvumas, komunikabilumas, sąžiningumas, atsakomybės jausmas, tolerantiškumas, emocinis stabilumas, energingumas, kūrybiškumas, lankstumas. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, tolerantiškas ir sąžiningas. Išsilavinęs, besidomintis naujovėmis ir gebantis jas pritaikyti savo darbe žmogus; tolerantiškas, atidus, komunikabilus; būtinas gebėjimas bendrauti su jaunuimu, mokėti derinti vadovavimą su draugiškumu. Išsimokslinęs, reiklus, sąžiningas, atsakingas, bendraujantis, tolerantiškas. Įžvalgumas, tolerantiškas. Kompetencija, sąžiningumas, tolerantiškumas, komunikabilumas, iniciatyvumas, atsakomybės jausmas, įžvalgumas. Komunikabilus, sąžiningas, tolerantiškas. Mokyklos vadovas turėtų būti kantrus, protingas, tolerantiškas ir vaikų ir pedagogų atžvilgiu. Pareigingumas, reiklumas, atsakingumas, komunikabilumas, novatoriškumas, lyderiavimas, tolerantiškumas. Pasišventęs savo darbui, tolerantiškas, reiklus. Profesionalus, tolerantiškas, protingas, teisingas, kūrybingas, lankstus puikus, puikus psichologas. Reiklus sau ir kolegomis, tolerantiškas, komunikabilus, atsakingas, turi būti geras vadovas. Reiklus, tolerantiškas naujovėms, suprantantis jausmą, norintis jam padėti. Reiklus, tolerantiškas, dėmesingas, ryžtingas. Ryžtingas, atkaklus, sąžiningas, reiklus sau ir darbuotojams, tolerantiškas ir rūpestingas. Sąžiningas savo elgesiu ir mintimis. Tolerantiškas, lankstus, emociškai stabilus, atviras naujovėms. gal būt "viena koja smėlio dėžėje"- vaikus reikia suprasti ir žinoti, kad jie – asmenybės. Sąžiningas, siekiantis tvarkos, mokantis bendrauti su kolektyvu, suprantantis jaunimą, tolerantiškas. Sąžiningas, tolerantiškas. Sugebantis organizuoti kolektyvą darbui, iniciatyvus, veiklus, tolerantiškas, visapusiškai išprusęs. Sugebėjimas suprasti tiek mokinius, tiek ir mokytojus, sąžiningas, nebijantis pripažinti savo klaidų, ramus, tolerantiškas bet kartu ir griežtas, atviras naujovėms. Supratingas, tolerantiškas, geras, sąžiningas, atviras. Teisingas, griežtai besilaikantis žodžio, pakankamai išsilavinęs, be žalingų įpročių, būti pavyzdžiu, mokyklos bendruomenei, n verslininkas, tolerantiškas. Tolerantiškas, gebantis tinkamai organizuoti mokymosi veiklą, principingas. Tolerantiškas, kūrybiškas, aukšto intelekto, principingas, aktyvus ir turėti viziją. Tolerantiškas, kūrybiškas, įžvalgas, atsakingas, iniciatyvus, sąžiningas, patikimas, skatinantis, sprendžiantis problemas, tobulėjantis. Tolerantiškas, optimistiškas, kūrybingas, išmaningas. Tolerantiškas, rūpestingas, draugiškas. Tolerantiškas, sąžiningas, iniciatyvus, energingas, kūrybingas. Tolerantiškas, suprantantis jaunimą. Tolerantiškas, turintis atsakomybės jausmą. Pasitikintis savimi, drąsus.	51
Žmogiškas	Profesionalumas, organizuotumas, žmogiškumas. Svarbiausia žmogiškumas, paprastumas, tvarkingumas. Visomis žmogiškomis gerosiomis savybėmis. Žmogiškas, atsakingas, kompetentingas, atsakingas. Žmogiškas, garbingas, nesavanaudis, turėti tam pašaukimą, sąžiningas, tolerantiškas, atkaklus.	6

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokyklų vadovų nuomonė)

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokyklų vadovų nuomonė)	Pasikartojimo dažnis
Pozityviu mąstymu	1
Preciziškumu	1
Protingumu	1
Rūpintis mokyklos įvaizdžiu	1
Rūpintis mokyklos materialine baze	1
Rūpintis mokyklos saugumu	1
Santūrumu	1
Savikontrolė	1
Tolerancija kritikai	1
Turėti vadybinį išsilavinimą	1
Žingeidumu	1
Atvirumu	1
Aktyvumu	1
Mandagumu	1
Dalykiškumu	1
Gebėjimu priimti tinkamą sprendimą	1
Atidumu	1
Teorinių ir praktinių žinių turėjimu	1
Nuoseklumu	1
Kultūringumu	1
Nestokoti idėjų, gebėti jas įgyvendinti ir padėti tai daryti kitiems	1
Atkaklumu	1
Principingumu	1
Autoritetingumu	2
Jautrumu	2
Nesijausti geresniu už kitus	2
Novatoriškumu	2
Racionalumu	2
Stipria psichine ir dvasine sveikata	2
Taktiškumu	2
Vizijos turėjimu	2
Diplomatiškumu	2
Žmogiškumu	2
Teisingumu	2
Išvalgumu	2
Geromis psichologinėmis žiniomis	3
Įtaigumu	3
Kompetetingumu	3
Objektyvumu	3
Strateginiu mąstymu	3

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas? (mokyklų vadovų nuomonė)

Kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras mokyklos vadovas?	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Turėti tyrėjo bruožų	3
Ryžtingumu	3
Kūrybiškumu	4
Lankstumu	4
Lyderio savybėmis	4
Punktualumu	4
Sugebėti dirbti komandoje	4
Sugebėti veikti greitai ir teisingai	4
Draugiškumu	4
Reiklumu	5
Optimizmu	6
Sąžiningumu	6
Sugebėti suburti bendruomenę bendram tikslui pasiekti	6
Vadybine kompetencija	6
Iniciatyvumu	8
Išklausymu ir įsiklausimu	8
Organizuotumu	8
Tolerancija	9
Komunikabilumu	13

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos lyderystės raiškai būtinios prielaidos</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Sąlygos	Sudaryti sąlygas sveikai konkurencijai. Sudaryti geresnes darbo sąlygas, kurti modernesnę, šiuolaikišką aplinką, tinkamai finansuoti. Didinti atlyginimą, siekti sudaryti geras darbo sąlygas ir gerą poilsį. Lyderiams leisti dirbti vadovaujamą darbą; sudaryti sąlygas tobulėti, kelti atlyginimus, skatinti piniginėmis premijomis. Manau, kad ir dabar yra pakankamai lyderiaujančių, tik reikia sudaryti sąlygas jiems reikštis. Organizuoti seminarus pačiose mokyklose, kur visiems norintiems dalyvauti būtų sudarytos galimybės. Palaikyti mokytojus, sudaryti jiems geras sąlygas. Reikia sudaryti galimybę dirbantiems vadovams ir mokytojams - lyderiams įgyti vadybos žinių, tam tikslui organizuoti kursus. Pedagoginio profilio universitetuose įvesti vadybos fakultatyvus įvairių specialybių student., iš kurių ateityje išaugtų puikūs vadovai. Skatinti tėvus labiau domėtis savo vaikų elgesiu ir mokymusi, sudaryti sąlygas mokytojams turėti darbo vietas (kad nereikėtų vaikščioti po kabinetus). Skirti jiems deramą dėmesį ir aprūpinimą, kad jų darbas juos "maitintų" visais atžvilgiais. Į mokyklą turi ateiti daugiau vyrų-mokytojų (sudaryti sąlygas). Sudaryti sąlygas tobulėti skatinti mokinių ir mokytojų norą mokytis ir mokyti. Sudaryti darbui tinkamas sąlygas. Sudaryti galimybę tobulintis, pasirūpinti materialine baze, organizuoti mokymus, psichologinę pagalbą. Sudaryti geresnes sąlygas (ir materialines ir intelektualines) dalyvavimui įvairioje veikloje ir intelektualinio potencialo gerinimui (kvalifikacijai). Sudaryti palankias sąlygas - didinti atlyginimą. Sudaryti realias galimybes turtinti metodinę patirtį užsienio šalių švietimo sistemoje. Sudaryti sąlygas dirbti mažesniais krūviais, tinkamai atlyginti už darbą, o ypač užklasinę veiklą, kelti mokytojo autoritetą visuomenėje. Sudaryti sąlygas mokyklų vadovams patiems spręsti iškilusias problemas, mažiau nurodinėti ką ir kaip turi daryti mokyklos vadovas, skatinti jį įvairiomis formomis ir kt. Sudaryti sąlygas mokytojams įsigyti lengvatinėmis sąlygomis knygų, kultūrintis, keliauti, pirmiausia patiems šviestis, pažinti pasaulį. Sudaryti sąlygas susipažinti su kitų šalių mokyklų veikla. Sudaryti sąlygas užsidirbti dirbant papildomus darbus mokykloje. Sudaryti sąlygas, mažinti pamokų skaičių, didinti atlyginimą, mažinti "popierizmą". Sudaryti tinkamas sąlygas kuo daugiau tobulėti, skatinti įvairiais būdais; svarbu-finansinė padėtis ir prestižas visuomenėje, nes mokytojai yra pamiršti mūsų valstybėje, o mokyklų vadovai-kaip įrankiai, kurie tenkina įvairių jėgų, partijų norus. Sudaryti tokias sąlygas, kuriose būtų įmano dirbti ir kurti laisvai tinkamai įvertinti lyderių veiklą tiek moraliniu tiek materialiniu požiūriu, sudaryti galimybę skleisti gerą patirtį respublikos mastu. Turėtų būti sudarytos sąlygos skleisti savo patirtį ir įgyti žinių užsienio šalių institucijose, aukštosios mokyklos turėtų rengti švietimo įstaigų vadovus.	26

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Galimybės	Suteikti mokyklų vadovams, mokytojams daugiau teisių. Didinti atlyginimus, suteikti didesnę veiksmų laisvę, skatinti vadovus premijomis už gerus mokyklos darbo rodiklius. Duoti daugiau pasireikšti, rodyti patiems iniciatyvą, suteikti daugiau savarankiškumo. Neužkrauti instrukcijomis, nuorodomis, popierizmu. Galbūt suteikti daugiau savarankiškumo mokytojams, planuojant ir organizuojant savo darbą, mažiau griežtai nustatytų taisyklių, reglamentų, kad darbuotojai galėtų stažuotis ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse. Suteikti galimybę nemokamai dalyvauti įv. mokymuose ir seminaruose,; didesnę dėmesį skirtų švietimui. Kelti atlyginimus, mokėti atitinkamus priedus, premijas už gerus pasiekimus, už papildomai atliktą darbą, suteikti platesnes galimybes kelti kvalifikaciją. Kelti darbo užmokestį, organizuoti įvairius seminarus, suteikti galimybę nemokamą kvalifikacijos ar vadybos išsilavinimo suteikimo galimybę. Lengvinant mokinių programas, suteikti daugiau laisvės, iniciatyvos ir interpretacijos galimybių. Mažiau politikuoti, suteikti mokyklų vadovams daugiau sprendimo laisvės. Mažinti "popierizmą", suteikti galimybę vykti stažuotis į užsienio mokyklas, ypač Europos šalių. Mokytojui suteikti kuo daugiau galimybių dalyvauti įvairiuose projektuose už gimnazijos ribų, o ypač kursuose didžiuliosiose miestuose. Pakelti atlyginimus, suteikti galimybę išvykti mokytis, keliant kvalifikaciją. Pasitikėti, suteikti daugiau savarankiškumo. Skatinti piniginiu būdu, už papildomus darbus suteikti daugiau atostogų. Suteikti daugiau galimybių lankytis kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, kurie vyksta Vilniuje (apmokėjimo klausimas). Suteikti daugiau galimybių tobulinti kvalifikaciją, skatinti finansiškai. Suteikti daugiau laisvės dirbti ir tvarkytis savarankiškai. Suteikti daugiau laisvės priimant sprendimus (pvz., dėl nenorinčių mokytis mokinių); skirti gabiesiems, norintiems mokytis mokiniams, skatinančias premijas - stipendijas; geriau apmokėti dirbamą darbą. Suteikti daugiau laisvės sprendžiant mokyklos problemas, skirstant lėšas, nes būtent mokyklos vadovai geriausiai išmano, ko reikia mokyklų bendruomenėms, kad jų gyvenimas būtų kokybiškesnis. Suteikti galimybę daugiau savarankiškai tvarkytis savo mokykloje. Suteikti galimybę keistis direktoriams iš vienos mokyklos į kitą. Leisti padirbėti kitose mokyklose. Suteikti galimybę mokytojams daugiau patiems koreguoti mokymo turinį. Suteikti galimybę mokytojams dirbti kūrybiškai, skiriant lėšų dalyvavimui respubl. renginiuose (parodose, konkursuose), įsigyjant daugiau inventoriaus ir priemonių popamokinei veiklai ir t.t. Suteikti galimybę mokytojui išlikti oriam šalia oraus mokyklos vadovo, nustoti reikalauti dirbti darbus be atlygio, pradėti realiai rūpintis mokytojų saugumu. Suteikti mokyklų vadovams (mokytojams) daugiau teisių. Suteikti mokytojams bei vadovams platesnę sprendimų ir veiklos erdvę, mažinti krūvius ir didinti atlyginimą. Suteikti pagalbą, padidinti atlyginimą. Švietimui suteikti juridinius, ekonominius, visuomeninius prioritetus valstybiniu mastu. Visų pirma mokyklai ir mokytojui visuomenėje suteikti pripažinimą ir pagarbą įvardijant mokytojo teises ne tik pareigas.	31

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Finansinės prielaidos	Apmokėti už papildomus darbus, kelti atlyginimus. Mažinti krūvį, apmokėti už papildomus darbus, kelti atlyginimų koeficientą. Skatinant lyderystę mokykloje reikia tinkamai apmokėti mūsų darbą, tik taip galima pakelti mokyklos prestižą visuom. Apmokėti atliktus darbus, o ne tik už pamokas. Mažinti moksleivių skaičių klasėse. Ieškoti būdų mokytojo prestižą kelti. Apmokėti visus mokytojų atliekamus darbus. Mokėti europietiškus atlyginimus. Suteikti daugiau laisvės priimant sprendimus (pvz., dėl nenorinčių mokytis mokinių); skirti gabiesiems, norintiems mokytis mokiniams, skatinančias premijas - stipendijas; geriau apmokėti dirbamą darbą. Tinkamai apmokėti už nuderbtus darbus, skatinti įvairiausiais būdais ne būtinai finansiškai už papildomus darbus mokytojui apmokėti. Atitinkamai už tokius darbus atlyginti. Atlyginimas. Atlyginimas turi būti nemažesnis 2000lt. Atlyginimų didinimas. Atlyginimų didinimas, skatinimas. Atlyginimų kėlimas, įvertinant pasiekimus. Atlyginti darbo užmokesčiu, siūsti tobulinti kvalifikaciją kitose ES šalyse. Daugiau dėmesio skirti pedagogų gerovei - atlyginimai, seminarai, skirti lėšų išvykoms į užsienį. Didinti atlyginimą už sunkų darbą, dideli papildomų darbų krūviai (auditas, prevencija ir t.t), prevencijai vykdyti per mažai vieno soc. pedagogo etato, reikalingas mokyklai teisininkas, konsultuoti mokytojus, tėvus, vadovus iškilus problemoms. Didinti atlyginimą, siekti sudaryti geras darbo sąlygas ir gerą poilsį. Didinti atlyginimus. Didinti atlyginimus pedagogams: tada mokykloje liktų dirbti daugiau gabių, iniciatyvių žmonių; sumažinti popierizmo. Didinti atlyginimus, gerinti mokyklų materialinę bazę, skatinti jaunos žmonės ateiti dirbti į mokyklas; rengti daugiau konkursų, premijų skyrimų geriausiems; rengti seminarus, stovyklas lyderiams. Didinti atlyginimus, nes gabūs ir aktyvūs pabėgs iš mokyklų. Didinti atlyginimus, suteikti didesnę veiksmų laisvę, skatinti vadovus premijomis už gerus mokyklos darbo rodiklius. Didinti atlyginimus. Didinti atlyginimus. Nekrauti mokytojams papildomų darbų. Didinti jų atlyginimus. Didinti mokytojams atlyginimus, mažinti biurokratinę - popierinę tvarką. Didinti mokytojams atlyginimus, stiprinti mokyklos materialinę bazę. Didinti mokytojams atlyginimus; išmokėti pinigines premijas; mokytojai turi turėti ne tik pareigas, bet ir teises. Didinti mokytojo autoritetą, kad visuomenėje jis pagal gaunamą atlyginimą būtų gerbiamas, tinkamai vertinamas, o ne jo gailimasi.	150
Struktūrinių pokyčių mažinimas	Baigti mokyklų griovimo reformą, ypač toki, kaip mūsų. Baigti nesąmoningą mokytojų "laipsniavimą", mokyklų vadovų tinkamumą apibrėžtai vertinti kas tris metus. Didesnis darbo užmokestis, įstatymų užbaigtumas ir konkretumas, mokinio krepšelis neturėtų įtakos mokytojo darbui. Pabaigti reformų reformas mokyklose, palikti vidurines ir gimnazijas, kelti mokytojų atlyginimus.	5
Bendravimas ir bendradarbiavimas	Atviras bendravimas, atviras savo nuomonės išsakymas. Bendravimas. Bendravimas ir bendradarbiavimas. Būtų puiku, jei vyktų nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas. Trūksta bendravimo ir bendradarbiavimo tarpusavyje (mokyklų ir gimnazijų), gerosios patirties sklaidos.	5
Dėmesys	Daugiau dėmesio kreipti į mokyklos vadovų ir mokytojų pasiekimus; mažinti bereikalingos tvarkomos dokumentacijos kiekį; daugiau skirti mokymo priemonių (lėšų). Daugiau dėmesio skirti aktualiausioms švietimo problemoms, labiau vertinti mokyklų vadovų bei pedagogų sunkų darbą, aktyviau dalyvauti mokyklos gyvenime. Daugiau dėmesio skirti eiliniam mokytojui. Daugiau dėmesio skirti mokyklai, šeimai. Daugiau dėmesio skirti mokytojų problemoms spręsti. Daugiau dėmesio skirti pedagogų gerovei - atlyginimai, seminarai, skirti lėšų išvykoms į užsienį. Daugiau dėmesio skirti žiniasklaidai į gerąsias mokyklos savybes, o ne tik į tai kas labai blogai. Daugiau domėtis mokyklos gyvenimo problemomis. Daugiau įsiklausyti į mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonę, pasitikėti jais, nes dauguma jų yra atsakingi žmonės, išmanantys savo darbą, kūrybingi, nuolat tobulėjantys. Daugiau išsiklausyti į jų nuomones. Daugiau lankytis mokyklose, rengti atviras diskusijas. Finansuoti mokytojų dalyvavimą respublikiniuose disputuose šiomis temomis. Daugiau skirti dėmesio mokytojams ir vadovams, suprasti kaip jie sunkiai dirba.	144

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Ilustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Įsiklausymas	Daugiau įsiklausyti į mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonę, pasitikėti jais, nes dauguma jų yra atsakingi žmonės, išmanantys savo darbą, kūrybingi, nuolat tobulėjantys. Domėtis ir įsiklausyti į jų nuomonę prieš įgyvendinant savo sumanytas švietimo naujoves. Įsiklausyti į konkrečius pageidavimus. Įsiklausyti į mokyklų vadovų nuomonę, dėl mokyklų pertvarkos. Leisti mokyklų vadovams būti ne tik mokyklų direktoriais, bet ir jų šeimininkais, galinčiais apginti savo kolektyvo narius. Įsiklausyti į pedagogų pasiūlymus ir reikalavimus.	15
Įvertinimas	Įvertinti darbą. Įvertinti gerą vadovą, atlyginimas turu būti vertas darbo. Įvertinti jų darbą. Įvertinti vadovų ir mokytojų pastangas finansiškai jiems atlyginant. Įvertinti sunkų pedagoginį darbą, mažintų krūvį ir daugiau atsakomybės ne pedagogams ir vadovams, bet ir tėvams. Kiekvienas žmogus nori būti įvertintas , dirbdamas savo darbą nori gauti ir tinkamą atlygį, dabar švietimo politikai ir ministerija mažina kontaktines valandas, tuo pat mažina ir atlyginimą, nes pridėdami valandą už ją turi atlikti ir papildomą darbą. Labiau įvertinti sunkų pedagogo darbą. Leisti švietimo sistemai atsikvėpti nuo kontrolių, atestacijų, testavimų, auditų. Priimant naujus sprendimus, įvertinti ankstesnių reformų pasekmes. Švietimo priežiūra turi būti formuojamojo, o ne drausminamojo pobūdžio. Pastebėti ir įvertinti aktyvius darbuotojus, sumažinti darbo krūvį, padidinti tėvų atsakomybę už vaikų elgesį ir mokymąsi, visi atlikti darbai turi būti apmokami. Pastebėti ir įvertinti lyderius. Pastebėti ir įvertinti vadovų bei mokytojų darbą. Pastebėti juos ir įvertinti . Rodyti atitinkamą pavyzdį, įvertinti atliktus darbus, skatinti už pasiekimus. Sukurti geras darbo sąlygas, pakankamai įvertinti mokytojo darbą. Teisingai įvertinti labai sunkų mokytojo darbą. Tiek vadovai tiek lyderiaujantys turi būti visada pastebėti ir įvertinti . Tinkamai finansiškai įvertinti mokytojo darbą. Tinkamai įvertinti lyderių veiklą tiek moraliniu tiek materialiniu požiūriu, sudaryti galimybę skleisti gerąją patirtį respublikos mastu. Visų pirma valdininkai turėtų įvertinti mokyklos vadovų teikiamus pasiūlymus, iniciatyvą, o ne abejingai arba iš viso nereaguoti į teikiamus prašymus. Galimybė būti išgirstam ir įvertintam natūraliai skatintų lyderystę.	18
Skatinimas	Kurti programas , skirtas mokyti vadovus - praktikus realioje situacijoje Lyderystės reikia išmokti.. ne tik tai darant, bet ir išmokstant konceptualiai. Kurti protingus įsakymus, nurodymus, kad mokytojas būtų motyvuojamas , o ne suvaržomas. Kurti skatinimo sistemą .(Premijos). Organizuoti seminarus, keisti kvalifikacijos kėlimo tvarką, kad žmogus galėtų planuoti savo karjerą, kurti skatinimo sistemą , tokią, kuri būtų veiksminga. Skatinimas !!! Moraliai ir materialiai, pastebėjimas individualybės (per sukurtą metodiką , kuri leistų tai daryti). Skatinti mokytojus materialiai, sukurti sistemą, kurioje funkcionuotų ne tik mokytojas, o visa "grandinė". Siekti suskurti geras darbo sąlygas sudaryti tokias sąlygas, kuriose būtų įmano dirbti ir kurti laisvai. Sukurti efektingą ir realiai įgyvendinamą teisinę bazę, pilną apmokėjimą bei įvairius į mokytojų pareigas neįeinančių darbų. Sukurti skatinimo sistemą . Sukurti skatinimo sistemą : kelti atlyginimus, premijuoti išvykomis. Sukurti stipresnę materialinę bazę, naujų projektų įgyvendinimui. Siekti didesnių teisių pedagogams ir nepamiršti, kad pradeda trūkti mokyklose pedagogų, įsigilinti į priežastis. Ypač laukiam jaunų mokytojų. ŠMM galėtų kurti tiek mokytojų , tiek vadovų reitingus nuo ko galėtų priklausyti tarkim premijos (finansinė paskata); švietimo politikai ir ŠMM turėtų kurti ir organizuoti aiškesnę švietimo politiką Lietuvoje.	111

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Krūvio mažinimas	<i>Mažiau apkrauti</i> kartais visai nereikalingu popierizmu. <i>Mažiau apkrauti</i> mokytoją pašaliniais darbais, nes tiesiog fiziškai neįmanoma visko atlikti gerai. Auklėtojo funkcijas turėtų atlikti specialus pedagogas-auklėtojas dirbantis tik toje sferoje. <i>Mažiau apkrauti</i> nereikalingais popieriais, kurie neturi reikšmės mokymo proceso ugdymui, mažiau tikrinimų ir daugiau laiko skirti mokymo procesui. <i>Mažiau apkrauti</i> nereikalingais, nebūtiniais popieriniais darbais, negąsdinti, didinti atlyginimus. Skirti daugiau lėšų naujų priemonių, vadovėlių įsigijimui, <i>mažiau biurokratinių popierinių reikalavimų</i> , didesnių atlyginimų. Mažiau kaitalioti įvairias instrukcijas. <i>Sumažinti popierizmą</i> , nes jis užgožia žmogų. Mažiau kištis į mokyklos vidaus politiką, mažiau kontroliuoti ir <i>mažinti popierizmą</i> . Mažiau kontrolės daugiau pasitikėjimo mokyklos vadovais ir mokytojais. <i>Mažiau nereikalingų dokumentų</i> . <i>Mažinti dėstomų disciplinų apimtį</i> . Kelti mokytojams atlyginimus. <i>Mažinti mokinių skaičių klasėje</i> . Mažiau politikuoti, suteikti mokyklų vadovams daugiau sprendimo laisvės. <i>Mažiau popierizmo</i> . <i>Mažiau</i> vaikytis užsienio patirties ir mados. Nebijoti tęsti ir puoselėti senus mokymosi metodus ir principus, kurie kur kas buvo aukštesni nei užsieniečių. Ar daug pasiekėme? <i>Mažiau žaisti</i> su jokios motyvacijos neturinčiais mokiniiais, kurie mokyklose lieka kaip "kenkėjai". Mažiau žvalgytis po užsienio šalis, o iš ten parvežus tik idėją nebrukti į mokyklas, žymiai naudingiau tobulinti savo nacionalinę pedagogiką. Prisiminti mokyklą ne tik prieš rinkimus bei sudarant programas, bet iš tikrųjų pasiekti, kad švietimas taptų prioritetinę sritimi. Keliant atlyginimus kelti koeficientą, <i>mažinti mokinių skaičių</i> klasėse, vadovui 6 valandas skirti, <i>mažiau popierizmo</i> . Rengti seminarus, leisti save atskleisti visiems vadovams įvairiuose renginiuose, respublikiniuose seminaruose, <i>mažiau apkrauti</i> įvairiais raštais, daugiau laisvės. Turėtų būti <i>mažiau popierizmo</i> , dokumentacijos, etiškai apibrėžtos mokytojų ir mokinių teisės ir pareigos, nustatytos tam tikros priemonės drausminančios nedrausmingus mokinius.	25
Autonomija	<i>Netrukdyti dirbti</i> , neužsiversti popieriais. <i>Netrukdyti</i> mokytojams dirbti. <i>Nevaldyti</i> , o skatinti dirbančius žmones su vaikais; <i>netrukdyti</i> iniciatyvoms, o jas remti; dalyvavimai konkursuose būtų atlyginami pinigine išraiška. Visų pirma <i>netrukdyti dirbti</i> , auditą-stiprinti mokytojo, pedagogo prioritetą.	7
Priartėjimas prie praktikos	<i>Nusileisti ant žemės</i> , daugiau praktiškai stebėti darbą mokyklose, o tik tada priiminėti pataisas įstatymuose ir teikiant naujoves mokykloms ir pedagogams. <i>Nusileisti ant žemės</i> , žinoti tikslesnę padėtį mokyklose ir pagal tai kelti reikalavimus, ruošti egzaminų medžiagą. <i>Nusileisti nuo aukštos kėdės</i> ir realiai vertinti šiuolaikines ugdymo ir auklėjimo problemas, o ne leisti įstatymus neatitinkančius tikrovės. Prie naujų įstatymų turi būti ir nauja materialinė bazė. Švietimo ministerijai <i>nusileisti iki mokyklų lygio</i> , tapti partneriais ir priimti sprendimus iš apačios.	5
Pagalbos teikimas	Bendro supratimo, <i>pagalbos</i> vieni kitiems. Modernizuoti visų institucijų veiklą taip, kad pirmuoju punktu būtų įrašyta <i>pagalba</i> mokyklai, ne teorinė bet konkreči; reikia pašalinti iš mokyklos visas spragas, kurios menkina mokinio, mokytojo ir mokyklos autoritetą. <i>Pagalba</i> ir paskata. <i>Pagalba</i> mokytojui, kelti atlyginimus, akcentuoti vadovų, mokytojų teises, o ne pareigas, neapkrauti papildomais darbais, skatinti nuomonę: mokytojas privalo mokytį, o ne būti už tėvą, policininką ir pan. Pertvarkyti švietimo skyriaus darbą, kad jie nevadovautų o būtų <i>pagalbininkai</i> , sprendžiant individualius ir bendrus mokyklų klausimus; švietimo skyriui ieškoti lyderių, vykdyti susitikimus su gerų rezultatų pasiekusiais mokyklų vadovais. Sudaryti galimybę tobulintis, pasirūpinti materialine baze, organizuoti mokymus, psichologinę <i>pagalbą</i> . <i>Suteikti pagalbą</i> , padidinti atlyginimą.	7

Ką, Jūsų nuomone, reikėtų daryti švietimo politikams, Švietimo ir mokslo ministerijai, kad skatinti mokyklų vadovų ir mokytojų lyderystę? (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos savybės, gebėjimai, žinios</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Pastebėjimas	Pastebėti ir gerbti. Pastebėti ir išskirti mokytojų pasiekimus, pastangas, labiau vertinti gerus darbus. Pastebėti ir įvertinti aktyvius darbuotojus, sumažinti darbo krūvį, padidinti tėvų atsakomybę už vaikų elgesį ir mokymąsi, visi atlikti darbai turi būti apmokami. Pastebėti ir įvertinti lyderius. Pastebėti ir įvertinti vadovų bei mokytojų darbą. Pastebėti juos ir įvertinti. Pastebėti perspektyvius mokytojus, išnaudoti efektyviai jų gebėjimus už tai atsilyginant materialiai, o ne tik garbės raštais per jubiliejus. Pastebėjimas individualybės (per sukurtą metodiką, kuri leistų tai daryti). Tiek vadovai tiek lyderiaujantys turi būti visada pastebėti ir įvertinti. Turėtų pastebėti ir vertinti atliktus darbus. Vadovu ir lyderiu gimstama, jais tampama dėl įgimtų savybių, jie dirba negalvodami apie paskatinimą, o todėl kad įdomu, turi tikslą, sekasi vadovauti; tačiau kiekvienam malonu, kai tavo darbas pastebimas ; būtų galima paskatinti apdovanojimais	13
Programų korekcija	Peržiūrėti mokymo programas. Peržiūrėti ugdymo programas, didinti mokytojų atlyginimus, mažinti biurokratinį - popierinį darbą. Peržiūrėti visą švietimo sistemą, bandyti sutvarkyti profesinio pasirinkimo klausimus, sutvarkyti nuobaudų sistemą už moksleivių taisyklių nesilaikymą, nuimti nuo mokyklos tą krūvį, kuris uždėtas sprendžiant klausimus apie teisėsaugą. Turėtų rimčiau peržiūrėti mokymo programas, suderinti krūvius su medikais, rimčiau peržiūrėti vadovėlių turinį ir medžiagos apimtį, mokinių profiliavimą, kuris nieko gero nedavė. Visų pirma reikėtų peržiūrėti mokymo programas, o po to kalbėti apie kitus dalykus. sutikite, jog mokymo programos yra perkrautos, jas reikia siaurinti.	8
Veiklos koregavimo prioritetai	Pirmiausia - suvokti tą terpę, kurioje dirba paprastas, šiuolaikinis mokytojas, kad suprastų jo problemas ir kt. Pirmiausia atvykti į mokyklą ir pamatyti patiems (jose dirbant 1-2 mėnesius: vedant pamokas, pildant visus dokumentus, informuojant tėvus, organizuojant renginius ir pan.), kiek laiko lieka mokytojui, siekiančiam tapti lyderiu. Pirmiausia kelti atlyginimą, kad būtų galima atsiduoti darbui, o ne galvoti, kad už tai nemoka. Pirmiausia kelti darbo užmokestį! Švietimo lyderiai galėtų kelti kvalifikaciją ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje (mūsų lyderiai tokios galimybės neturėjo) Keisti mokinio krepšelio skaičiavimo metodiką. pirmiausia reikia kad šioje srityje dirbtų žmonės, kurie yra dirbę mokykloje ir žinotų realią padėtį. Pirmiausia skatinti iniciatyvius pedagogus ir novatorius vadovus. Pirmiausia skatinti materialiai, patiems politikams lankytis mokyklose, domėtis problemomis, o ne primesti iš viršaus. Pirmiausia , kad mokytojų atlyginimas nekeltų diskusijų, kad mokytojo profesija būtų ne tik gerbiama, bet ir vertinama. Pirmiausia , kad žmogus gerai dirbtų reikia, kad darbas būtų gerai apmokamas. jei kariškis baigęs 10 klasių gauna atlyginimą didesnį, nei mokytojas baigęs magistro studijas, tai apie kokią lyderystę galima kalbėti. Pirmiausiai kelti mokytojo prestižą visuomenėje, paskui apmokėjimą už darbą, kad į mokyklą ateitų protingi, kūrybingi, išmintingi žmonės, asmenybės; jie ir bus lyderiai. Pirmiausiai realiai susipažinti ir pamatyti, koks gyvenimas ir darbas mokykloje. Pirmiausiai tai švietimo politikai turėtų būti tikri lyderiai, bent keletą metų padirbėję mokykloje ir žinantys, kas ten realiai vyksta sudaryti sąlygas mokytojams įsigyti lengvatinėmis sąlygomis knygų, kultūrintis, keliauti, pirmiausia patiems šviestis, pažinti pasaulį.	35
Tobulinimas	Audituoti, rengti seminarus . Daugiau lankytis mokyklose, rengti atviras diskusijas . Finansuoti mokytojų dalyvavimą respublikiniuose disputuose šiomis temomis. Didinti atlyginimus, gerinti mokyklų materialinę bazę, skatinti jaunos žmonės ateiti dirbti į mokyklą; rengti daugiau konkursų, premijų skyrimų geriausiems; rengti seminarus, stovyklas lyderiams . Kelti mokytojo autoritetą visuomenėje, rengti seminarus į užsienio šalis, dalintis patirtimi, skirti mokykloms daugiau vaizdinių priemonių, supažindinti visuomenę (per žiniasklaidos priemones) su mokytojais - savo darbo entuziastais. Rengti įvairias parodas , organizuoti konkursus, projektus. Rengti konferencijas mokyklose, rengti seminarus apie lyderystę, pristatant lyderius, bendradarbiavimas ir patirties sklaida tarp mokyklų lyderių, surengti vakarą ar stovyklą vadovams ir mokytojams, paskatinti premija. Rengti mokyklų vadovų, mokytojų konkursus , skatinančius tobulėti, siekti kuo geresnių darbo rezultatų, rengti seminarus apie lyderiavimą, ypač atkreipiant dėmesį į praktinius užsiėmimus. Rengti seminarus , leisti save atskleisti visiems vadovams įvairiuose renginiuose, respublikiniuose seminaruose , mažiau apkrauti įvairiais raštais, daugiau laisvės. Turėtų būti sudarytos sąlygos skleisti savo patirtį ir įgyti žinių užsienio šalių institucijose, aukštosios mokyklos turėtų rengti švietimo įstaigų vadovus .	12

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos lyderio charakteristikos</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
„Užveda“	<i>"Užveda" , patraukia savo bendruomenės narius bendrų tikslų įgyvendinimui. Ir pats rodo gražų pavyzdį. Suburia, užveda kolektyvo narius kažkokiais veiklai. Užveda kolektyvą naujų idėjų įgyvendinimui.</i>	4
Aktyvus	<i>Aktyvus, principingas, sąžiningas, kūrybiškas, tolerantiškas. Geba vadovauti, suburia darnų kolektyvą, yra aktyvus, pasitiki savimi. Gebantis palaikyti teigiamą emocinį klimatą, patikimas, gebantis suburti aktyvių, kūrybiškų, iniciatyvių darbuotojų bendruomenę, siekiančių bendrų tikslų. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, energingas, sąžiningas, sugebantis įtraukti į veiklą mažiau aktyvius ir savimi pasitikinčius žmones. Yra aktyvus, drąsus, kūrybiškas, sąžiningas, principingas, komunikabilus, žmogiškas, išvalgus, lankstus, tolerantiškas, savo srities specialistas, patikimas. Yra aktyvus, komunikabilus, sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį suteikiant jiems pasitikėjimo. Yra energingas, aktyvus, veiklus, drąsiai ir užtikrintai priima sprendimus. Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti, atidus ir taktiškas. Yra energingas, visais klausimais turi tvirtą nuomonę, aktyvus, siekia būti pirmas. Yra pasitikintis, sėkmingai dirbantis, optimistiškas, aktyvus, turintis puikius organizavimo ir planavimo įgūdžius, skatinantis, sugebantis atidžiai spręsti problemas, domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai pataria, ugdo, jei reikia ir pamoko. Yra pavyzdys visiems, moka bendrauti nuoširdžiai, šiltai, geranoriškai, protingas, aktyvus, turintis prasmingų idėjų ir žinantis būdus kaip jas įgyvendinti. Kompetentingi sugeba suburti ir išmanančiai, kūrybingai išnaudoti visą bendruomenę aktyviai veiklai, duodančiai pastebimus rezultatus. Puikiai sugeba sutelkti bendruomenę bendram darbui, supratingas, kvalifikuotas, atsakingas, aktyvus ir kt. Rodo iniciatyvą, organizuojant įvairiausių veiklą, pats aktyvus ir daug nuveikiantis, komunikabilus, tolerantiškas, sugebantis vadovauti ir kitus įtraukti į savo veiklą. Sugeba įtikinti žmones siekti tikslo, įvertina ir kitų grupės narių žinias ir sugebėjimus, aktyvus, energingas, veiklus. Sugeba priimti sprendimus, yra aktyvus, turintis savo nuomonę, protingas, dalykiškas, teisingas, atsakingas už savo veiksmus.</i>	16
Atidus	<i>Atidus ir taktiškas. Dominuoja, buria žmonių apie save, atidus ir taktiškas, sugeba paveikti kitų žmonių elgesį ir t.t. Yra energingas, aktyvus, veiklus, drąsiai ir užtikrintai priima sprendimus. Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti, atidus ir taktiškas. Laisvai bendrauja intelektualus, kultūringas, atidus, tolerantiškas. Puikiai vadovauja, visuomet autoritetas kitiems, moka išklausti kiekvieną, su kiekvienu mandagus ir kultūringas bei atidus, pasitiki kitais, leidžia ir skatina kiekvieno savarankiškumą, sąžiningas, tolerantiškas, drąsus, bei optimistas. Siekia tvarkos, kuria teigiamą psichologinę atmosferą, laikosi subordinacijos, atidžiai ir kruopščiai planuoja. Skatina darbuotojų iniciatyvą ir kūrybiškumą, juo pasitikima, atidus ir taktiškas, geba sėkmingai vesti bendruomenę pokyčių keliu, tolerantiškas, aukšto intelekto.</i>	9

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Atkaklus	Atkaklus, iniciatyvus, komunikabilus, kūrybingas, lankstus, suprantantis kitus žmones. Atkaklus, iniciatyvus, nuodugnus išmanymas tos srities už kurią atsakingas, tolerantiškas, kūrybiškas. Atkaklus, principingas, teisingas, geranoriškas. Atkaklus, sąžiningas, komunikabilus, aukšto intelekto, iniciatyvus. Aukšto intelekto, iniciatyvus, sugebantis tolerantiškai dirbti komandoje, turintis viziją ir kūrybiškai, atkakliai, lanksčiai jos siekiantis, padrąsinantis kitus, suteikiantis pasitikėjimo, energingas, atviras patirčiai, bei naujovėms. Geba burti apink save darnią, darbščią, kūrybingą grupę žmonių, gebančių jį papildyti, siūlyti sprendimus, kuris gerai (puikiai) tai grupei vadovauti, būtų atkaklus, emociškai stabilus, susitvardantis. Geba iniciatyviai, atkakliai, palikdamas kitus siekti užsibrėžtų tikslų. Geba patraukti kitus žmones nedėdamas daug pastangų, atkaklus, sąžiningas, atviras, turintis atsakomybės jausmą, tolerantiškas. Geba paveikti kitų žmonių elgesį, daro įtaką kitiems, atkaklus, pasitiki savimi, išvalgus ir kt. Geba paveikti kitus, suteikiant jiems pasitikėjimo, atkaklus, principingas, kūrybingas, tolerantiškas, patikimas, sąžiningas, pasitiki savimi, gilus atsakomybės jausmas. Geba skleisti ir įdiegti naujoves, dalintis patirtimi, atkaklus, principingas, pasitikintis savimi žmogus ir pan. Gerai išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikdamas jiems pasitikėjimo, energingas, drąsus, iniciatyvus, atkaklus, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, jautrus kitiems, tolerantiškas. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, turi viziją, yra iniciatyvus, atkaklus, ryžtingas, jautrus kitiems, kūrybiškas, išvalgus, išmintingai ir atsakingai vadovauja(si) asmeninėmis savybėmis kaip iniciatyvumas, komunikabilumas, kūrybingumas, atkaklumas ir pan. Yra atkaklus, iniciatyvus, išvalgus ir patikimas. Yra atkaklus, siekia savo tikslo, komunikabilus, gebantis priimti atsakomybę. Yra iniciatyvus, atkaklus, kūrybiškas, išvalgus, principingas. Yra kompetentingas, reiklus, savikritiškas, mokantis dalykiškai ir jautriai reaguoti į kolegų pastabas, atkaklus, emociškai stabilus. Yra puikus savo srities specialistas, turi puikias bendražmogiškas savybes, atkaklus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas. Yra sąžiningas, atkaklus ir principingas. Pasitiki savimi, sugeba paveikti kitus suteikdamas jiems daugiau pasitikėjimo, atkaklus, kūrybingas. Pasižymi iniciatyvumu, atkaklumu, sugeba vadovauti ir daryti jiems įtaką. Sugeba būti lyderiu; jis atkaklus, iniciatyvus, pasitiki savimi sugeba vadovauti, įgyti pasitikėjimą, yra atkaklus, kūrybingas, komunikabilus. Vykdydamas ir priimdamas sprendimus pasitaria su kolektyvu, yra atkaklus, sąžiningas. Žino, ko jis nori, moka apginti savo principus ir atkakliau siekia įgyvendinti nesavanaudiškus tikslus.	30

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Atsakingas	Atsakingas už save ir už kolektyvą. Atsakingas už tai, kad pastangos būtų nukreiptos organizacijos tikslams siekti. Atsakingas, patikimas, supratingas, komunikabilus. Atsakingas, tolerantiškas, sąžiningas geba įtaigiai, atsakingai organizuoti darbą. Geba vadovauti įvairiapusiame kolektyvui (ypač moterų), yra tolerantiškas, atsakingas, gebantis bendrauti, netikintis ir neklausantis gaudų. Geba vadovauti yra atsakingas, iniciatyvus, korektiškas, išsilavinęs. Geba vadovauti kolektyvui, priimti sprendimus ir būti už juos atsakingas. Gerai išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikdamas jiems pasitikėjimo, energingas, drąsus, iniciatyvus, atkaklus, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, jautrus kitiems, tolerantiškas. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, energingas, sąžiningas, sugebantis įtraukti į veiklą mažiau aktyvius ir savimi pasitikinčius žmones. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikia jiems pasitikėjimo. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, turi viziją, yra iniciatyvus, atkaklus, ryžtingas, jautrus kitiems, kūrybiškas, išvalgus išmintingai ir atsakingai vadovauja(si) asmeninėmis savybėmis kaip iniciatyvumas, komunikabilumas, kūrybingumas, atkaklumas ir pan. yra iniciatyvus, komunikabilus, atsakingas, tolerantiškas, sąžiningas, aukštesnio intelekto, energingas, kūrybingas, lankstus, veržlus. Yra išvalgus, kūrybiškas, nuodugnai išmanantis sritį už kurią atsakingas ir veikiantis "kitaip". Yra kompetentingas, gebantis vadovauti, atsakingas, pasitikintis savimi, tolerantiškas, principingas, iniciatyvus. Yra kompetentingas, protingas, gerbiamas, įdomus, iniciatyvus, principingas, atsakingas, dorovingas, turintis humoro jausmą, nuoširdus, jautrus, dėmesingas, kantrus, darbštus, išvalgus, sąžiningas, komunikabilus. Yra sąžiningas, pasitikintis savimi, komunikabilus, atsakingas, jautrus kitiems, išvalgus, taktiškas. Yra veiklus, energingas, sąžiningas, atsakingas, turintis drąsos, gebantis kūrybiškai vadovauti, kitiems žmogus. Sugeba vadovauti taip, kad visi juo pasitiki ir tiki savo kolektyvo sėkme. Kompetentingas, demokratiškas, patikimas, atsakingas. Komunikabilus, atsakingas, emociškai stabilus, patikimas. Komunikabilus, iniciatyvus, pasitikintis savimi, nuoširdus, siekiantis naujovių, atsakingas, sąžiningas. Ne tik pats dirbtų atsakingai, kūrybiškai, perspektyviai, bet ir sugebėtų sukelti savo darbuotojus tokiam darbui. Nedemonstruoja savo padėties, yra bendruomenės narys, atsakingas, teisingas, tolerantiškas, aukštos kultūros. Nuodugnai išmanau tą sritį, už kurią yra atsakingas, pasitiki savimi ir geba paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo. Panašus į mūsų mokyklos direktorių, patikimas, tolerantiškas, energingas, atsakingas, sąžiningas, pasitikintis savimi, jautrus, simpatiškas, geranoriškas, atviras, nekerštingas, objektyvus. Pasitiki savimi bei nebijo atsakingumo pasitiki savimi, patikimas, atsakingas, kūrybiškas. Pasitiki savimi, siekia užsibrėžtų tikslų, natūraliai palaiko autoriteto dvasią, atviras ir sąžiningas, atsakingas, gerbiantis save ir kitus. Pasižymi tokiomis savybėmis, kurios leidžia jam būti teisingu ir atsakingu. Pasitiki savimi, nebijo naujovių ir rizikuoja. Puikiai sugeba sutelkti bendruomenę bendram darbui, supratingas, kvalifikuotas, atsakingas, aktyvus ir kt. Sąžiningas, atsakingas, darbštus, draugiškas, teisingas, tolerantiškas, veiklus. Sąžiningas, principingas, iniciatyvus, kūrybiškas, išvalgus, atsakingas.	52

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Atviras	Atviras ateičiai, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, įžvalgus, jautrus kitiems, pasitikintis savimi, turintis viziją, tolerantiškas. Aukšto intelekto, iniciatyvus, sugebantis tolerantiškai dirbti komandoje, turintis viziją ir kūrybiškai, atkakliai, lanksčiai jos siekiantis, padrąsinantis kitus, suteikiantis pasitikėjimo, energingas, atviras patirčiai, bei naujovėms, Darbštus, geras vadybininkas, sąžiningas, draugiškas, geras, nuoširdus ir atviras žmogus. Gali dirbti komandoje ir siekti užsibrėžto tikslo, yra atviras naujovėms, lankstus ir iniciatyvus. Geba patraukti kitus žmones nedėdamas daug pastangų, atkaklus, sąžiningas, atviras, turintis atsakomybės jausmą, tolerantiškas. Geba rasti bendrą kalbą su daugeliu pašnekovų, geba atvirai ir išraiškingai reikšti mintis. Geba suburti bendraminčius, yra demokratiškas, atviras naujovėms, patikimas. Yra sąžiningas, tolerantiškas kitų atžvilgiu, moka ir sugeba vadovauti kitiems, atvirai priima visas naujoves, sąžiningai atlieka jam pavestą darbą, išsiskiria iš kitų savo komunikabilumu. Yra sąžiningas, turi atsakomybės jausmą, atviras patirčiai, energingas, veržlus, tolerantiškas, turintis viziją. Moka sutelkti kolektyvą bendram tikslui. Palaiko gerą kolektyvo atmosferą. Atviras naujovėms. Jo žodžiai nesiskiria nuo darbų ir atvirkščiai, kuris turi ir geba būti optimistas, atviras naujovėms, komunikabilus, energingas. Panašus į mūsų mokyklos Direktorių patikimas, sąžiningas, geranoriškas, turi didelių organizacinių gebėjimų, atviras, nekerštingas, objektyvus. Panašus į mūsų mokyklos direktorių, patikimas, tolerantiškas, energingas, atsakingas, sąžiningas, pasitikintis savimi, jautrus, simpatiškas, geranoriškas, atviras, nekerštingas, objektyvus. Pasitiki savimi, siekia užsibrėžtų tikslų, natūraliai palaiko autoriteto dvasią, atviras ir sąžiningas, atsakingas, gerbiantis save ir kitus. Pasižymi tolerantiškumu, sąžiningumu, principingumu, optimizmu, energingumu, lankstumu, jautrumu, atvirumu, lankstumu, įžvalgumu ir t.t. Rodo teigiamą pavyzdį savo asmenine veikla, modernus, atviras naujovėms ir jas skatina. Savo pavyzdžiu, atsakomybės jausmu, patikimumu, energingumu, atvirumu, tolerantiškumu patraukia kitus. Skatina efektyvius tarpusavio santykius, žino ir tenkina darbuotojų lūkesčius, nuolat ieško naujovių, atviras kaitai sugeba suburti kolektyvą kūrybingam darbui, atviras naujovėms, dėmesingas, kompetentingas.	22
Autoritetas	Autoritetingas. Būdamas autoritetas sugeba kitus suburti bendrų tikslų siekimui, turi viziją, yra lankstus, turintis atsakomybės jausmą ir kūrybingas. Gerai vadovauja įstaigai, rūpinasi jos narių gerove, yra autoritetas, kuriuo galima pasiremti įvairiuose dalykuose, mato aiškią ateities viziją ir rūpinasi jos įgyvendinimu. Gerbia save ir kitus, yra autoritetas. Yra autoritetas. Yra autoritetas kitiems asmenims. Yra autoritetas kitiems žmonėms. Yra autoritetas kitiems, sugeba priimti reikiamus ir teisingus sprendimus, kovoja ir gina kolektyvą, drąsus, ryžtingas. Yra autoritetas kolektyve, rodo pavyzdį, nėra diktatorius, užkrečia kolegas naujomis idėjomis, jas skatina, padeda įgyvendinti planus. Yra autoritetas visiems darbuotojams; kuriuo galima pasitikėti. Yra autoritetas visiems! Yra autoritetas, kuriuo pasitikima. Yra autoritetingas, gebantis vadovauti kolektyvui, įgijęs jo pasitikėjimą, aukšto intelekto ir kultūringas, principingas, iniciatyvus ir tolerantiškas. Yra ne tik autoritetas aplinkiniams, bet ir sugeba aplinkinius "vesti" paskui save. Kuris puikiai supranta žmones, moka juos nuteikti darbui, puikiai vadovauja ir turi didelį autoritetą. Man autoritetas. Moka sutelkti darbui ir kt. veiklai didelę žmonių grupę, turi didelį autoritetą tarp grupių. Pasitiki kiti bendruomenės nariai, kuris turi autoritetą ir sugeba priimti teisingus ir reikalingus sprendimus vadovaudamas kolektyvui. Pasitiki savimi, siekia užsibrėžtų tikslų, natūraliai palaiko autoriteto dvasią, atviras ir sąžiningas, atsakingas, gerbiantis save ir kitus. Puikiai vadovauja, visuomet autoritetas kitiems, moka išklausti kiekvieną, su kiekvienu mandagus ir kultūringas bei atidus, pasitiki kitais, leidžia ir skatina kiekvieno savarankiškumą, sąžiningas, tolerantiškas, drąsus, bei optimistas. Sugeba būti autoritetu kitiems bei sėkmingai vadovauti. Sugeba dirbti komandoje, yra autoritetas, veda komandą į tikslą, visų mėgiamas, gerbiamas. Sugeba lyderiauti, turi charizmą, yra autoritetingas ir priima daugumos sprendimus, siekia gėrio savo darbuotojams ir kompanijai. Sugeba patraukti aplinkinių dėmesį savo autoritetu, sugeba matyti visus ir kiekvieną atskirai, įtikinti aplinkinius tuo, ką daro ir mąsto.	37

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Asmenybė	<i>Būdamas asmenybe, geba aplink save sukurti bendraminčių kolektyvą ir tuo užtikrinti kokybišką mokyklos darbą. Geba pragmatiškai mąstyti, bendrauti ir gerbti. Tai- asmenybė, kurią gerbi ne dėl pareigų, o dėl atliktų darbų ir požiūrio į žmogų. Yra numatęs savo veiksmų strategiją ir taktiką ir sugeba patraukti žmones; lyderis-charizmatiška asmenybė. Sugeba geriau vadovauti ir yra charizmatinė asmenybė. Sugeba paveikti kitų žmonių elgesį, moka bendrauti, patikimas ir charizmatinė asmenybė. Sugeba priimti sprendimus, suburti žmones į kolektyvą, kūrybinga asmenybė, geba "uždegti" žmones darbui, iškalbingas. Sugeba savo esybe (savimi, asmenybe) suburti, dalykiškai padėti, koordinuoti veiklą, siekiant įgyvendinti suformuluotus uždavinius, pritaikant įvairiausias vadovavimo metodikas. Sugeba suburti, patraukti idėjomis, veiksmis, asmenybe. Sugeba vadovauti, nesureikšmindamas savo asmenybės. Turi gebėjimų paveikti kitų žmonių elgesį savo optimizmu, tolerancija, žodžiu ir darbo vientisumu, kūrybinga ir emociškai stabili asmenybė. Turi savybių patraukti kitus žmones, sudominti juos savo idėjomis, sutelkti komandiniam darbui, lyderis – asmenybė. Žino ir moka suburti žmones bendram darbui ir mato kiekvieną atskirą individą kaip asmenybę. Žmogus kuris pats sau kelia didelius reikalavimus.</i>	16
Darbštus	<i>Darbštus, geras vadybininkas, sąžiningas, draugiškas, geras, nuoširdus ir atviras žmogus. Yra darbštus, iniciatyvus, sąžiningas. Yra kompetetingas, protingas, gerbiamas, įdomus, iniciatyvus, principingas, atsakingas, dorovingas, turintis humoro jausmą, nuoširdus, jautrus, dėmesingas, kantrus, darbštus, įžvalgas, sąžiningas, komunikabilus. Sąžiningas, atsakingas, darbštus, draugiškas, teisingas, tolerantiškas, veiklus.</i>	5
Dominuoja	<i>Dominuoja įv. srityse savo gebėjimais, teigiamu mąstymu, pagrįsta veikla. Dominuoja kolektyve. Dominuoja, buria žmonių apie save, atidus ir taktiškas, sugeba paveikti kitų žmonių elgesį ir t.t. Dominuojantis, vadovaujantis kolektyve, tačiau gali pasižymėti ir teigiamomis ir neigiamomis savybėmis. Savo savybėmis priverčia jį pripažinti dominuojančiu, tačiau akivaizdžiai to neparodo Visapusiškai dominuoja kolektyve.</i>	6
Drąsus	<i>Drąsus, energingas, išmanymas, vizijos turėjimas. Geba vadovauti, leidžia kitiems išreikšti save, vertina savo darbuotojus ir visada tai jiems primena - pripažinimu, padėsinimu laimint jų pasitikėjimą. Gerai išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikdamas jiems pasitikėjimo, energingas, drąsus, iniciatyvus, atkaklus, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, jautrus kitiems, tolerantiškas. Iniciatyvus, drąsus, kūrybiškas, tolerantiškas. Iš kitų išsiskiria energingumu, drąsa, optimizmu, pasitikėjimu savimi, komunikabilumu. Yra aktyvus, drąsus, kūrybiškas, sąžiningas, principingas, komunikabilus, žmogiškas, įžvalgas, lankstus, tolerantiškas, savo srities specialistas, patikimas. Yra autoritetas kitiems, sugeba priimti reikiamus ir teisingus sprendimus, kovoja ir gina kolektyvą, drąsus, ryžtingas. Yra brandus, stiprus, charizmatiškas, kompetetingas, komunikabilus, imlus naujovėms, generuojantis idėjas, sugebantis jas vystyti, matantis ilgalaikę perspektyvą, patikimas, ryžtingas, drąsus ir emociškai stabilus žmogus. Yra energingas, aktyvus, veiklus, drąsiai ir užtikrintai priima sprendimus. Yra gerbiantis, turi pakankamą kompetenciją, geba bendrauti ir bendradarbiauti, savimi bei savo nuomone neužgožia kitų, drąsiai priima sprendimus, nebijo atsakomybės. Yra veiklus, energingas, sąžiningas, atsakingas, turintis drąsos, gebantis kūrybiškai vadovauti, kitiems žmogus. Sugeba vadovauti taip, kad visi juo pasitiki ir tiki savo kolektyvo sėkme. Nebijo permaitinti, drąsiai vadovauja ateities mokyklai. Pasitiki savimi, tolerantiškas, sugebantis paveikti kitus, suteikiant jiems pasitikėjimo, emociškai stabilus, optimistas, jautrus kitiems, įžvalgas, lankstus, drąsus, energingas ir veržlus. Puikiai vadovauja, visuomet autoritetas kitiems, moka išklausti kiekvieną, su kiekvienu mandagus ir kultūringas bei atidus, pasitiki kitais, leidžia ir skatina kiekvieno savarankiškumą, sąžiningas, tolerantiškas, drąsus, bei optimistas. Sugeba patraukti savo pusėn, įtikinti, padėti, būti pavyzdžiu, moka bendrauti, skatinti, pagirti, nevengia atsakomybės, drąsus sprendimuose. Sugeba puikiai bendrauti, energingas, drąsus, protingas, iniciatyvus, sąžiningas. Turi aiškų pozityvų mąstymą, juo galima pasikliauti, atsakingas, skatinantis kitų veiklą, teigiamai vertinantis pasiekimus, ieškantis nesėkmių priežasčių, drąsus. Turi idėjų ir jas įgyvendina, drąsus, nuoseklus, sąžiningas, protingas.</i>	21

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Energingas	Energingas, savimi pasitikintis, sugeba savo iniciatyva įtraukti, suburti žmones bendram tikslui. Geba paveikti kitų žmonių elgesį, komunikabilus, iniciatyvus, kūrybiškas, energingas, tolerantiškas. Geba vadovauti dideliame kolektyve, yra sąžiningas, veiklus, energingas ir visiems vienodai teisingas. Gerai išmano savo sritį, sugeba vadovauti ir paveikti kitus asmenis, turi atsakomybės jausmą, energingas, reiklus sau ir kitiems, sąžiningas. Gerai išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikdamas jiems pasitikėjimo, energingas, drąsus, iniciatyvus, atkaklus, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, jautrus kitiems, tolerantiškas. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, aukšto intelekto, tolerantiškas, energingas, kūrybiškas, turintis viziją. Iš kitų išsiskiria energingumu, drąsa, optimizmu, pasitikėjimu savimi, komunikabilumu. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, energingas, sąžiningas, sugebantis įtraukti į veiklą mažiau aktyvius ir savimi pasitikinčius žmones. Yra energingas, aktyvus, veiklus, drąsiai ir užtikrintai priima sprendimus. Skatina savo pavaldinių norą gerai dirbti, atidus ir taktiškas. Yra energingas, sumanus, protingas, aukšto intelekto, sugebantis orientuotis įvairiose kebliose situacijose. Yra energingas, visais klausimais turi tvirtą nuomonę, aktyvus, siekia būti pirmas. Yra energingas, išvalgus, iniciatyvus, pasitikintis savimi. Yra energingas, sąžiningas, tolerantiškas, išvalgus, turi aukštą intelektą, iniciatyvus. Yra iniciatyvus, komunikabilus, atsakingas, tolerantiškas, sąžiningas, aukštesnio intelekto, energingas, kūrybingas, lankstus, veržlus. Yra sąžiningas, turi atsakomybės jausmą, atviras patirčiai, energingas, veržlus, tolerantiškas, turintis viziją. Yra veiklus, energingas, sąžiningas, atsakingas, turintis drąsos, gebantis kūrybiškai vadovauti, kitiems žmogus. sugeba vadovauti taip, kad visi juo pasitiki ir tiki savo kolektyvo sėkme. Komunikabilus, moka valdyti kolektyvą, išmanantis savo sritį, sąžiningas, energingas žmogus. Kultūringas, komunikabilus, tolerantiškas, optimistas, (ir) energingas, ryžtingas žmogus ir sugebantis organizuoti veiklą bendram tikslui pasiekti ar idėjos įgyvendinimui. Optimistas, atviras naujovėms, komunikabilus, energingas. Panašus į mūsų mokyklos direktorių, patikimas, tolerantiškas, energingas, atsakingas, sąžiningas, pasitikintis savimi, jautrus, simpatiškas, geranoriškas, atviras, nekerštingas, objektyvus. Pasitiki savimi, tolerantiškas, aukšto intelekto, komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas ir energingas. Pasitiki savimi, tolerantiškas, sugebantis paveikti kitus, suteikiant jiems pasitikėjimo, emociškai stabilus, optimistas, jautrus kitiems, išvalgus, lankstus, drąsus, energingas ir veržlus.	37
Geba	Geba būti pirmu visur! geba efektyviai organizuoti komandinį darbą Geba į savo pusę palenkti kitus. geba imtis veiklos, uždegti kitus, geba atrasti naujoves, sugeba veikti, organizuoti. Geba iniciatyviai, atkakliai, palikdamas kitus siekti užsibrėžtų tikslų. Geba ir gali vadovauti, sugeba įtikinti žmones siekti bendro tikslo. Geba įtaigiai, atsakingai organizuoti darbą. Geba kitus žmones parengti bendram tikslui, siekti, rūpintis pripažinimą grupės tarpe. Geba kokybiškai, darniai vesti savo komandą siekiant tikslo. Geba kokybiškai, visapusiškai gerai dirbti, bendrauti, vadovauti. Geba kolektyve vadovauti, būti principingas, sąžiningas, tolerantiškas. Turi viziją ir ją skleidžia kolektyve. Patikimas, išvalgus, komunikabilus. Geba kompetetingai vadovauti kolektyvui, skatina komandinį darbą, stiprina geranoriškus, draugiškus ir sąžiningus santykius tarp kolektyvo narių; skatina iniciatyvumą, kūrybiškumą, tačiau sugeba pamatyti ir atskirą žmogų, šiltai bendrauti, padėti jam. Geba lyderiauti atsižvelgdamas į kitų žmonių bendruomenėje nuomonę, pažiūras ir poreikius. Geba ne tik gerai lyderiauti ir vadovauti, bet ir įsiklausyti į savo grupės poreikius, nuomonę. Geba organizuoti veiklą, paskirstyti darbus, suteikdamas pavaldiniams kūrybinę laisvę, įvertinti bei paskatinti darbuotojus. Geba pakovoti ir apginti mokytojų teises, kuris neleidžia pažeminti mokytojo asmenybės. Geba paskui save ir savo idėją vesti kolektyvą ir kuriuo pasitikima. Geba patraukti kitus žmones nedėdamas daug pastangų, atkaklus, sąžiningas, atviras, turintis atsakomybės jausmą, tolerantiškas. Geba paveikti kitų žmonių elgesį, daro įtaką kitiems, atkaklus, pasitiki savimi, išvalgus ir kt. Geba paveikti kitų žmonių elgesį, komunikabilus, iniciatyvus, kūrybiškas, energingas, tolerantiškas. Geba paveikti kitų žmonių elgesį, veiksmus. Geba paveikti kitus, suteikiant jiems pasitikėjimo, atkaklus, principingas, kūrybingas, tolerantiškas, patikimas, sąžiningas.	377

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Iniciatyvus	Imasi iniciatyvos ir atsakomybės ieškodamas naujų ir įvairių ugdymo bei lavinimo metodų, gali suburti ir vadovauti žmonėms įgyvendinant iškeltus uždavinius, gerbiamas ir vertinamas kolektyvo, tai žmogus, galintis vesti paskui save kitus. Imasi iniciatyvos, generuoja idėjas, patraukia paskui save bendraminčius. Iniciatyvus, drąsus, kūrybiškas, tolerantiškas. Iniciatyvus, geba patraukti kitus kolektyvo narius, moka įsiklausyti į kolektyvo problemas ir jas spręsti. Iniciatyvus, komunikabilus, patikimas, sąžiningas, tolerantiškas. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, aukšto intelekto, tolerantiškas, energingas, kūrybiškas, turintis viziją. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, sąžiningas, tolerantiškas, išvalgus. Iniciatyvus, pasitikintis, principingas, sąžiningas, išvalgus, sugeba paveikti ir suteikti pasitikėjimo. Iniciatyvus, sąžiningas. Iniciatyvus, sąžiningas, pasitikintis savimi, patikimas. Iniciatyvus, veiklus, mokantis suburti komandą ir efektyviai su ja dirbti, turintis aiškius veiklos tikslus. Iniciatyvus, sugebantis priimti atsakomybę ant savo pečių, sugebantis paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo, kūrybingas. Iniciatyvus, turintis patirtį, aukšto intelekto, tolerantiškas. Išmano savo darbą, turi aiškią viziją, iniciatyvus, kūrybingas, patrauklios išvaizdos. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, turi viziją, yra iniciatyvus, atkaklus, ryžtingas, jautrus kitiems, kūrybiškas, išvalgus. Išmintingai ir atsakingai vadovauja(si) asmeninėmis savybėmis kaip iniciatyvumas, komunikabilumas, kūrybingumas, atkaklumas ir pan. Yra atkaklus, iniciatyvus, išvalgus ir patikimas. Yra autoritetingas, gebantis vadovauti kolektyvui, įgijęs jo pasitikėjimą, aukšto intelekto ir kultūringas, principingas, iniciatyvus ir tolerantiškas. Yra darbštus, iniciatyvus, sąžiningas. Yra energingas, išvalgus, iniciatyvus, pasitikintis savimi. Yra energingas, sąžiningas, tolerantiškas, išvalgus, turi aukštą intelektą, iniciatyvus. Yra iniciatyvus, atkaklus, kūrybiškas, išvalgus, principingas. Yra iniciatyvus, aukšto intelekto, patikimas; sugeba ne tik vadovauti kolektyvui bet ir leidžia laisvai, nevaržomai kolektyvo nariams dirbti savo darbą. Yra iniciatyvus, komunikabilus, atsakingas, tolerantiškas, sąžiningas, aukštesnio intelekto, energingas, kūrybingas, lankstus, veržlus. Yra iniciatyvus, nori pirmauti, moka ir gali vadovauti.	76
Išmanymas	Gera išmano savo sritį, sugeba vadovauti ir paveikti kitus asmenis, turi atsakomybės jausmą, energingas, reiklus sau ir kitiems, sąžiningas. Gera išmano švietimo politiką. Gera išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikdamas jiems pasitikėjimo, energingas, drąsus, iniciatyvus, atkaklus, principingas, komunikabilus, kūrybiškas, jautrus kitiems, tolerantiškas. Išmano savo dalyką, vertina kitų nuomonę, yra ryžtingas priimant sprendimus, geba organizuoti veiklai kitus. Išmano savo darbą, turi aiškią viziją, iniciatyvus, kūrybingas, patrauklios išvaizdos. Išmano savo veiklą ir sugeba puikiai organizuoti viso kolektyvo darbą. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, energingas, sąžiningas, sugebantis įtraukti į veiklą mažiau aktyvius ir savimi pasitikinčius žmones. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, sugeba paveikti kitus, suteikia jiems pasitikėjimo. Išmano tą sritį, už kurią yra atsakingas, turi viziją, yra iniciatyvus, atkaklus, ryžtingas, jautrus kitiems, kūrybiškas, išvalgus. Išmano žmonių psichologiją ir vadovavimo metodus. Yra išsilavinęs, sugeba vadovauti bendruomenei, siekia tvarkos, sąžiningas, išmano savo darbą, turi atsakomybės jausmą, optimistas, moka išklausti. Labai gerai išmano konkretų dalyką ar sritį ir sugeba tuo „užkrėsti“ kitus, kad galėtų subūręs grupę ar komandą siekti užsibrėžtų tikslų, pvz., vykdant projektą. Ne save vienas tokiu laiku, o kurį išrenka mokyklos bendruomenė; kuris imponuoja daugeliui savo savybių ir puikiai išmano savo darbą, nes yra pabaigęs tam tikrus mokslus.	21

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Komunikabilus	Komunikabilus ir patikimas, žvelgiantis tolyn į priekį. Komunikabilus, atsakingas, emociškai stabilus, patikimas. Komunikabilus, iniciatyvus, pasitikintis savimi, nuoširdus, siekiantis naujovių, atsakingas, sąžiningas. Komunikabilus, moka valdyti kolektyvą, išmanantis savo sritį, sąžiningas, energingas žmogus. Komunikabilus, pasitikintis savimi, iniciatyvus, principingas, aukštesnio intelekto. Komunikabilus, sugeba paveikti kitų žmonių elgesį. Kultūringas, komunikabilus, tolerantiškas, optimistas, (ir) energingas, ryžtingas žmogus ir sugebantis organizuoti veiklą bendram tikslui pasiekti ar idėjos įgyvendinimui. Optimistas, atviras naujovėms, komunikabilus, energingas. Pasitiki savimi, komunikabilus, aukšto intelekto, sugebantis patraukti savo kūrybingumą, energiją. Pasitiki savimi, tolerantiškas, aukšto intelekto, komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas ir energingas. Pasitiki savimi, žino ko siekia, komunikabilus, energingas, gebantis teisinga linkme patraukti aplinkinius, tolerantiškas, patikimas, išvalgus. Pasižymi principingumu, komunikabilumu, aukštu intelektu, tolerancija. Patikimas, energingas, lankstus, veržlus, išvalgus, sąžiningas, pasitikintis savimi, principingas, komunikabilus. Rodo iniciatyvą, organizuojant įvairiausių veiklą, pats aktyvus ir daug nuveikiantis, komunikabilus, tolerantiškas, sugebantis vadovauti ir kitus įtraukti į savo veiklą. Siekia savo tikslo, komunikabilus, moka įtikinti savo bendraminčius, turi daug idėjų. Sugeba sutelkti kolektyvą į vieną komandą, yra komunikabilus, kūrybiškas, patikimas. Sugeba vadovauti, įgyti pasitikėjimą, yra atkaklus, kūrybingas, komunikabilus. Sugeba vadovauti, yra atsakingi, komunikabilūs. Sugeba vadovauti, yra geras, sąžiningas, stabilios psichikos, komunikabilus, vienodai pasitikintis visais žmonėmis.	53
Pasitikintis savimi ir kitais	Energingas, savimi pasitikintis, sugeba savo iniciatyvą įtraukti, suburti žmones bendram tikslui. Gali vadovauti kitiems, daryti įtaką jiems, išmanantis savo darbą, pasitikintis savimi ir kitais žmonėmis, sugebantis juos paveikti. Geba skleisti ir įdiegti naujoves, dalintis patirtimi, atkaklus, principingas, pasitikintis savimi žmogus ir pan.. Iniciatyvus, išmanantis, pasitikintis savimi, išklaušantis, dalykiškas. Iniciatyvus, pasitikintis, principingas, sąžiningas, išvalgus, sugeba paveikti ir suteikti pasitikėjimą. Iniciatyvus, sąžiningas, pasitikintis savimi, patikimas. Yra energingas, išvalgus, iniciatyvus, pasitikintis savimi. Yra iniciatyvus, principingas, pasitikintis savimi, komunikabilus. Yra kompetentingas, gebantis vadovauti, atsakingas, pasitikintis savimi, tolerantiškas, principingas, iniciatyvus. Yra pasitikintis savimi, patikimas, emociškai stabilus ir sugeba tolerantiškai elgtis su aplinkiniais. Yra pasitikintis, sėkmingai dirbantis, optimistiškas, aktyvus, turintis puikius organizavimo ir planavimo įgūdžius, skatinantis, sugebantis atidžiai spręsti problemas, domisi kiekvienu darbuotoju, individualiai pataria, ugdo, jei reikia ir pamoko. Yra sąžiningas, pasitikintis savimi, komunikabilus, atsakingas, jautrus kitiems, išvalgus, taktiškas. Komunikabilus, iniciatyvus, pasitikintis savimi, nuoširdus, siekiantis naujovių, atsakingas, sąžiningas. Komunikabilus, pasitikintis savimi, iniciatyvus, principingas, aukštesnio intelekto. Nesavanaudiškai, nuosekliai pritaikydamas gebėjimus ir charakterio savybes, vadovauja juo pasitikintiems žmonėms. Nori imtis atsakomybės, pasitikintis savimi, norintis imtis rizikos, įvairiapusis ir lankstus. Panašus į mūsų mokyklos direktorių, patikimas, tolerantiškas, energingas, atsakingas, sąžiningas, pasitikintis savimi, jautrus, simpatiškas, geranoriškas, atviras, nekerštingas, objektyvus. Pasitikintis savimi, žinantis ko siekia, turintis tikslą, išmanantis savo sritį. Pasižymi sąžiningumu, geba suburti žmones bendram darbui, juos skatinti ir jiems padėti, iniciatyvus, pasitikintis savimi, sugeba paveikti kitų elgesį. Patikimas, energingas, lankstus, veržlus, išvalgus, sąžiningas, pasitikintis savimi, principingas, komunikabilus. Puikiai sutaria su savo kolektyvu, puikiai susidoroja ne finansiniais sunkumais, visada suranda geriausių problemų sprendimo būdą, yra savimi ir kitais pasitikintis. Sugeba paveikti kitus, atsakingas, pasitikintis savimi, išmanantis savo sritį specialistas.	29

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Ilustracijos	Pasikartojimo dažnis
Pavyzdys	Yra pavyzdys dirbantiems mokykloje, kuris pastebi ir įvertina kitų darbą. Yra pavyzdys kitiems. Yra pavyzdys kitiems savo erudicija, taktu, sugebėjimu vadovauti, uždegti ir patraukti paskui save kitus. Yra pavyzdys visiems, moka bendrauti nuoširdžiai, šiltai, geranoriškai, protingas, aktyvus, turintis prasmingų idėjų ir žinantis būdus kaip jas įgyvendinti. Yra sektinas pavyzdys kitiems ir kaip vadovas, ir kaip žmogus, kurį visi laiko pavyzdžiu, kuriuo pasitiki ir siekiama eiti jo pavyzdžiu. Parodo pavyzdį savo darbu, kultūra, intelektu ir t.t. Pasižymi lyderio savybėmis, sugeba puikiai organizuoti darbą, yra geras psichologas, įkvepiantis asmeniniu pavyzdžiu. Rodo pavyzdį darbe, daug žino. Geba sutelkti kolegas bendram darbui. Rodo pavyzdį sau ir kitiems. Rodo teigiamą pavyzdį savo asmenine veikla, modernus, atviras naujovėms ir jas skatina. Savo asmeniniu pavyzdžiu sugeba suburti visą kolektyvą reikiama tėkme. Savo darbu ir kompetencija yra visiems pavyzdys. Savo pavyzdžiu įkvepia kitus darbuotojus sekti paskui jį (bet tik gerais darbais). Savo pavyzdžiu skatina į jį lygiuotis. Savo pavyzdžiu, atsakomybės jausmu, patikimumu, energingumu, atvirumu, tolerantiškumu patraukia kitus. Stimuliuoja naujas idėjas, siekia, kad visi sutartų dėl bendrų tikslų. Jis savo profesionalumu yra pavyzdys kitiems. Sugeba būti pavyzdžiu kitiems ir veda į tikslo įgyvendinimą. Sugeba patraukti savo pusėn, įtikinti, padėti, būti pavyzdžiu, moka bendrauti, skatinti, pagirti, nevengia atsakomybės, drąsus sprendimuose. Sugeba suburti kitus į būrį, rodo gerą pavyzdį kitiems, pasitiki savimi, gerbia save ir kitus.	29
Principingas	Yra iniciatyvus, atkaklus, kūrybiškas, išvalgus, principingas. Yra iniciatyvus, principingas, pasitikintis savimi, komunikabilus. Yra iniciatyvus, principingas, sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį. Yra kompetentingas, gebantis vadovauti, atsakingas, pasitikintis savimi, tolerantiškas, principingas, iniciatyvus. Yra kompetentingas, protingas, gerbiamas, įdomus, iniciatyvus, principingas, atsakingas, dorovingas, turintis humoro jausmą, nuoširdus, jautrus, dėmesingas, kantrus, darbštus, išvalgus, sąžiningas, komunikabilus. Yra komunikabilus, principingas, jautrus kitiems, moka vadovauti ir paveikti kitus, suteikiant jiems pasitikėjimo. Yra principingais, lankstus, emociškai stabilus. Yra sąžiningas, atkaklus ir principingas. Komunikabilus, pasitikintis savimi, iniciatyvus, principingas, aukštesnio intelekto. Pasižymi principingumu, komunikabilumu, aukštu intelektu, tolerancija. Pasižymi tolerantiškumu, sąžiningumu, principingumu, optimizmu, energingumu, lankstumu, jautrumu, atvirumu, lankstumu, išvalgumu ir t.t. Patikimas, energingas, lankstus, veržlus, išvalgus, sąžiningas, pasitikintis savimi, principingas, komunikabilus. Principingas, iniciatyvus, sąžiningas, aukšto intelekto, tolerantiškas. Sąžiningas, principingas, iniciatyvus, kūrybiškas, išvalgus, atsakingas. Sugeba įgyvendinti iniciatyvas, išlieka principingas bei tolerantiškas. Sugeba siekti užsibrėžto tikslo, principingas, gebantis tolerantiškai priimti kitų nuomonę, atsakingas už save ir kitus. Turi ateities viziją, yra veržlus, išvalgus, principingas, sugebantis paveikti kitų žmonių elgesį, kūrybiškas, patikimas, jautrus kitiems. Turi autoritetą bendruomenėje, yra reiklus, ryžtingas, nuoseklus, principingas, sąžiningas. Turi autoritetą kolektyvo narių tarpe. (Kompetetingas, protingas, atsakingas, demokratiškas, humaniškas, išvalgus, principingas, taktiškas, mandagus).	35

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Sąžiningas	Yra sąžiningas , iniciatyvus, patikimas, išvalgus, tolerantiškas, jautrus kitiems. Yra sąžiningas , pasitikintis savimi, komunikabilus, atsakingas, jautrus kitiems, išvalgus, taktiškas. Yra sąžiningas , patikimas, kūrybiškas, turi viziją, aukštesnį intelektą, tolerantiškas. Yra sąžiningas , tolerantiškas kitų atžvilgiu, moka ir sugeba vadovauti kitiems, atvirai priima visas naujoves, sąžiningai atlieka jam pavestą darbą, išsiskiria iš kitų savo komunikabilumu. Yra sąžiningas , turi atsakomybės jausmą, atviras patirčiai, energingas, veržlus, tolerantiškas, turintis viziją. Yra tolerantiškas, sąžiningas , komunikabilus, patikimas, su humoru, gebantis suprasti, išklausyti, nuoširdus. Yra veiklus, energingas, sąžiningas , atsakingas, turintis drąsos, gebantis kūrybiškai vadovauti, kitiems žmogus. Kiekvieną darbą atlieka sąžiningai , komunikabilus, iniciatyvus, pasitikintis savimi, nuoširdus, siekiantis naujovių, atsakingas, sąžiningas . Komunikabilus, moka valdyti kolektyvą, išmanantis savo sritį, sąžiningas , energingas žmogus. Moka suburti žmones sumanymui realizuoti. Žmonės juo pasitiki, nes jis sumanus, sąžiningas , operatyvus. Panašus į mūsų mokyklos direktorių patikimas, sąžiningas , geranoriškas, turi didelių organizacinių gebėjimų, atviras, nekerštingas, objektyvus. Panašus į mūsų mokyklos direktorių, patikimas, tolerantiškas, energingas, atsakingas, sąžiningas , pasitikintis savimi, jautrus, simpatiškas, geranoriškas, atviras, nekerštingas, objektyvus. Pasitiki savimi, siekia užsibrėžtų tikslų, natūraliai palaiko autoriteto dvasią, atviras ir sąžiningas , atsakingas, gerbiantis save ir kitus. Pasitiki savimi, tolerantiškas, aukšto intelekto, komunikabilus, iniciatyvus, sąžiningas ir energingas. Pasižymi sąžiningumu , geba suburti žmones bendram darbui, juos skatinti ir jiems padėti, iniciatyvus, pasitikintis savimi, sugeba paveikti kitų elgesį. Pasižymi tolerantiškumu, sąžiningumu , principingumu, optimizmu, energingumu, lankstumu, jautrumu, atvirumu, lankstumu, išvalgumu ir t.t.	67
Tolerantiškas	Iniciatyvus, drąsus, kūrybiškas, tolerantiškas . Iniciatyvus, komunikabilus, patikimas, sąžiningas, tolerantiškas . Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, aukšto intelekto, tolerantiškas , energingas, kūrybiškas, turintis viziją. Iniciatyvus, komunikabilus, principingas, sąžiningas, tolerantiškas , išvalgus. Iniciatyvus, turintis patirtį, aukšto intelekto, tolerantiškas . Išklauso kolegų nuomonę, priima sprendimą tinkantį daugumai, geranoriškas, tolerantiškas . Išsiskiria iš kitų savo energija, kompetencija, bendravimu, moka suburti, yra tolerantiškas , moka vadovauti. Yra aktyvus, drąsus, kūrybiškas, sąžiningas, principingas, komunikabilus, žmogiškas, išvalgus, lankstus, tolerantiškas , savo srities specialistas, patikimas. Yra autoritetingas, gebantis vadovauti kolektyvui, įgijęs jo pasitikėjimą, aukšto intelekto ir kultūringas, principingas, iniciatyvus ir tolerantiškas . Yra energingas, sąžiningas, tolerantiškas , išvalgus, turi aukštą intelektą, iniciatyvus. Yra iniciatyvus, komunikabilus, atsakingas, tolerantiškas , sąžiningas, aukštesnio intelekto, energingas, kūrybingas, lankstus, veržlus. Yra išvalgus, lankstus, optimistas, sugeba paveikti kitus, tolerantiškas . Yra kompetentingas, gebantis vadovauti, atsakingas, pasitikintis savimi, tolerantiškas , principingas, iniciatyvus. Yra pasitikintis savimi, patikimas, emociškai stabilus ir sugeba tolerantiškai elgtis su aplinkiniais. Yra puikus savo srities specialistas, turi puikias bendražmogiškas savybes, atkaklus, iniciatyvus, sąžiningas, tolerantiškas . Yra sąžiningas, iniciatyvus, patikimas, išvalgus, tolerantiškas , jautrus kitiems. Yra sąžiningas, patikimas, kūrybiškas, turi viziją, aukštesnį intelektą, tolerantiškas . Yra sąžiningas, tolerantiškas kitų atžvilgiu, moka ir sugeba vadovauti kitiems, atvirai priima visas naujoves, sąžiningai atlieka jam pavestą darbą, išsiskiria iš kitų savo komunikabilumu. Yra sąžiningas, turi atsakomybės jausmą, atviras patirčiai, energingas, veržlus, tolerantiškas , turintis viziją. Yra tolerantiškas , sąžiningas, komunikabilus, patikimas, su humoru, gebantis suprasti, išklausyti, nuoširdus. Yra tolerantiškas , pasitiki savimi, turi atsakomybės jausmą, lankstus visose situacijose, komunikabilus ir aukštesnio intelekto. Kultūringas, komunikabilus, tolerantiškas , optimistas,(ir) energingas, ryžtingas žmogus ir sugebantis organizuoti veiklą bendram tikslui pasiekti ar idėjos įgyvendinimui. Kurio siūlomi tikslų siekimo būdai uždega veiklai daugelį žmonių. Jis patikimas, tolerantiškas , išvalgus, kritinėse situacijose elgiasi apgalvotai, žmonės pasitiki jo sprendimais. Laisvai bendrauja intelektualus, kultūringas, atidus, tolerantiškas .	74

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Moka vadovauti, bendrauti	Moka vadovauti. <i>Moka vadovauti</i> ir pelno darbuotojų pripažinimą. Moka vadovauti, pelno visuotinę pasitikėjimą. Moka vadovauti, pelno visuotinę pripažinimą. Padeda išeiti iš sudėtingų situacijų, kuris gauna masių pritarimą, kuris moka organizuoti įvairius renginius, suburti žmones ir pan. Puikiai vadovauja, visuomet autoritetas kitiems, moka išklausti kiekvieną, su kiekvienu mandagus ir kultūringas bei atidus, pasitiki kitais, leidžia ir skatina kiekvieno savarankiškumą, sąžiningas, tolerantiškas, drąsus, bei optimistas. Siekia savo tikslo, komunikabilus, moka įtikinti savo bendraminčius, turi daug idėjų. Sugeba patraukti savo pusėn, įtikinti, padėti, būti pavyzdžiu, moka bendrauti, skatinti, pagirti, nevengia atsakomybės, drąsus sprendimuose. Sugeba paveikti kitų žmonių elgesį, moka bendrauti, patikimas ir charizmatinė asmenybė, sugeba paveikti kitus suteikiant jiems pasitikėjimo savimi, savo darbo tikslingumu, sugebantis įvertinti kito žmogaus gerus darbus, kūrybingas, malonus, mokantis bendrauti ir suprasti kitus. Sugeba suderinti visų siekimus ir aiškiai matyti tikslą, bei "užkrėsti" juo kitus. Moka suplanuoti veiksmus, siekiant tikslo, ir organizuoti veiklą. Sugeba sujungti kolektyvą į bendrą visumą, tolerantiškas, gerai vadybininkas, gerai išmanantis mokymo procesą, mokantis išklausti ir suprantantis pavaldinį. Sugeba vadovauti ir savo pavyzdžiu parodo kolegoms kaip reikia siekti tikslo, turi savo nuomonę, moka ir nebijo ją ginti, yra tolerantiškas. Sugeba vadovauti kolektyvui, suburti jį bendram tikslui ir darbui, moka išklausti ir suprasti kiekvieną jo narį, sudaro puikiais darbo sąlygas ir draugišką atmosferą, jei reikia, kovoja už kolektyvo narių interesus. Supranta ir išsiklauso į kolegų mintis, gali ir moka pakovoti už kitus ir visą savo kolektyvą. Vadovauja, moka sukurti draugišką atmosferą, suburti vieningą bendruomenę. Veikia įgyvendinant užsikeltus tikslus, supranta žmones, pasitiki savimi, moka sukurti tokią atmosferą, kad ji būtų priimtina visiems. Žino ir moka suburti žmones bendram darbui ir mato kiekvieną atskirą individą kaip asmenybę. Žmogus kuris pats sau kelia didelius reikalavimus. Žino siekiamą tikslą ir tuo moka įtikinti aplinkinius. Žino, ko jis nori, moka apginti savo principus ir atkakliau siekia įgyvendinti nesavanaudiškus tikslus.	59
Pasižymi	Pasižymi dominavimu, patiklumu, tolerantiškumu. Pasižymi iniciatyvumu, atkaklumu, sugeba vadovauti ir daryti jiems įtaką. Pasižymi iniciatyvumu, sugebėjimu paveikti kitus, kūrybiškas, išvalgus, jautrus energingas. Pasižymi išskirtiniais pasiekimais, aukštais darbo rezultatais. Pasižymi lyderio savybėmis, sugeba puikiai organizuoti darbą, yra geras psichologas, įkvepiantis asmeniniu pavyzdžiu. Pasižymi organizaciniais sugebėjimais ir priima atsakomybę už savo sprendimus. Pasižymi principingumu, komunikabilumu, aukštu intelektu, tolerancija. Pasižymi sąžiningumu, geba suburti žmones bendram darbui, juos skatinti ir jiems padėti, iniciatyvus, pasitikintis savimi, sugeba paveikti kitų elgesį. Pasižymi šioje anketoje išvardintomis teigiamomis asmenybės savybėmis. Pasižymi tam tikromis psichologinėmis savybėmis, gebėjimais. Pasižymi tokiomis savybėmis, kurios leidžia jam būti teisingu ir atsakingu. Pasitiki savimi, nebijo naujovių ir rizikuoja. Pasižymi tolerantiškumu, sąžiningumu, principingumu, optimizmu, energingumu, lankstumu, jautrumu, atvirumu, lankstumu, išvalgumu ir t.t. Sugeba aplink save suburti žmones, sugeba paveikti jų elgesį, pasižymi įvairiomis teigiamomis savybėmis.	14

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokytojų nuomonė)

<i>Išskirtos lyderio charakteristikos</i>	<i>Ilustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Veda	<i>Veda</i> <i>į</i> bet kokią tikslą. <i>Veda</i> <i>į</i> priekį ir atsako už save ir savo pasekėjus. <i>Veda</i> <i>į</i> progresą. <i>Veda</i> kitus <i>į</i> "pergales" (kūrybingumą, sėkmingo darbo rezultatus). <i>Veda</i> kitus tobulėjimo keliu, pats tobulinasi, skatina kitus, neorganizuoja intrigų. <i>Veda</i> kolektyvą <i>į</i> priekį su dideliu būriu savo bendraminčių. <i>Veda</i> kolektyvą paskui save, sugebėdamas pasiekti optimaliausių veiklos rezultatų. <i>Veda</i> kolektyvą pažangos linkme, leisdamas kiekvienam išnaudoti savo unikalumą. <i>Veda</i> kolektyvą pirmyn. <i>Veda</i> komandą <i>į</i> priekį!. <i>Veda</i> paskui save kitus, profesionaliai vadovauja kolektyvui. <i>Veda</i> savo kolektyvą pirmyn, rodydamas savo kūrybiškumą, tolerantiškumą, principingumą, sąžiningumą, jautrumą kitiems. <i>Veda</i> , skatina, sutelkia, palaiko. Visada yra visų naujausių iniciatyvų priekyje- vedantis , siūlantis, skatinantis, pats savo veikla uždegantis.	23
Tikslo žinojimas	Žino ir moka suburti žmones bendram darbui ir mato kiekvieną atskirą individą kaip asmenybę. Žmogus kuris pats sau kelia didelius reikalavimus. Žino ką daryti, kaip daryti, norintis ir galintis eiti ir vesti paskui save kitus. Žino kas buvo, kas vyksta, kas dar vyks ir numato būdus kaip įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Žino ko siekti, turi suformuluota tikslą, ieško būdų ir sprendimų, kaip įgyvendinti užsibrėžtą tikslą, kartu su pasirinkta komanda. Žino kur eina. Žino siekiamą tikslą ir tuo moka įtikinti aplinkinius. Žino, ko jis nori, moka apginti savo principus ir atkakliau siekia įgyvendinti nesavanaudiškus tikslus. Žino, ko jo bendruomenei reikia, kad būtų jauki ir šilta aplinka.	12

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos lyderio charakteristikos, veikla</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
Rezultatas	<i>Daug ką pasiekia. Daug ką pasiekia.</i> Sugeba paveikti kitus, <i>pasiekia</i> tikslus ir gauna gerus rezultatus. Sugeba suvienyti savo grupę ir bendrai įveikia iškilusius sunkumus ir <i>pasiekia</i> puikių rezultatų. Lyderis turi būti gerbiamas kolegų, o ne baime užgožti kitus. Turi tvirtą poziciją aplinkinių rate, žino, ko reikia ir visada <i>pasiekia</i> užsibrėžto tikslo! Viską <i>pasiekia</i> .	9
Mokėjimai, gebėjimai	<i>Moka ir sugeba</i> priimti sprendimus, <i>įžvelgdamas</i> ir <i>prisiimdamas</i> visą atsakomybę už savo veiksmus, mokantis suburti apie save, juo pasitikinčius žmones, nuolat <i>besitobuliuojantis</i> , <i>paprastas</i> , <i>aukštas</i> ir <i>suprtingas</i> . <i>Moka ir sugeba</i> vadovauti organizuoti ir visuomet siekti geresnių rezultatų. Nesvyruoja dėl savo nuomonės ir priimtų sprendimų, kuris <i>sugeba</i> <i>priimti</i> atsakomybę už visus organizacijos narius bei jų veiklą. Žmogus galintis organizuoti, vadovauti, pateikti naujų idėjų. <i>Neužgožia</i> kitų, <i>sugeba vadovauti</i> . Pasižymi perspektyvumu, <i>įžvalgumu</i> , sugeba išspręsti problemas. Protingai mąsto, moka bendrauti užjausti, sugeba vadovauti. Protingas būdamas <i>sugeba protingai nukreipti</i> protingų organizacijos narių veiklą. Puikiai <i>sugeba vadovauti</i> organizacijai. Savo pavyzdžiu, gerais darbais ir paskatinamais žodžiais <i>sugebantis organizuoti</i> komandos darbą. Siekia užsibrėžto tikslo, yra atviras naujovėms, <i>sugeba kovoti</i> su iškilusiomis problemomis. <i>Sugeba "sucementuoti"</i> kolektyvą. <i>Sugeba</i> apie save suburti komandą, atstovauti ją, sugebėti paskirstyti užduotis, dominuoti. <i>Sugeba</i> aplink save suburti kitus žmones. <i>Sugeba</i> atsakingai atlikti užduotis, suburti reikiamą komandą, domisi naujovėmis priima sprendimus. <i>Sugeba</i> būt autoritetu kolektyvui ir tuo pačiu palaiko nuoširdžius draugiškus santykius su visais kolektyvo nariais. <i>Sugeba</i> daugiau už visus. <i>Sugeba</i> efektyviai organizuoti savo kolektyvo veiklą. <i>Sugeba</i> gerai organizuoti veiklą, susijusią su organizacijos veikla, pakankamai atkaklus ir išklausantis kitų narių nuomonę, bendraujantis sugebantis atkreipti dėmesį į svarbius bendruomenės narius. <i>Sugeba</i> gerai vadovauti ir suprasti kiekvieną eilinį žmogų, žinoti ko jis nori ir ką jis sugeba. <i>Sugeba</i> gerai vadovauti, bet <i>neužgožia</i> kitų. <i>Sugeba</i> geriau mastyti ir dirbti negu kiti organizacijos dalyviai. <i>Sugeba</i> įgyvendinti ar kitaip visiškai užduotą viziją ir tai sugeba sutelkti visų resursus skatinant ir žmones. <i>Sugeba</i> įgyvendinti savo idėjas, kruopščiai dirba savo darbą. Turi siūlyti daug naujų, gerų idėjų. <i>Sugeba</i> įsiklausyti į kitų nuomonę ir priimti tinkamą sprendimą. <i>Sugeba</i> įtakoti žmones, yra stipri asmenybė, savo pavyzdžiu verčianti lygiuotis į ją. <i>Sugeba</i> kitiems vadovauti. <i>Sugeba</i> kontroliuoti žmones, jiems patarti. <i>Sugeba</i> naudoti grupėje ar kolektyve ir priimti protingus sprendimus. <i>Sugeba</i> ne tik pats sau <i>priimti</i> visą darbo našumą, bet uždegti bendrai veiklai kitus, suburti į kolektyvą siekiantį aukščiausių tikslų. <i>Sugeba</i> organizuoti darbą, paskirstyti kiekvienam grupės nariui tam tikras veiklos sritis, sukuria ir uždega darbui, sugeba apibendrinti, daryti išvadas ir numatyti tolimesnę veiklą. <i>Sugeba</i> pakreipti organizacijos veiklą jai naudinga kryptimi, gali priimti reikiamus sprendimus, moka išklausti ir priimti kitokią nuomonę, palaiko gerą atmosferą kolektyve, pastebi iniciatyvą. <i>Sugeba</i> parinkti ir kontroliuoti grupę asmeni, priimti optimalius sprendimus. <i>Sugeba</i> patraukti kt. kolegų dėmesį, turi gerus organizacinius sugebėjimus, yra reiklus, energingas, yra aukšto intelekto, išsiskiria bendravimo puikiais įgūdžiais, turi nemažai psichologinių žinių. <i>Sugeba</i> paveikti kitus sutelkdamas visus galimybes parodyti savo gebėjimus t.p turintis įžvalgumo, drąsos, atkaklumo, ryžto, noro vadovauti kitiems. <i>Sugeba</i> paveikti kitus, <i>pasiekia</i> tikslus ir gauna gerus rezultatus. <i>Sugeba</i> pirmauti, valdyti ir vesti kolektyvą.	98

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos, veikla	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Gali, moka vadovauti	Gali vadovauti. <i>Gali vadovauti savo grupei. Geba vadovauti didelei grupei žmonių. Geba vadovauti ir kartu pelnyti pavaldinių palankumą. Geba vadovauti, suprasti, atjausit it reikalauti kiek įmanoma. Išsiskiria iš kitų tuo, kad imasi ir svarbiausia gali vadovauti visai grupei, sutelkiantis visus bendram reikalui, tikslui pasiekti. Yra ne tik profesinės srities ekspertas, bet turi pakankamai problemų sprendimo įgūdžių, sugeba valdyti komandą ir jai vadovauti, numato kliūtis, sugeba taikyti įvairius darbo sprendimų priėmimo metodus. Kuriam sekasi vadovauti, suburia stiprią komandą. Kūrybingas ir gali kitiems vadovauti. Mėgsta vadovauti, yra drąsus. Išmanantis daug dalykų, geriausias iš visų. Aktyviai dalyvaujantis bet kokioje veikloje. Moka bendrauti, vadovauti, išlaiko kolektyve gerą atmosferą. Moka gerai vadovauti ir surinkti gerą komandą. Moka ir sugeba vadovauti organizuoti ir visuomet siekti geresnių rezultatų. Moka suburti aplink save darbuotojus ir jiems vadovauti, jais pasitikėti. Moka vadovauti. Moka vadovauti tam tikram žmonių skaičiui.</i>	48
Geba organizuoti, vadovauti	Geba organizuoti kolektyvo veiklą, neužgoždamas kitų veiklos bei iniciatyvos, bei neaukštindamas savo paties asmeninės svarbos. Geba organizuoti veiklą, įtraukti į darbą visą kolektyvą, turi kolektyvo pasitikėjimą, geba valdyti situaciją, pats susivaldyti ir psichologiškai teigiamai veikti kitus. Geba siekti savo tikslo, organizuoja darbą ir jo atlikimą. Gera organizuoja grupės darbą. Yra atsakingas už savo organizacijos veiklą. Kuria, planuoja, inicijuoja, organizuoja , suburia ir įgyvendina. Moka gerai organizuoti žmonių veiklą. Moka ir sugeba vadovauti organizuoti ir visuomet siekti geresnių rezultatų. Moka suorganizuoti veiklą. Mokantis dirbti ir organizuoti kitų darbą, nemenkinantis kitų darbuotojų naujų idėjų, būti ne tik lyderiu, bet ir kolega. Nesvyruoja dėl savo nuomonės ir priimtų sprendimų, kuris sugeba priimti atsakomybę už visus organizacijos narius bei jų veiklą. Žmogus galintis organizuoti , vadovauti, pateikti naujų idėjų. Organizuoja gerą darbą savo organizacijoje, laikosi taisyklių, moka bendrauti su darbuotojais, stengiasi pasiekti geresnių rezultatų. Organizuoja grupių darbą. Organizuoja , skatina, palaiko savo darbuotojus, prisiima atsakomybę, organizuoja veiklą. Protingas būdamas sugeba protingai nukreipti protingų organizacijos narių veiklą. Puikiai sugeba vadovauti organizacijai . Rūpinasi visos organizacijos veikla, vadovauja viskam, paskiria darbus. Savo pavyzdžiu, gerais darbais ir paskatinamais žodžiais sugebantis organizuoti komandos darbą. Suburia kolektyvą į vieną gerai dirbantį organizmą.	163
Atsakingas	Atsakingas asmuo, mokantis išklausti aplinkinių, išrinkti geriausią nuomonę. Atsakingas už savo darbą. Atsakingas už savo darbą, tiksliai žino ką daro, rodo iniciatyvą, užsispyręs, išklauso kitų nuomonę ir rasti geriausią galimos problemos sprendimą. Bet kokioje veikloje skatina pasiekti geresnių rezultatų, aktyvus, atviras, atsakingas . Gerai vadovauja ir randa bendrą kalbą su žmonėmis, yra patikimas ir atsakingas . Yra atsakingas už savo organizacijos veiklą. Yra emociškai stabilus, kūrybingas, atsakingas už savo ir bendruomenės narių veiksmus. lankstus, išvalgus. Yra patikimas atsakingas , dominuojantis išvalgus, sąžiningas, turintis aukštą intelektą. Yra specialistas savo srityje, moka išklausti kitų nuomonę, yra atkaklus, kūrybingas, atsakingas . Kuriuo galima visada pasikliauti atsakingas , sugeba priimti atsakomybę ir priimti sprendimus lemiamu momentu. Sugeba atsakingai atlikti užduotis, suburti reikiamą komandą, domisi naujovėmis priima sprendimus. Sugeba susikoncentruoti į vykdomą veiklą, yra atsakingas , tolerantiškas, atkaklus, komunikabilus ir supratingas. Svarbiausias ir atsakingiausias . Turi puikių idėjų, išklauso kitų nuomonę ir stengiasi jomis patobulinti savo idėjas; yra sąžiningas ir atsakingas asmuo. Visus prižiūri ir moka vadovauti nieko neįžeidžianti neįskaudinanti. Draugiškas, atviras, sąžiningas, atsakingas .	15

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių tėvų nuomonė)

Išskirtos lyderio charakteristikos, veikla	Iliustracijos	Pasikartojimo dažnis
Sąžiningas	Drąsus, sąžiningas. Geba išklausti savo organizacijos žmones, jiems patarti, padėti, būti išsilavinęs, sąžiningas, kūrybiškas. Imasi atsakomybės, kompetetingas, sąžiningas, darbštus, komunikabilus. Yra kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, tolerantiškas, pasitikintis savimi, sąžiningas, principingas, komunikabilus ir atkaklus. Yra patikimas atsakingas, dominuojantis išvalgus, sąžiningas, turintis aukštą intelektą. Yra sąžiningas, gerai išsilavinęs. Nuolat tobulėja, prisiima atsakomybę už sprendimus, kūrybingas, sąžiningas, turintis savo nuomonę, pastebintis ir gerbiantis gerai atliktą darbą, reiklus. Savo pareiga, suvokimu ir atlikimu rodo asmeniui pavyzdį gero sąžiningo darbo. Sąžiningas, tolerantiškas, energingas, puikiai išmanantis atliekamą darbą. Turi būti sąžiningas, nusimanantis savo darbą, sugebantis vadovauti. Turi puikių idėjų, išklauso kitų nuomonės ir stengiasi jomis patobulinti savo idėjas; yra sąžiningas ir atsakingas asmuo. Veiklus, prisiima atsakomybę, objektyvus, moka klausyti, siūlo sprendimus, išvalgus, iškelia problemas, stengiasi įveikti problemų priežastis, pats stengiasi tobulėti ir suteikia galimybę kitiems mokytis ir tobulėti, sąžiningas, turintis pasitikėjimą. Visus prižiūri ir moka vadovauti nieko neįžeidžianti neįskaudinanti. draugiškas, atviras, sąžiningas, atsakingas.	12
Tolerantiškas	Darbštus, kūrybingas, uždegantis kitus naujomis idėjomis, supratingas, išklauskantis ir kitų nuomonę, tolerantiškas. Yra kūrybiškas, jautrus kitiems, energingas, tolerantiškas, pasitikintis savimi, sąžiningas, principingas, komunikabilus ir atkaklus. Yra tolerantiškas. Moka bendrauti su pavaldiniais, tolerantiškas. Pasitiki savimi, tolerantiškas, emocinis stabilumas. Sąžiningas, tolerantiškas, energingas, puikiai išmanantis atliekamą darbą. Sugeba sukurti teigiamą ir darbingą atmosferą kolektyve, būti principingu ir teisingu, būti tolerantišku. Sugeba susikonscentruoti į vykdomą veiklą, yra atsakingas, tolerantiškas, atkaklus, komunikabilus ir supratingas. Sugeba tolerantiškai paveikti kitų žmonių veiklą bei elgesį, neužgaudamos tų žmonių ambicijos.	8
Lyderis	Kuris lyderiauja. Lyderiaudamas pastebi ir vertina, gerbia ir skatina darbuotojus, yra reiklus ir malonus pavaldiniams. Lyderiauja tarp visų draugų. Lyderiauja, pirmauja ir rodo gerą pavyzdį. Moka suburti gerą komandą, kai geras psichologas, palaikantis gerą aurą kolektyve. Lyderis - tai žmogus nebijantis prisiimti atsakomybę. Mokantis dirbti ir organizuoti kitų darbą, nemenkinantis kitų darbuotojų naujų idėjų, būti ne tik lyderiu, bet ir kolega. Nepakelia nosies sau už kitų padirbtus darbus. Lyderis - turi būti toks žmogus kuris kartu dirba su visais. Rengia visokias šventes ir lyderiauja klasėje ir panašiai. Savo darbu, supratimu yra pavyzdys darbuotojams, kurie gali pasitikėti lyderiu. Suburia kolektyvą generuoja puikias idėjas, geba būti ne diktatorium, o kolektyvo siela. Lyderis prilygsta paukščių pulko vedliui. Suburia žmones, dirbančius toje organizacijoje, iškeltiems uždaviniams, užbrėžtiems tikslams įgyvendinti; Lyderis-tai asmuo, paskui kurį einama pirmyn, tobulėjama ir padedama tobulėti kitiems. Sugeba suburti apie save puikų bendraminčių būrį ir sprendžia klausimus bei pasiūlymus drauge. Lyderis - žmogus turinti daug idėjų, puikių pasiūlymų ir nebijantis kovoti dėl jų įgyvendinimo. Sugeba suburti komandą; kartais lyderis gali daryti ir neigiamą įtaką (taip atsitinka klasėje tarp vaikų). Sugeba suvienyti savo grupę ir bendrai įveikia iškilusius sunkumus ir pasiekia puikių rezultatų. Lyderis turi būti gerbiamas kolegu, o ne baime užgožti kitus. Sugeba vadovauti savo komandai; klasėje gerai besimokantis vaikas galėtų būti lyderiu, vaikai galėtų į jį lygiuotis. Veda žmones pirmyn arba atgal, svarbios lyderio asmeninės nuostatos. Visoje veikloje sugebu pirmauti, lyderiauti, yra aktyvus, veiklus.	22

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris... (mokinių tėvų nuomonė)

<i>Išskirtos lyderio charakteristikos, veikla</i>	<i>Iliustracijos</i>	<i>Pasikartojimo dažnis</i>
<i>Autoritetas</i>	<i>Autoritetas, sugebantis organizuoti. Energingas organizatorius, išmintingas, turintis įdomių, naudingų visiems idėjų, autoritetas kaip žmogus. Gali ir sugeba gerai organizuoti kitų darbą, turi kompetencijos tai daryti yra autoritetas. Geba vesti paskui save žmones, turi didelį autoritetą ir pasitikėjimą. Yra autoritetas, asmeniniu pavyzdžiu parodantis gerąsias dalykines savybes. Yra gerbiamas, turi autoritetą savo kolektyvo tarpe. Koordinuoja įstaigas pas. darbą, priimančias pagrindinius sprendimus, suburia aplink save šalininkus, turintis autoritetą, pilnas naujovių darboholikas. Savo autoritetu daro teigiamą įtaką savo pavaldiniams, jo ir pavaldinių santykiai grįsti abipusiu pasitikėjimu ir pagarba. Sugeba būt autoritetu kolektyvui ir tuo pačiu palaiko nuoširdžius draugiškus santykius su visais kolektyvo nariais. Turi autoritetą, humaniškas, komunikabilus, turi stiprią charizmą, nuovokus. Turi autoritetą, yra drąsus ir linksmas. Turi autoritetą, yra nemažai pasiekęs savo darbo srityje. Turi viziją, bendruomenės narių gerbiamas, turintis autoritetą ir tvirtai siekiantis užsibrėžto tikslo.</i>	12
<i>Tikslo turėjimas, siekiai</i>	<i>Pats siekia gerų rezultatų, suburia kitus, taiko įvairias paskaitas, teigiamai reaguoja į naujoves, bandymus, eksperimentus. Reaguoja į klaidą, bet ieško būdų ją pataisyti. Sėkmė bendra komandą darbo malonumo ir rezultato. Pats siekia naujovių ir moka sudominti kitus. rodo gerą pavyzdį darbais, siekiais. Savo idėjomis, tikslais, siekiais kryptingai veda bendraminčius link užsibrėžto tikslo. Siekia būti viršiau už visus kitus. Siekia kad idėjos virstų rezultatais. Siekia savo tikslo. Siekia tobulėti ir žmonės juo pasitiki. Siekia tvarkos, pasitiki mokyklos bendruomenės nariais. Siekia užsibrėžto tikslo, yra atviras naujovėms, sugeba kovoti su iškilusiomis problemomis. Siekia vadovauti, atkreipia į save dėmesį, aktyviai dalyvauja įmonės veikloje. Siekia visiems vadovauti, stengiasi daugumą darbų atlikti pats.</i>	32
<i>Vedlys</i>	<i>Paskui save veda visą bendruomenę, kuriant geresnę jos gerovę. Savo idėjomis, tikslais, siekiais kryptingai veda bendraminčius link užsibrėžto tikslo. Veda bendruomenę į tikslą, padeda susirasti atsakomybę už darbus ir tikslus. Veda į priekį. Veda ir kitus daugiau nuveikti, tobulėti. Veda ir organizuoja. Veda kitus į priekį. Veda komandą. kolektyvą į priekį, organizuoja darbą. Veda paskui save ir žino gerai kelią, o ne klaidžioja. Veda paskui save komandą ir mokytojas ir vaikus, pats yra ryškus asmuo, moka sukurti gerą mikroklimatą kolektyve, kad bet kas galėtų ateiti ir pasidalinti savo džiaugsmiais ir rūpesčiais. Veda savo organizaciją teisingu keliu ir į kurį nukreiptos marių (organizacijos) akys! Veda visą įmonę pirmyn į priekį. Veda visus kartu su juo dirbančius į užbrėžtą tikslą vardan geresnio gyvenimo. Veda žmones pirmyn arba atgal. svarbios lyderio asmeninės nuostatos. Veda žmonių tarsi į laimės žiburį.</i>	18

Pabaikite sakinį: Lyderis, tai asmuo, kuris...(mokyklų vadovų pasisakymai)

Išskirtos lyderio charakteristikos, veikla	Illustracijos	Pasikartojimo dažnis
Motyvuoja komandą, daro įtaką komandos nariams	Motyvuoja komandą ir individualius darbuotojus, moka atrinkti reikiamus uždavinius, valdo laiką; geba sutelkti personalą, motyvuoti, organizuoti tikslingai veiklą, veiklą vertinti, matyti perspektyvą; sugeba nukreipti viso kolektyvo veiklą į bendrą visų siekį; sugeba savo idėjomis uždegti kitus kolektyvo žmones bei moka tas idėjas paversti realybe; savo pavyzdžiu užkrečia kitus; stengiasi įkvėpti, o ne dominuoti, bendradarbiauti, bet ne įbauginti; suburia šalininkus naujų idėjų, inovacijų vykdymui, tas kuris atsakingas už idėjų įgyvendinimą; sugeba į save patraukti žmones, moka "uždegti" juos, paskui kurį eina kiti, kuriam paklūsta kiti; daro įtaką kitiems; geba įtikinti kitus žmones ir juos patraukti paskui save; įgyvendina idėjas, nukreipdamas ta linkme kolektyvą; dirbdamas komandoje geba nukreipti viską mokyklai naudinga linkme; geba įtikinti kitus žmones ir juos patraukti paskui save; sugeba nukreipti viso kolektyvo veiklą į bendrą visų siekį.	14
Vadovauja bendruomenei	Vadovauja organizacijai; turi tam tikros žmonių pripažinimą vadovauti, vesti, pirmauti; kritinėje situacijoje nebijo rizikuoti ir priimti staigų sprendimą kone intuityviai; stabilium laikotarpiu nebijo "kurti" skatinti ir remti kitų lyderių; sugeba vesti bendruomenę viena linkme; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; pripažintas kolegų, atstovauja juos priimant sprendimus. Yra vedlys. Drąsus, rizikuojantis, optimistas; prisiima atsakomybę, sugeba strategiškai mąstyti ir planuoti, nepriekaištingos reputacijos, laiku paskatina ir drausmina. Laikosi "vadovo elgesio kodekso"; moka vadovauti ir patraukti kitus paskui save; geba vadovauti kitiems, siekiant svarbių tikslų įgyvendinimo; užtikrina efektyvų organizacijos darbą, veiklos kokybę; geba vadovauti, kompetentingas, bendruomenės pripažintas asmuo. Tai žmogus, suprantantis švietimo politiką bei turintis vadybos pagrindus.	10
Turi tikslą, sugeba jį pasiekti	Žino kur yra, kokius resursus turi ir kaip turimais resursais sieks užsibrėžto tikslo; turi tam tikrų tikslų; turi tikslą, žino būdus kaip jo pasiekti, geba sukurti bendraminčių komandą, moka įtikinti bendradarbius, kad jie gali įgyvendinti numatytus uždavinius. Geba paskatinti žmones, panaudoja jų stipriąsias dalykines ir asmenines savybes; sugeba vienyti skirtingus žmones, kurie sutelktomis pastangomis siekia bendro tikslo; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; geba suburti bendruomenę darbui, kūrybiškai išvalgiai siekia numatyto tikslo. pasitiki savimi ir yra tolerantiškas kitiems; geba suburti komandą, ja pasitiki, pasiekia užsibrėžtus tikslus ir gauna rezultatą; atsakingai, kūrybingai, nuosekliai, patikimai sprendžia numatytus uždavinius.	8
Telkia bendruomenės narius	Turi viziją ir sėkmingai telkia komandą, atviras; sugeba vienyti skirtingus žmones, kurie sutelktomis pastangomis siekia bendro tikslo; telkia; sugeba sutelkti ir vesti organizaciją į bendrą tikslo realizavimą, kai kiekvienas organizacijos narys save realizuoja; sugeba sutelkti žmones tam, kad padaryti daugiau ir geriau, nei numatytas dokumentais minimumas; sugeba telkti bendruomenės narius; geba sutelkti personalą, motyvuoti, organizuoti tikslingai veiklą, veiklą vertinti, matyti perspektyvą.	7
Būna priekyje	Visad būna priekyje ir prisiima atsakomybę už viso kolektyvo veiksmus; tai lyderis, kūrybiškas, pastoviai ieško kitiškumo, naujų idėjų ir vertės, tai variklis, kuris stumia į priekį; ne "bėga" kitų priekyje, bet eina kartu su visais, įsiklausydamas į eilinių žmonių mintis, pasiūlymus ir leidžiantis bei sudarantis sąlygas tiems žmonėms augti kaip profesionalams; tai asmuo paskui kurį einama; yra priekyje, juo pasitiki ir visi seka.	5
Rūpinasi kitais	Gyvena kitiems; gyvena pagal savo vertybes ir nuoširdžiai rūpinasi kitais žmonėmis. Sau ir kitiems jis įžiebia viltį ateičiai ir suteikia entuziazmo dabarčiai; yra ryžtingas, sąžiningas, tolerantiškas, reiklus sau ir kitiems, kuriuo galima pasitikėti, laiku suteikiantis pagalbą.	3
Entuziastingas	Žavi savo entuziazmu ir nuveiktais svarbiais, esminiais darbais drauge su komanda	2
Vertina aplink save esančius grupės narius	geba įvertinti bet kurių paveldinių gebėjimus, įsiklauso į kolektyvo nuomonę, adaptuojasi prie besikeičiančių sąlygų; geba suburti apie save komandą, nenusižengia padorumo ir sąžiningumo bei reiklumo principams; jaučia kiekvienos dienos ir kiekvieno darbuotojo pulsą ir sugeba tuo naudotis.	3

Pateikite pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet Jūs buvote susidūręs/usi su tokiu asmeniu, kurį galėtumėte įvardinti tikru lyderiu (mokyklų vadovų pasisakymai):

Mokyklų vadovai pateikia tokius pavyzdžius iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet jie buvo susidūrę su tikru lyderiu: „Pavadojant susirgusį vidaus audito grupės vadovą, grupėje, kurios darbas buvo labiausiai nesėkmingas, tos pačios grupės narys, mokytojas sutelkė visus darbus, visas užduotis įvykdė atsakingai, puikiai; Tiksliai, įtaigiai, trumpai ir konkrečiai buvo mokytojai supažindinti su galimybe dalyvauti projekte, įvertinant jo naudą ir rezultatus; Anapilin išėjęs kunigas Ričardas Mikutavičius ir jo veikla; Aš pats ir daug mokytojų, tuomet, kai švietimo ir mokslo ministerijai vadovavo Darius Kuolys, kai buvo suteikta didžiulė laisvė kūrybai; Buvo miesto gimnazijos direktorius - autoritetas jaunesniems pavyzdys, nesavanaudiškas patarėjas Vaclovas Bražėnas; Direktoriaus pavadootojos galėjimas įtraukti mokytojus ir mokinius į tarptautinių projektų vykdymą; Gebėjimas realizuoti idėją drauge su kitais bendraminčiais; Jonavos raj. teko dirbti su meru Edmundu Simanaičiu (buvau jo pavadootojas), kuris gebėjo puikiai organizuoti rajono tarybos darbą ir įgyvendino kelis puikius projektus bendruomenių savivaldai skatinti; Kai prezidentas Valdas Adamkus po rinkimų paspaudė ranką minioje; Kolegos mokyklų vadovai, lektoriai seminaruose; Labai dažnai ateina pvz., metodikos grupės pirmininkai su iniciatyvomis, kurias jie patys savarankiškai realizuoja. Kiekvienas pasirenkame lyderį pagal savo vertybes; Matematikos mokytoja. Jai būdingas pastovus naujų idėjų ieškojimas, kaip ugdyti mokinių matematinius gebėjimus. Visi jos mokiniai išlaiko tiek mokyklinius, tiek valstybinius egzaminus, perkeliama į aukštesnę klasę; Mokyklos tarybos pirmininkė puikiai išmano švietimo politiką. Turi vadovavimo įgūdžių, moka dirbti komandoje. Man išvykus į seminarus, ji puikiai vadovavo ir vykdė vadovo funkcijas; Net jei nebūnu mokykloje, žinau, jog su kiekvienu atvykusiu svečiu (paprastu žmogumi, ar iš ministerijos) bus bendraujama nuoširdžiai, kompetetingai, rezultatyviai; Susitikimas su lektoriumi, skaičiusiu paskaitą (charizma). Vizitas į kolegos mokyklą: vadovo elgesys, pabrėžti dalykai, mokinių; Tai buvo mano mokyklos direktorius - šv. atm. V.S., kurie mokėjo parodyti meilę, pagarbą tiek mokytojui, tiek mokiniui. Džiaugiuosi, kad sutikau tokį Žmogų, tai padeda man dirbti; Tai buvo miesto vykdomojo komiteto pirmininkas A.Ž. - miesto vadovas, sugebėjęs numatyti perspektyvą ir įgyvendinti sumanymus; Tai buvo prieš 15m. kai buvo formuojama nauja švietimo sistema, mokykla. Tikras lyderis buvo tuometis Šilutės rajono švietimo skyriaus vedėjas A. P.; Tokių žmonių yra ŠMM, savivaldybės administracijoje ir jos švietimo skyriuje. Esu išklausomas, aptariama situacija ir operatyviai priimamas sprendimas; Turėjau lyderį- kaip neigiamą veikėją. Jis darbuotojus, tuo, kad galėjo savanaudiškai susikivirčyti, darbų apimtį; Viena lektorė vedė psichologinę užsiėmimą. Labai optimistiška, veržli asmenybė. Traukė žmones savo drąsa, pasitikėjimu savimi. Su ja dirbti būtų smagu ir produktyvu; Viena mokytoja puikiai tvarko ūkinius

reikalus, yra labai veržli, labai principinga, tačiau nepakanti kitokiai nuomonei; Vienos Vilniaus gimnazijos direktorė. Darbą organizuoja taip, kad kiekvienas jaučia atsakomybę už savo veiklos sritį; Žavi vienos gimnazijos direktorė, kuri bendraudama su nemaža grupe žmonių, sugeba juos užhipnotizuoti, įkvėpti prasmingam, bei sudėtingam darbui. Kitas pvz. - sūnus. Baigė VVU, įgijo magistro laipsnį, įvaldė anglų kalbą. Draugai - olandai, danai, anglai... Vadovauja komandai, puikūs pasiekimai“. Kai kurie mokyklų vadovai atsakė taip: „Neteko susidurti; Tokių pavyzdžių neturiu; Su tikru lyderiu susidūręs nebuvau; Kol kas dar neturiu laiko prisiminimams“.

Mokyklų **vadovų pavaduotojams** buvo pasiūlyta pateikti pavyzdį iš savo gyvenimiškos patirties, kuomet jie buvo susidūrę su tokiu asmeniu, kurį galėtų įvardinti tikru lyderiu. Mokyklų vadovų pavaduotojai pateikė tokius pavyzdžius: A R. Mironas, senojo Universiteto Klasikinės filologijos katedros vadovas - būrė studentus ir dėstytojus siekti žinių, bendrauti, bendradarbiauti.

Ankstesnėse darbovietėse neteko sutikti vadovų-lyderių. Šioje mokykloje dirbant teko sutikti mokyklos vadovą-lyderį, kuris pakeitė mano požiūrį į darbą; Aš dabar esu vieno ŠMM skelbto projekto koordinatorė. Projekto vadovė-lyderė visomis geromis prasmėmis. Su tuo žmogumi teko bendrauti ir MTP programoje. Tai-taktiška, išprususi, gebanti spręsti problemas, išradinga, kūrybiška, reikli sau ir kitiems; Dabartinė mano direktorė, turinti visas lyderiui būdingas savybes. Pagrindinė jos savybė, dėl kurios man smagu dirbti - visiškas pasitikėjimas, atvirumas, nuoširdumas. Pvz., organizuojant netradicinius renginius, pamokas - nė karto nesuabejojo mano kompetencija; Direktorius pasiūlė dalyvauti projekte. Mokytojai abejojo, nes numanė, kad bus papildomo darbo. Direktorius ėmėsi iniciatyvos, dabar jau trečius metus komanda džiaugiasi puikiais rezultatais; Esu susidūrusi su Šiaulių Didždvario gimnazijos direktoriumi. Teko klausytis seminarų, bendrauti asmeniškai, rašyti baigiamą darbą - galvoju, kad jis tikras mokyklos lyderis - komunikabilus, turintis savo poziciją, suvokia švietimo situaciją; Geras lyderis mano gyvenime - mūsų mokyklos direktorė, nes ji visuomet atvira, tolerantiška, energinga, kūrybinga... (visos savybės 15 kl. - tai jos savybės). Man gera būti darbe.

Lyderiu vadinu mūsų mokyklos direktorių. Nemanau, kad jo veiklai apibūdinti užtektų atskiro pavyzdžio. Lyderiškos savybės atsiskleidžia kasdienėje (nenutrūkstamoje) veikloje: gebėjimas tartis, derinti sprendimus su bendruomenės nariais, atsakingumas...; Manau, kad esu idealistė, nes tokio asmens, kuris būtų 100 % lyderis nesutikau. Tačiau visi man žinomi šios mokyklos direktoriai turėjo (ir turi) ryškių lyderio savybių, apie 15 % mano mokyklos mokytojų mėgsta ir geba lyderiauti; Manau, jog lyderiu buvo mano lietuvių kalbos mokytoja, kuri vadovavo aštuonmetei mokyklai, o šiuo metu ji yra specialiosios mokyklos direktorė; Manau, kad gimnazijos, kurioje dirbu, direktorė yra lyderė; Mano ankstesnis vadovas - jis turi būtent visas aukščiau paminėtas savybes; Mokyklos vadovas. Klasiokas, sugebantis suburti klasiokus, baigus mokyklą.

Požiūrio į mokyklų vadovų lyderystės orientacijas analizės jungtiniai statistiniai rodikliai
(švietimo subjektų nuomonių kontekste, One-Way ANOVA)

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Švietimo subjektai	N	M	SD	Min	Max	df	F	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Lyderystės orientacija į santykius	Mokytojas	932	2,00	0,63	0	3	2324	33,88	0,0
		Mokinys	816	1,77	0,55	0	3			
		Mokinio tėvas	490	1,97	0,63	0	3			
		Direktoriaus pavaduotojas	90	2,26	0,50	0	3			
		Viso:	2328	1,92	0,61	0	3			
2	Lyderystės orientacija į tobulinimą	Mokytojas	931	2,08	0,59	0	3	2326	72,44	0,0
		Mokinys	816	1,71	0,56	0	3			
		Mokinio tėvas	490	1,93	0,62	0	3			
		Direktoriaus pavaduotojas	90	2,33	0,56	0	3			
		Viso:	2327	1,93	0,61	0	3			
3	Lyderystės orientacija į užduotį	Mokytojas	932	2,11	0,59	0	4	2327	19,97	0,0
		Mokinys	816	1,92	0,52	0	3			
		Mokinio tėvas	490	2,07	0,59	0	3			
		Direktoriaus pavaduotojas	90	2,22	0,58	0	3			
		Viso:	2328	2,04	0,57	0	4			

Požiūrio į mokyklų vadovų transformacinę, transakcinę lyderystes analizės jungtiniai statistiniai rodikliai

(švietimo subjektų nuomonių kontekste, One-Way ANOVA)

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Švietimo subjektai	N	M	SD	Min	Max	df	F	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Transformacinė lyderystė	Mokytojas	932	1,85	0,53	0,0	3,0	1068	11,61	0,0
		Direktoriaus pavaduotojas	88	2,02	0,54	0,4	2,8			
		Mokyklos direktorius	52	2,13	0,31	1,4	2,7			
		Viso:	1072	1,88	0,53	0,0	3,0			
2	Transakcinė lyderystė	Mokytojas	931	0,72	0,38	0,0	3,0	1067	1,54	0,2
		Direktoriaus pavaduotojas	88	0,63	0,34	0,0	1,8			
		Mokyklos direktorius	52	0,72	0,31	0,0	1,4			
		Viso:	1071	0,71	0,37	0,0	3,0			

**Interesas mokyklos veiklos rezultato, proceso ir aplinkos kokybės charakteristikų analizės
jungtiniai statistiniai rodikliai**

(švietimo subjektų nuomonių kontekste, One-Way ANOVA)

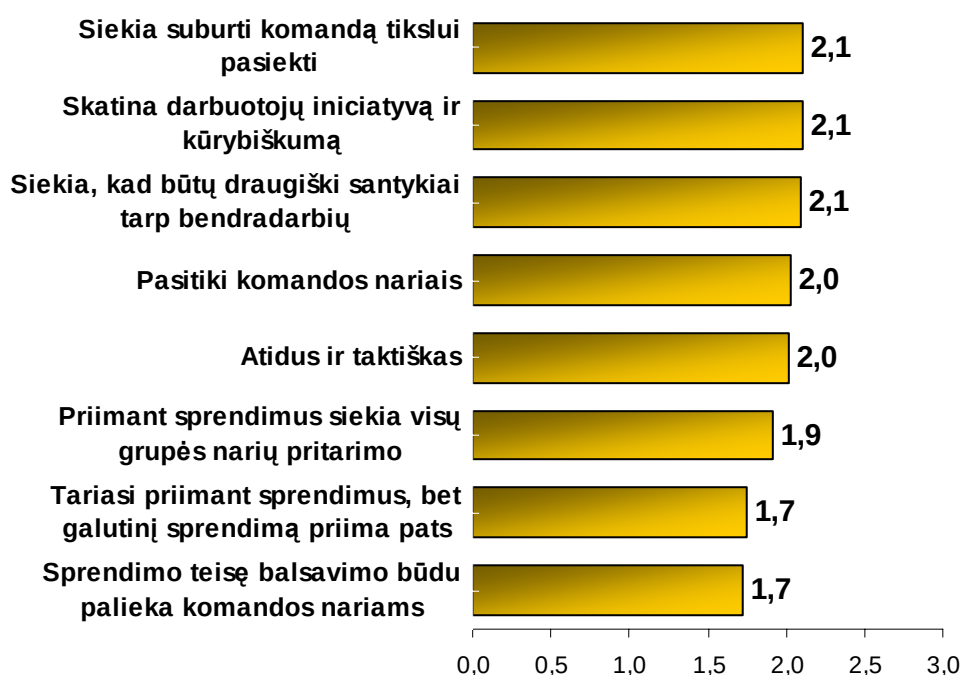
Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Švietimo subjektai	N	M	SD	Min	Max	df	F	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Interesas rezultato charakteristikai	Mokytojas	932	1,81	0,22	0,3	2,0	2365	7,28	0,0
		Mokinys	806	1,77	0,27	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	487	1,83	0,24	0,8	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	89	1,85	0,17	1,3	2,0			
		Mokyklos direktorius	52	1,79	0,20	1,1	2,0			
		Viso:	2366	1,80	0,24	0,0	2,0			
2	Interesas proceso charakteristikai	Mokytojas	931	1,85	0,21	0,2	2,0	2380	88,90	0,0
		Mokinys	814	1,62	0,34	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	496	1,79	0,27	0,0	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	89	1,90	0,18	1,2	2,0			
		Mokyklos direktorius	51	1,90	0,16	1,2	2,0			
		Viso:	2381	1,76	0,30	0,0	2,0			
3	Interesas aplinkos kokybės charakteristikai	Mokytojas	925	1,91	0,16	0,9	2,0	2365	24,73	0,0
		Mokinys	808	1,80	0,30	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	492	1,88	0,24	0,3	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	89	1,92	0,16	1,0	2,0			
		Mokyklos direktorius	52	1,93	0,11	1,6	2,0			
		Viso:	2366	1,87	0,24	0,0	2,0			

**Realių mokyklos veiklos rezultato, proceso ir aplinkos kokybės charakteristikų analizės
statistiniai rodikliai**

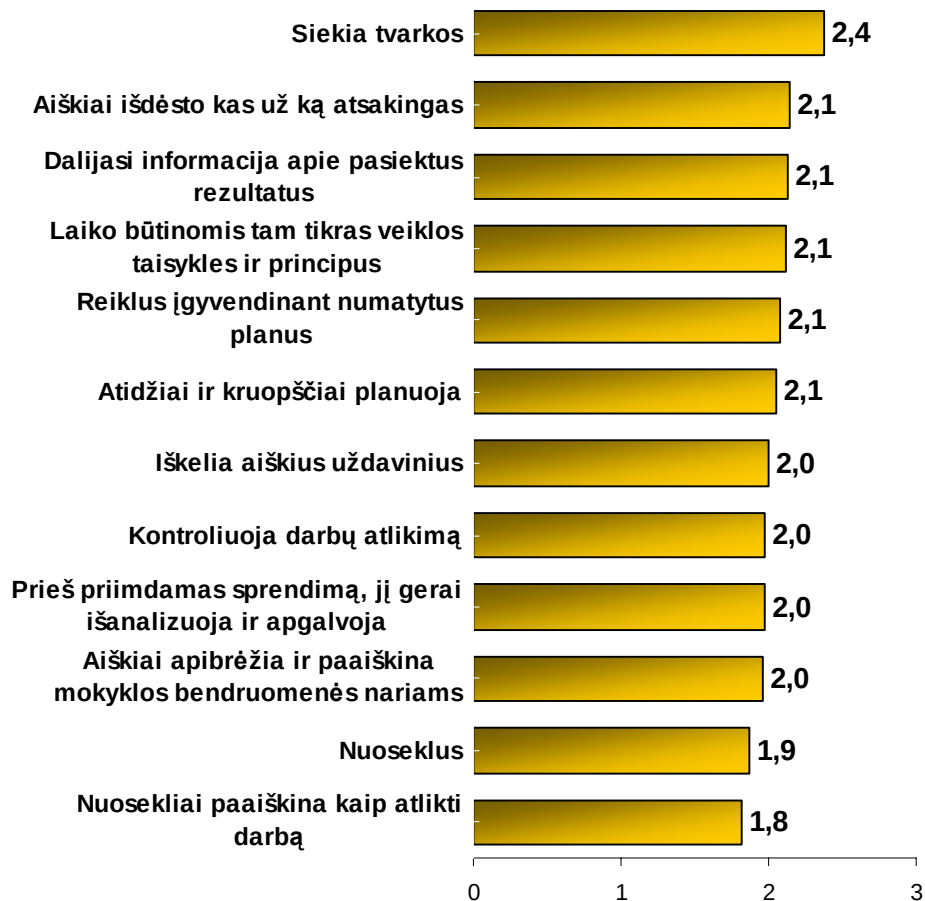
(švietimo subjektų nuomonių kontekste, One-Way ANOVA)

Eil. Nr.	Vertinimo kriterijai	Švietimo subjektai	N	M	SD	Min	Max	df	F	p
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Realybė rezultato charakteristikai	Mokytojas	924	1,35	0,38	0,1	2,0	2344	36,88	0,0
		Mokinys	797	1,13	0,38	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	485	1,20	0,46	0,0	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	87	1,31	0,33	0,6	2,0			
		Mokyklos direktorius	52	1,28	0,36	0,6	2,0			
		Viso:	2345	1,24	0,41	0,0	2,0			
2	Realybė proceso charakteristikai	Mokytojas	929	1,45	0,38	0,3	2,0	2370	81,52	0,0
		Mokinys	810	1,11	0,43	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	493	1,29	0,46	0,0	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	88	1,48	0,33	0,5	2,0			
		Mokyklos direktorius	51	1,48	0,32	0,7	2,0			
		Viso:	2371	1,30	0,44	0,0	2,0			
3	Realybė aplinkos kokybės charakteristikai	Mokytojas	922	1,44	0,35	0,0	2,0	2349	38,34	0,0
		Mokinys	803	1,22	0,41	0,0	2,0			
		Mokinio tėvas	485	1,35	0,44	0,0	2,0			
		Direktoriaus pavaduotojas	88	1,49	0,31	0,6	2,0			
		Mokyklos direktorius	52	1,49	0,28	0,9	2,0			
		Viso:	2350	1,35	0,40	0,0	2,0			

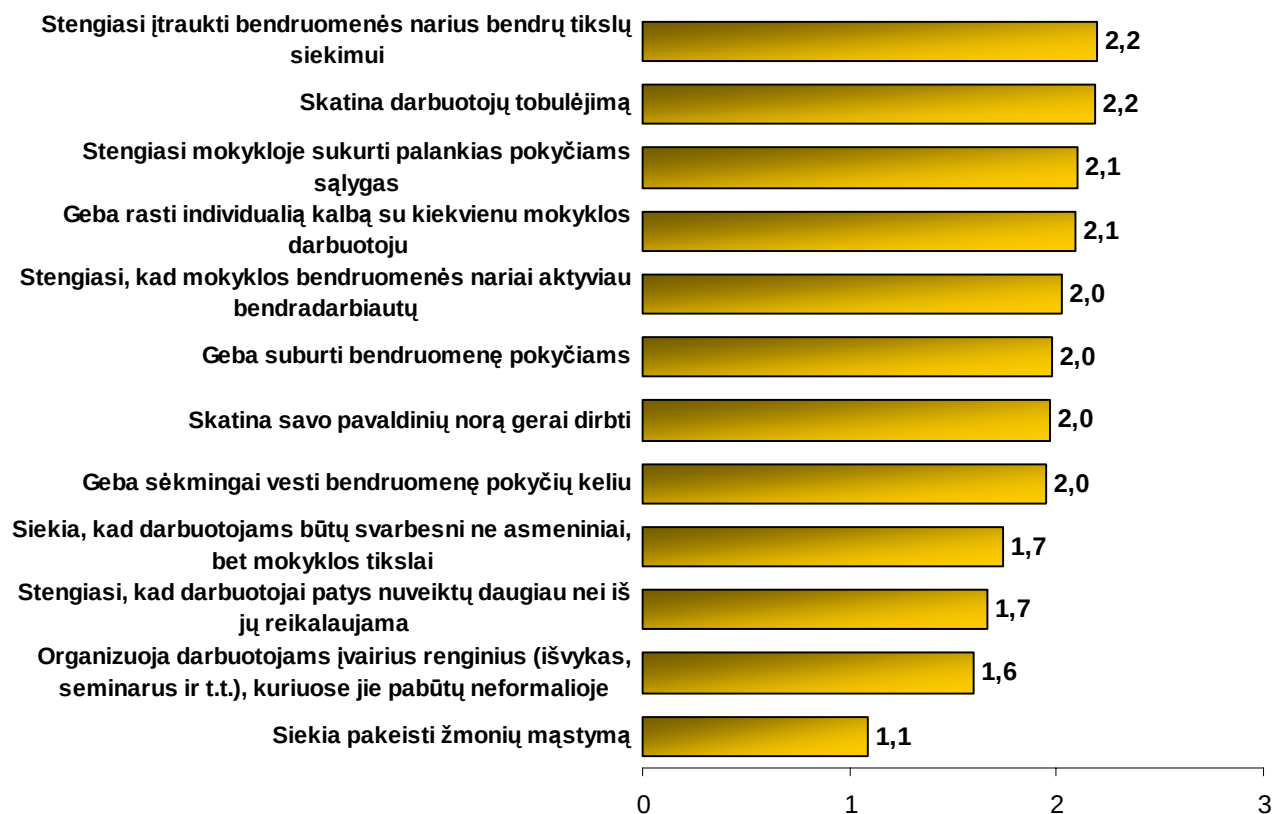
Dalyvavimo lyderystės stiliaus požymių reitingas



Vadovų lyderystės orientacijos į užduoti požymių raiška



Vadovų transformacinės lyderystės požymių raiška



Vadovų transakcinės lyderystės požymių raiška

