

PROGIMNAZIJOS VADOVO LYDERYSTĖ MOKYKLOS VEIKLOS VALDYME

LILIA ŽUKAUSKIENĖ¹, AURELIJA MACIJAUSKIENĖ²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjama progimnazijos vadovo lyderystė šio tipo mokyklos veiklos valdyje. Pristatomi interviu su progimnazijų vadovais rezultatai. Tyrimas atliktas, taikant fenomenologinės strategijos metodą, kuris padeda geriau suprasti vadovo lyderystę, siekiant progimnazijos veiklos valdymo praktikos veiksmingumo. Kokybiniame tyrime dalyvavo penki Lietuvos Vakarų regiono progimnazijų (Klaipėda, Šilutė, Kretinga, Tauragė) vadovai. Atskleisti šie esminiai lyderystės veiklos valdyje požymiai: vadovo atsakomybė ir kitų bendruomenės narių telkimas veiklos valdymui; bendruomenės narių įtraukimas į veiklos valdymą reiškiasi diskusijų, darbo grupių ir kitomis formomis; vadovų skatinami bendruomenės nariai įsitraukia į valdymo sambūrius ir veiklą; vadovai priima mokytojų iniciatyvas, dalijasi su jais lyderystės patirtimi, skatina mokytojų lyderystės įsitvirtinimą progimnazijoje. Vadovų lyderystė reiškiasi nuolatinio pažangos ir pasiekimų stebėjimu bei vertinimu, veiklos tikslų ir rezultatų analize bei refleksija. Kaip veiksmingos išskirtos šios progimnazijos vadovų veiklos valdymo priemonės: nuolatinio įstaigos įsivertinimo ir ugdymo proceso dalyvių nuomonės tyrimų organizavimas, darbo bei ugdymo(si) sąlygų gerinimas, veiklos valdymo tobulinimas, mokytojų savišvieta, projektinė veikla, inovacijų diegimas.

PAGRINIAI ŽODŽIAI: *progimnazija, vadovas, lyderystės kompetencija, veiklos valdymas.*

JEL KLASIFIKACIJA: I12, I21; I31.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v32i3.2153>

Įvadas

Šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau pabrėžiama lyderystės įtaka institucijos veiklai ar individo sėkmei, ypač akcentuojamas švietimo institucijų kontekstas, nes mokyklos veiklos veiksmingumas didina visų jos narių mokymosi sėkmės galimybes (Marzano ir kt., 2011). Lyderystė tapo prioritetine švietimo politikos sritimi, tad ir Lietuvoje vis daugiau kalbama apie švietimo sistemos tobulinimą, pertvarkymą, Lietuvai įžengus į naują raidos etapą, siekiant įsitvirtinti tarptautinėje erdvėje, mokantis bendradarbiauti ir konkuruoti globaliame pasaulyje. Vienas XXI amžiaus Lietuvos švietimo sistemos pokyčių – įteisinta nauja mokyklų tinklo struktūra ir numatytas naujas mokyklos tipas – progimnazija, kurios paskirtis – vykdyti pagrindinio ugdymo programą (arba jos dalį) ir parengti mokinius (1–8 klasės) tolesniam mokymuisi (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 2011, 41 str., 2 d. Teisės akto redakcija įsigaliojo 2020-01-01). Iš šio mokyklų tinklo pertvarkos tikėtasi, kad sutelkus vaikus pagal amžiaus grupes, progimnazijoje pavyks ne tik sudaryti palankesnes sąlygas vaikų ugdymui(-si), bet ir kur kas veiksmingiau panaudoti valstybės bei savivaldybių lėšas. Progimnazija tapo tarsi tarpine grandimi tarp pradinės mokyklos ir gimnazijos, ją baigęs asmuo gali laisvai rinktis mokslus gimnazijoje ar profesinio mokymo įstaigoje (Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje, 2016).

¹ Lilia Žukauskienė – profesorė, daktarė, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Pedagogikos katedra
Moksliniai interesai: edukologija ir jos istorija, socialinė edukologija, suaugusiųjų mokymasis, lyderystė ugdymo institucijoje
El. paštas: lilia.zukauskiene@gmail.com

² Aurelija Macijauskienė – Klaipėdos licėjaus mokytoja, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Pedagogikos katedros lektorė
Moksliniai interesai: edukologija, lyderystė mokykloje, *alfa* kartos vaikai ir jų ugdymo(-si) ypatumai
El. paštas: aurelija.macijauskienė@gmail.com

2015 metais Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (NMVA) paskelbė mokyklų veiklos kokybės išorinio vertinimo duomenis (2015), kurie atskleidė, kad progimnazijos veiklos kokybė, sukuriama pridėtinė vertė ir mokinių mokymosi pasiekimai, lyginant su kitais mokyklos tipais (pagrindinės mokyklos), yra vieni geriausių, atotrūkis tarp šių mokyklų siejamas su socialine, ekonomine ir kultūrine mokinių aplinka (Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė, NMVA metinis pranešimas, 2015).

Šiandien visuomenė ir mokykla ieško kuo efektyvesnių būdų, kaip vykdyti visus būtinius švietimo sistemos pokyčius, kartu auga savarankiškų bei edukacinėje veikloje save kūrybiškai atskleidžiančių asmenybių poreikis (Kim ir kt., 2017; Navaitienė ir kt., 2017; Saleem ir kt., 2020). Švietimo institucijų pokyčių atžvilgiu *lyderystė* pripažįstama kaip reikšmingas veiksnys (Sotrey, 2016; Saleem ir kt., 2020), skatinantis kurti aplinką, kurioje pedagogai dirbtų efektyviau, ugdytiniai noriai mokytųsi ir siektų aukštesnių rezultatų (Haynes ir kt., 2014).

Lyderystė skirtingiems žmonėms skirtinguose kontekstuose reiškia skirtingus dalykus, tačiau ji iš esmės suprantama kaip įtakos procesas, keičiantis individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012), ypač siekiant bendrų tikslų (Northouse, 2016; Cibulskas, Židžiūnaitė, 2012), švietimo institucijoje ji pasižymi įvairialypiškumu ir kompleksišku (Sower, 2018). Lyderiai mokykloje yra žmonės, kurie prisiima atsakomybę ne tik mokykloje, bet ir už jos ribų (Wenner ir kt., 2017: 7). Lyderis siekia transformuoti darbuotojų lūkesčius, keisti jų požiūrį, poreikius derindamas su organizacijos tikslais, aiškiai pristato numatomų tikslų įgyvendinimo būdus, skatina dirbti komandoje (Skarbalienė, 2015: 143).

Mokslininkai (Saleem ir kt., 2020) pastebi, kad kurį laiką didesnis dėmesys buvo skiriamas mokyklos vadovo lyderystei, bet bendroje švietimo įstaigos aplinkoje svarbi tiek formalaus mokyklos vadovo, tiek ir mokytojų lyderystė. Pasak E. Leffler (2019), lyderio vietą mokykloje gali užimti ne tik mokyklos vadovas, bet ir mokytojas.

Sparčiai besikeičianti mokykla ir šiuolaikinė visuomenė iš mokytojo tikisi, kad jis atliktų ne tik mokymo proceso organizatoriaus vaidmenį, bet prisiimtų ir kitus vaidmenis (Lotter ir kt., 2020: 39). M. Sowell (2018) pažymi, kad ugdymo įstaigos lyderiu pripažintas mokytojas visada skatins mokinių veiklos efektyvumą. Anot E. Leffler (2019), šiandien mokytojas turi būti stipri asmenybė, gebėti vadovauti, nebijoti rizikuoti, turėti aiškią viziją, daryti kitiems teigiamą įtaką. Mokytojų lyderystė, mokslininkų (Cheung ir kt., 2018) teigimu, reiškiasi bendradarbiaujant su kitais mokytojais, veiksmingai modeliuojant mokymo(-si) procesą, žinant ir ginant išteklių vadybą bei savo teises.

Lyderystės tyrimuose (Arman ir kt., 2016) skiriami vadovui lyderiui svarbūs intelektiniai gabumai, tokie asmeniniai bruožai kaip dominavimas, komunikabilumas, visuomeniškumas, pasitikėjimas savimi, energingumas ir kt., kurie skatina veiklos efektyvumą, pradėtų darbų tęstinumą, dalijimąsi atsakomybe (Hargreaves ir kt., 2012). Mokyklos vadovui lyderystės kompetencija yra pagrindas, siekiant veiklos valdymo rezultatų, motyvuojant darbuotojus vykdyti pokyčius (Arman ir kt., 2016: 145). Ji sudaro prielaidas plėtoti bendruomenės narių kūrybiškumą, kurti besimokančią bendruomenę (Navickaitė, 2015). Progimnazijos vadovas yra veikėjas, gebantis veiksmingai tarpininkauti tarp įvairių švietimo ir mokymo lygių, šeimų, darbo rinkos ir vietos bendruomenės, siekiant bendro tikslo – gerinti mokinių pasiekimus (Bagdonė, 2015).

Sėkminga šiuolaikinė mokykla turi būti veiksmingai valdoma, sisteminis požiūris į mokyklos vadybą yra vienas iš veiksmingos XXI a. mokyklos reikalavimų (Storey, 2016; McCrey ir kt., 2014). Valdymas siejamas su stabilumo ir tvarkos mokykloje užtikrinimu, veiksmingu vadovavimu, kontrolės, planavimo bei organizavimo funkcijų vykdymu, tuo tarpu lyderystė siejama su socialiniu kontekstu, mokyklos pokyčių užtikrinimo, perspektyvos ir vizijos numatymo, atsakomybės paskirstymo procesais, mokyklos vadovo, lyderio kompetencija (Cibulskas ir kt., 2011: 47).

Lyderystės ir mokyklos veiklos valdymo problemą nagrinėjantys užsienio mokslininkai (Cheung ir kt., 2018; Arman ir kt., 2016; Storey, 2016; Bickmore, 2016; Yukl, 2012; Marzano ir kt., 2011; Haynes ir kt., 2014; Day, Sammons, 2014; Coughlin, Baird, 2013; Everard ir kt., 2004; ir kt.) ir Lietuvos autoriai (Valuckienė ir kt., 2015; Skarbalienė, 2015; Cibulskas ir kt., 2012 ir kt.) lyderystę supranta kaip vieną iš ateities žinių ir inovacijų augimo, švietimo įstaigų veiklos kokybės užtikrinimo varomųjų jėgų. A. Hargreaves'as, D. Fink'as (2012) sėkmingą lyderystę sieja su mokyklos pažanga.

A. Skarbalienės (2015) teigimu, kai švietimo sistemoje įgyvendinama lyderystės idėja, apskritai gerėja švietimo kokybė, nes įtraukiamos visų tipų mokyklos ir įvairūs valdymo lygmenys. J. Storey (2016) pažymi, kad siekiant geriausių rezultatų lyderystė turi reikštis visais mokyklos veiklos lygmenimis.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakyme „Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“ (2015) pažymima, kad mokyklos, kaip organizacijos, veiklos aspektas – lyderystė ir vadyba lemia mokyklos misijos įgyvendinimą, bet vis dėlto tai yra tik misijos įgyvendinimo sąlygos, o gerų rezultatų galima pasiekti dirbant skirtingais būdais ir įvairiai organizuojant veiklą. Progimnazija turi atitikti Geros mokyklos koncepcijos (2015) apibrėžimą, t. y. būti prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekiančia mokykla, grindžiančia savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi. Šiandien progimnazija toliau kuria savo įvaizdį visuomenėje, todėl vadovo lyderystės problemos tyrimai ypač aktualūs.

Tyrimo problema. Progimnazija, kaip pagrindinį ugdymą teikianti bendrojo ugdymo mokykla, turi atitikti šiuolaikinės ugdymo įstaigos reikalavimus, susitelkti ties veiklos valdymo veiksmingumu, siekiant ugdymo kokybės, gerinant mokinių mokymosi pasiekimus, kuriant palankią socialinę ir kultūrinę mokymosi aplinką. Progimnazija gali ir turi prisidėti prie naujos mokyklos valdymo kultūros formavimo, kuris be lyderystės ir nuolatinio mokymosi šiandien sunkiai įsivaizduojamas. Progimnazija, kaip mokyklos tipas, Lietuvoje atsirado visai neseniai. Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011, 41 straipsnio 2 dalies redakcija), progimnazijos veikla yra specifiška, moksliniuose darbuose pasigendama konkrečiau dėmesio lyderystės raiškai būtent šio mokyklos tipo veiklos valdyje. Todėl atlikto kokybinio tyrimo rezultatai svarbūs lyderystės fenomeno pažinimo ir progimnazijos veiklos valdymo atžvilgiu. Šios problemos moksliniai tyrimai leidžia kaupti mokslinę informaciją apie progimnazijos vadovų lyderystės veiklos valdyje fenomeną.

Tyrimo objektas – progimnazijos vadovų lyderystė veiklos valdyje.

Tyrimo tikslas – atskleisti progimnazijos vadovų lyderystės veiklos valdyje esminius požymius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros, dokumentų analizė ir sintezė; interviu; fenomenologinė kokybinio tyrimo duomenų analizė ir aprašymas.

1. Tyrimo metodologija

Siekiant suprasti, kokią patirtį progimnazijų vadovai yra sukaukę apie lyderystės kompetenciją šio tipo mokyklos veiklos valdyje, pasirinktas kokybinis tyrimas, leidžiantis aprašyti realioje aplinkoje vykstančią sąveiką, atpažinti žmonių elgesio strategijas, išgyvenimus (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Atliekant kokybinį tyrimą nagrinėjami duomenys išreiškiami žodine forma, pasisakymais, patirtimi, turima kompetencija, kas padeda įsigilinti į mažai tyrinėtą reiškinį (Bryman, 2017). Tyrimo duomenys rinkti taikant interviu (iš dalies struktūruoto) metodą, kaip vienas patogiausių ir patikimiausių, kuriuo galima surinkti nemažai nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą (Rupšienė, 2007; Hesse-Biber, Leavy, 2011).

Tirti pasirinkta viena iš kokybinio tyrimo strategijų – fenomenologija, pagal kurią tiriant fenomenus atskleidžiami žmoniškųjų išgyvenimų prigimtis ir būdai. Remdamasis iš informantų surinktais duomenimis, tyrėjas atskleidžia savo supratimą, siekį atrasti, kas bendra ir kas individualaus yra jų pasisakymuose, o tai skatina atskleisti fenomeno esmę. Informantų patirtis ir jos raiška kiekvieno pasisakymuose atskleidžia šios patirties turinį (Bitinas ir kt., 2008, I, p. 123–124; Flowers ir kt., 2009). Fenomenologijoje esama didelės požiūrių įvairovės, tačiau filosofinės prielaidos remiasi gyvo potyrio studijavimu, požiūriu, kad šios patirtys yra sąmoningos, jomis grindžiami fenomenų paaiškinimai (Moustakas, 1994). Fenomenologija prasminga tada, kai tyrėjas tikisi suprasti fenomeną, siekdamas užtikrinti geriausią praktiką (Creswell, 2012). Laikantis fenomenologijos tradicijos (Creswell, 2012), taip galima iširti ir progimnazijų vadovų patirtį bei jos raišką pasisakymuose apie lyderystę veiklos valdyje, kurie geriausiai atitinka šios patirties turinį. Remiantis J. W. Creswell'u (2012), interviu surinktų duomenų turinys laikomas vertingu, nes padeda suprasti progimnazijų vadovų patirtį ir suformuluoti teorinius apibendrinimus.

Tyrimo imtis. Progimnazijos vadovo lyderystės kompetencijoms mokyklos veiklos valdyje tirti kaip pagrindinė tikslinė grupė pasirinkti progimnazijų vadovai, nes kitų mokyklų atžvilgiu progimnazija, kaip mokyklos tipas, turi savo specifiką (LR Švietimo įstatymas, 2011). Tyrime dalyvavo penki vadovai iš

Lietuvos Vakarų regiono progimnazijų (Klaipėda, Šilutė, Kretinga, Tauragė). Taikant individualų interviu, tokios imties pakanka, nes rekomenduojamas imties dydis – nuo 5 iki 30 žmonių (Rupšienė, 2007: 34), kokybiniai tyrimai padeda tirti atvejus, nesiekiant reprezentatyvumo (Žydžiūnaitė ir kt., 2017). Dalyvauti tyrime vadovai pasirinkti *tikslinės kriterinės* atrankos būdu (Rupšienė, 2007, p. 32). Šiuo atveju buvo svarbūs šie kriterijai: a) darbas progimnazijoje; b) darbo patirtis (tyrime dalyvavo vadovai, turintys ne mažiau kaip 20-ies metų darbo stažą) ir c) vadovų vadybinė kategorija.

Tyrimo dalyvių charakteristika. Atliktas interviu, kuriame dalyvavo penkių progimnazijų vadovai. *Pirmasis informantas* (I1) – 52 metų moteris, turinti 27-erių metų darbo stažą ir II vadybinę kategoriją. *Antrasis informantas* (I2) – 59 metų vyras, turintis 39-erių metų darbo stažą ir II vadybinę kategoriją. *Trečiasis informantas* (I3) – 60 metų vyras, turintis 43-erį metų darbo stažą ir II vadybinę kategoriją. *Ketvirtasis informantas* (I4) – 45 metų moteris, turinti 21-erių metų darbo stažą ir mokytojo metodininko vadybinę kategoriją. *Penktasis informantas* (I5) – 48 metų moteris, turinti 24-erių metų darbo stažą ir II vadybinę kategoriją. Informantai gerai pažįsta vadovaujamos progimnazijos organizaciją, jiems žinoma šio mokyklos tipo veiklos valdymo specifika, todėl interviu dalyvavę progimnazijų vadovai galėjo pateikti realią situaciją atskleidžiantį lyderystės raiškos mokyklos veiklos valdyme supratimą.

Taikydamas individualų kryptingą interviu metodą, tyrėjas numato temas arba problemas, kurias aptars atlikdamas interviu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų (Rupšienė, 2007, p. 67–68). Atliekant šį tyrimą pirmiausia buvo numatyta aptarti tokias temas: 1) vadovo lyderystė progimnazijos veiklos valdyme; 2) vadovo lyderystė į veiklos valdymą įtraukiant progimnazijos bendruomenės narius; 3) vadovo lyderystė į progimnazijos veiklos valdymą įsitraukiant kitiems bendruomenės nariams; 4) vadovo lyderystė, siekiant mokytojų lyderystės progimnazijoje; 5) vadovo lyderystė vertinant progimnazijos veiklos valdymą; 6) progimnazijos vadovų lyderystė, siekiant veiklos valdymo veiksmingumo; 7) progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo priemonės.

Fenomenologinė kokybinio tyrimo duomenų analizė numato tyrėjo fenomenologinę intuiciją ir gautų kokybinių rezultatų aprašymą (Bitinas ir kt., 2008, II, p. 90). Siekiant tyrimo tikslo taikytas gautų duomenų fenomenologinio aprašymo metodas (Moustakas, 1994).

2. Tyrimo rezultatai

Pirmoji interviu metu iškilusi tema – vadovo lyderystė progimnazijos veiklos valdyme. Išskirtos potėmės: progimnazijos vadovas lyderis, progimnazijos administracijos nariai, progimnazijos metodinės tarybos nariai, progimnazijos mokytojų tarybos nariai, kiti progimnazijos bendruomenės nariai.

Vadovai pažymėjo, kad progimnazijos veiklos valdyme didžiausia atsakomybė tenka jiems: „...didžiausia atsakomybė vadovui“ (I1); „...progimnazijos direktoriui tenka atsakomybė, jis turi būti lyderiu“ (I2); „...vadovas kaip mokyklos lyderis yra atsakingas“ (I3); „...mokyklos veiklos valdyme sprendimai priklauso nuo vadovo lyderio gebėjimo telkti kitus“ (I4); „...progimnazijos valdyme reikia greito reagavimo, todėl kaip komandos lyderis turiu nuspręsti greitai“ (I5). Tad progimnazijos veiklos valdyme vadovai išskiria savo, kaip lyderio, vaidmenį ir atsakomybę. Informantai išskyrė ir kitų administracijos narių vaidmenį progimnazijos veiklos valdyme: „...atsakinga ir administracija“ (I3; I2); „...direktoriaus pavaduotojai“ (I4); „...mokyklos valdyme dalyvauja ir kiti administracijos atstovai, pavaduotojai“ (I1). Informantai pažymėjo, kad progimnazijos metodinės tarybos nariai yra svarbūs mokyklos veiklos valdymo proceso dalyviai: „...svarbūs valdyme metodinės tarybos nariai“ (I2); „...progimnazijos metodinės grupės, tarybos nariai“ (I5). Progimnazijos veiklos valdyme, informantų teigimu, svarbūs mokytojų tarybos nariai: „...sudarau galimybę sprendimus priimti pedagogų taryboje“ (I1); „...mokytojų posėdžių metu taip pat priimami sprendimai, kurie svarbūs progimnazijos veiklos valdymui“ (I3). Informantų nuomone, progimnazijos veiklos valdyme svarbūs ir kiti bendruomenės nariai: „...tėvų dalyvavimas mokyklos valdyme“ (I3); „...progimnazijos mokinių tarybos veikla“ (I4); „...valdyme svarbi veikla su socialiniais partneriais“ (I1); „...tėvai ir mokinių taryba“ (I2).

Progimnazijos veiklos valdymo sprendimai priimami ne tik ugdymo įstaigos vadovo ir kitų administracijos atstovų, šiame procese, informantų nuomone, svarbūs ir mokytojų, mokinių tarybos nariai, tėvai,

socialiniai partneriai. Tai atskleidžia tyrime dalyvavusių vadovų supratimą ir gebėjimą telkti progimnazijos bendruomenę bendriems tikslams, prisiimti atsakomybę už progimnazijos veiklos valdymą.

Kita atliekant interviu išryškėjusi tema – vadovo lyderystė į veiklos valdymą įtraukiant progimnazijos bendruomenės narius. Išskirtos šios potemės: posėdžių ir pasitarimų organizavimas; bendruomenės narių iniciatyvų dėl veiklos valdymo aptarimas; diskusijos ir forumai; darbo grupių veikla. Progimnazijų vadovai atskleidė, kokiomis formomis ir kaip jie įtraukia bendruomenės narius į mokyklos veiklos valdymą. Viena iš formų – reguliariai organizuojami posėdžiai, pasitarimai, kuriuose „teikiami ir svarstomi pastebėjimai, siūlymai dėl veiklos valdymo, priimami sprendimai“ (I2); „progimnazijos tarybos posėdžių organizavimas aktualiems veiklos valdymo klausimams spręsti“ (I1).

Kitas įtraukimo būdas – bendruomenės narių iniciatyvų aptarimas: „...tėvelių iniciatyva svarbi, todėl buriamės į reguliarius susirinkimus svarbiems mokyklos gyvenimo ir valdymo aspektams aptarti, tobulinimo kryptims numatyti“ (I5); „...patys pedagogai kasmet inicijuoja anonimines apklausas, siekdami kritiškai įvertinti progimnazijos veiklos valdymą, jų analizė bendrai aptariama“ (I4); „...prieš didžiąsias šventes progimnazijos bendruomenėje ypač padaugėja įvairių pasiūlymų, kaip organizuoti veiklas, jie yra bendrai aptariami“ (I4; I1; I5).

Progimnazijų vadovai organizuoja diskusijas ir forumus aktualiems veiklos valdymo klausimams aptarti: „...susirenkame į mokyklos forumus, kurių metu svarstomi aktualūs valdymo ir kiti klausimai, ieškoma vieningų sprendimų“ (I1); „...nuolat kviečiu diskusijai“ (I2). Vadovų lyderystė reiškiasi ir darbo grupių veikloje: „...pagal veiklos sritį esame pasiskirstę, veikia darbo grupės“ (I3); „...turime progimnazijos savivaldos darbo grupę“ (I4). Informantų nuomone, darbo grupių veikla skatina mokinių ir mokytojų aktyvumą: „...darbas grupėse įkvepia ir mokinius“ (I3); „...mokiniai aktyviau dalyvauja įvairioje veikloje“ (I5); „...darbo grupėse mokytojai vieni kitus skatina judėti pirmyn, kuriama tarpusavio pasitikėjimo atmosfera“ (I4; I2).

Progimnazijos vadovų lyderystės raišką atskleidžia tos formos, kurios labiausiai atskleidžia mokyklos bendruomenės narių įtraukimą į veiklos valdymą: tarybos posėdžių organizavimas, bendruomenės narių (tėvų, pedagogų) teikiamų iniciatyvų, pedagogų inicijuojamų anoniminių apklausų dėl mokyklos veiklos valdymo analizės aptarimas, diskusijos ir forumai aktualiais veiklos valdymo klausimais, darbo grupių sutelkimas, skatinantis mokinių ir mokytojų aktyvumą, puoselėjantis tarpusavio pasitikėjimo atmosferą.

Trečioji atliekant interviu iškilusi tema – vadovo lyderystė į progimnazijos veiklos valdymą įsitraukiant kitiems bendruomenės nariams. Išskirtos šios potemės: bendrų tikslų siekimas, organizuojami renginiai, ugdymo ir veiklos planų derinimas, progimnazijos ugdymo(si) kokybės kaita, pedagogų dalyvavimas valdymo sambūriuose, projektinė veikla.

Informantai pažymėjo, kad kiti nariai įsitraukia į veiklos valdymą siekdami bendrų progimnazijos tikslų: „...bendrų tikslų siekimas padeda įsitraukti kitiems nariams“ (I4); „...vieningai siekiama užsibrėžtų progimnazijos tikslų“ (I1); „...bendradarbiaujama su bendruomenės nariais keliant ir įgyvendinant užsibrėžtus tikslus“ (I5). Kitas įsitraukimo į veiklos valdymą būdas, informantų teigimu, yra renginiai, puoselėjantys bendruomeniškumą ir skatinantys mokinių savivaldą: „...organizuojami renginiai ne tik progimnazijoje, bet ir mieste“ (I4); „...į organizuojamus renginius įsitraukia visa mokyklos bendruomenė“ (I3); „...bendruomeniškumą stipriname reguliariai kviesdami į tradicija tapusius mokyklos renginius“ (I5); „...originalios šventės ir kiti susibūrimai skatina įsitraukti į progimnazijos veiklos valdymą“ (I1); „...dalyvavimu renginiuose aktyviai skatinama mokinių savivalda“ (I2).

Informantai pažymėjo, kad progimnazijos bendruomenės nariai įsitraukia į veiklos valdymą, rengdami ir derindami ugdymo bei veiklos planus: „...strateginiai veiklos planai rengiami ir derinami“ (I1); „...rengiant mokyklos planus, būtinai juos deriname“ (I2); „...derinami rengiami ugdymo veiklos, strateginiai progimnazijos planai, vadovas koordinuoja jų įgyvendinimą“ (I5). Dalyvaujant progimnazijos veiklos valdyme, gerėja ugdymo(si) kokybė: „...galima stebėti gerėjančią ugdymo(si) kokybę“ (I1); didėja mokinių aktyvumas, gerėja akademiniai pasiekimai: „...mokiniai noriai įsitraukia į pilietišką veiklą“ (I3); „...pasiekia aukštų akademinų rezultatų tiek rajono, tiek Respublikos mastu“ (I5); „...turi reikšmės mokinių ugdymosi pasiekimams“ (I4); „...ryškėja mokinių organizuotumas“ (I2).

Tyrimu atskleista, kad pedagogai vadovo skatinami įsitraukti į veiklos valdymo procesą dalyvaujant įvairių sambūrių veikloje: „...skatinu dalyvauti progimnazijos taryboje“ (I2); „...svarbus įsitraukimas į metodinių ir

kitų grupių veiklą“ (I3); „...dalyvavimas metodiniuose renginiuose ugdymo(si) kokybei gerinti“ (I2). Progimnazijų vadovai savo lyderystę reiškia skatindami pedagogus dalyvauti projektinėje veikloje: „...įvairūs projektai padeda įsitraukti į progimnazijos valdymą“ (I1); „...mūsų progimnazijoje sėkmingai rengiami ir vykdomi projektai“ (I4); „...aktyvus dalyvavimas projektinėje veikloje svarbus geram mokyklos valdymui“ (I5).

Progimnazijos bendruomenės nariai progimnazijos veiklos valdyme reiškiasi įvairiai: kartu su vadovais siekia bendrą organizacijos tikslų, organizuoja įvairius renginius mokykloje ir už jos ribų, derindami ugdymo ir veiklos planus, dalyvaudami progimnazijos ugdymo(si) kokybės kaitos procese. Progimnazijos bendruomenės narių įsitraukimas į mokyklos veiklos valdymą reiškiasi kaip mokinių aktyvumas, akademiniai pasiekimai, pilietiškumas, organizuotumas, pedagogų įsitraukimas dalyvaujant mokyklos valdymo sambūrių ir projektinėje veikloje. Progimnazijos pedagogai, mokiniai ir kiti bendruomenės nariai vadovo lyderystės paskatinti prisideda prie mokyklos veiklos valdymo, neretai priima su valdymu susijusius sprendimus, aktyviai organizuoja įvairias veiklas, taip puoselėdami progimnazijos bendruomeniškumą, mokinių savivaldą ir pilietiškumą.

Ketvirtoji atliekant interviu iškilusi tema – vadovo lyderystė, skatinant mokytojų lyderystę progimnazijoje. Išskirtos šios potemės: sąlygos dalyvauti progimnazijos veiklos valdyme, mokytojų iniciatyvų palaikymas, dalijimasis lyderystės patirtimi, mokytojų motyvavimas. Informantų teigimu, progimnazijoje sudaromos sąlygos mokytojams dalyvauti veiklos valdyme: „...sudarome sąlygas, siekdami įtraukti pedagogus į progimnazijos veiklos valdymą“ (I4); „...mokytojai raginami išsakyti nuomonę mokyklos valdymo klausimais“ (I3); „...progimnazijoje sukuriama sąlyga laisvai veikti“ (I5); „...veiklos valdyme svarbus pasitikėjimas darbuotoju“ (I5).

Vadovai skatina lyderystę, palaikydami mokytojų iniciatyvas: „...nesiekiu užkirsti kelio jų (darbuotojų – aut. past.) iniciatyvoms“ (I3); „...visapusiškas iniciatyvų palaikymas“ (I2). Informantai pažymėjo, kad progimnazijoje dalijamasi lyderystės patirtimi: „...visada patariu veiklos valdymo klausimais“ (I2); „...įgyta lyderystės veiklos valdyme patirtis leidžia ją skleisti bendruomenėje“ (I1); „...informacija apie mokytojų lyderystės pavyzdžius bei jų iniciatyvas skleidžiama visuomenėje“ (I4); „...lyderystė palaikoma dėl veiklos valdymo kokybės“ (I1; I4); „...parodomas vadovo asmeninis dėmesys“ (I5). Informantai ypač akcentavo iniciatyvių progimnazijos mokytojų motyvavimą. Vadovai mano, kad skatinant mokytojų lyderystę veiklos valdyme, svarbu sudaryti sąlygas, kad jie galėtų tobulinti savo kvalifikaciją: „...manau, kad sudarome puikias sąlygas tobulinti savo pedagoginę kvalifikaciją“ (I2); „...daug dėmesio skiriama pedagogų kvalifikacijos tobulinimui“ (I3); „...kvalifikacijos tobulinimas yra viena iš darbuotojo motyvavimo priemonių veiklos organizavime“ (I5); „...kvalifikacijos tobulinimo galimybės yra, kursai net „atvežami“ į mokyklą“ (I1).

Progimnazijų vadovai pažymėjo, kad svarbu skatinti mokytojų lyderystę. Pirmiausia jie pažymi paskatinimą žodžiu: „...nevengiu pasakyti gero žodžio čia ir dabar“ (I2); „...žodinis pagyrimas mokytojui labai svarbus“ (I1); „...mokytojui reikia nuoširdžiai padėkoti už lyderystės raišką“ (I3). Kaip ne mažiau svarbias paskatas vadovai įvardijo: „...padėkos raštus“ (I1); „...svenyrus“ (I2); „...nuolatinį darbuotojų pagerbimą už veiklos rezultatus“ (I5). Minėtas ir materialus pedagogų skatinimas: „...tam tikrais švietimo įstaigų veiklą reglamentuojančių dokumentų nustatytais atvejais darbuotojai yra skatinami materialiai“ (I4); „...esant galimybei, mokytojams teikiamas finansinis paskatinimas“ (I3; I4). Pažymėtina, kad atliekant interviu šia tema nė vienas informantas nenurodė neigiamos reakcijos.

Vadovai lyderystę, siekiant mokytojų lyderystę įtvirtinti visais progimnazijos lygmenimis, demonstruoja sudarydami sąlygas jiems dalyvauti progimnazijos veiklos valdymo ir nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo procesuose, palaikydami jų iniciatyvas, dalindamiesi su jais lyderystės patirtimi, motyvuodami veiklai žodžiu, palaikymu bei materialiai.

Analizuojant penktą atliekant interviu iškilusią temą – vadovo lyderystė progimnazijos veiklos valdymo vertinime, išskirtos potemės: mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas, veiklos valdymo tyrimai, vidaus vertinimo tvarka, veiklos rezultatų analizė ir refleksija.

Tyrime dalyvavę progimnazijų vadovai išskyrė lyderystę vertinant mokinių pasiekimus ir pažangą: „...reguliariai stebima mokinių mokymosi pažanga“ (I4); „...užtikrinamas formalus ir neformalus pažangos ir pasiekimų vertinimas“ (I1); „...naudojamas el. dienynas, vertinama pažymiais bei lygiais, mokiniai savo pažangą stebi specialiuose sąsiuvinuose, kaupia pagyrimus ir pan.“ (I2); „...kiekvienas pedagogas turi aiškiai apibrėžtą mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo sistemą“ (I5); „...trimestrui pasibaigus, rengiamos,

o vėliau metodinėse grupėse analizuojamos mokinių pažangumo ataskaitos“ (I3); „...veikla organizuojama taip, kad progimnazijoje vertinimas vyksta kiekvienoje pamokoje“ (I1).

Informantai pažymėjo, kad progimnazijoje nuolat vykdomi veiklos valdymo vertinimo tyrimai: „...veiklos valdymui vertinti pasitelkiami klausimynai“ (I2); „...inicijuojami tyrimai progimnazijos viduje, kurių rezultatais remiantis siekiama identifikuoti kylančias problemas bei rasti jų įveikos būdus“ (I5). Be to, nustatyta progimnazijos vidaus vertinimo tvarka: „...mokykloje turime konkrečiai apibrėžtus tvarkos aprašus, kurių siekiame laikytis“ (I2); „...remiamasi mokyklų veiklos kokybės įsivertinimo metodika“ (I3). Vadovų lyderystė reiškiasi reguliariai vykdant progimnazijos veiklos rezultatų analizę: „...ar buvo pasiekti numatyti tikslai, įvertiname analizuodami nuveiktus darbus“ (I2); „...veiklos tyrimų išvados analizuojamos, reflektuojamos, tai vyksta nuolat“ (I1).

Gilinantys į vadovų lyderystės vertinant progimnazijos veiklos valdymą supratimą, išryškėjo, kad tyrime dalyvavusiose progimnazijose vyksta nuolatinis mokinių mokymosi pažangos stebėjimas, formalus bei neformalus pažangos ir pasiekimų vertinimas, pedagogai taiko aiškiai apibrėžtą pasiekimų vertinimo sistemą. Ne mažiau svarbi ir vadovų nuomonė apie veiklos valdymo vertinimo vidaus tyrimus, kurie padeda ne tik atpažinti kylančias problemas, bet ir surasti jų sprendimo būdų. Numatytų progimnazijos veiklos tikslų ir rezultatų nuolatinė analizė bei refleksija leidžia išvystyti vadovų lyderystės reikšmę progimnazijos veiklos valdymui.

Šeštoji atliekant interviu iškilusi tema – progimnazijos vadovų lyderystė, siekiant veiklos valdymo veiksmingumo. Šios temos analizei išskirtos potemės: vadovo ir mokytojų lyderystės kompetencija, tvarūs bendruomenės tarpusavio ryšiai, mikroklimatas, bendruomenės narių ir socialinių partnerių įsitraukimas į veiklos valdymo procesą, progimnazijos įvaizdis visuomenėje.

Progimnazijų vadovai pažymėjo, kad, siekiant veiklos valdymo veiksmingumo svarbi vadovo ir mokytojų lyderystės kompetencija: „...didelę reikšmę teikiu vadovo ir lyderio kompetencijai“ (I4); „...gebėjimas vadovauti, būti lyderiu“ (I3); „...vadovo lyderystė“ (I5); „...neabejotinai, pedagogų kompetencija ir lyderystė“ (I3; I5); „...mokytojų lyderystė“ (I4). Informantų nuomone, siekiant veiklos valdymo veiksmingumo svarbūs tvarūs bendruomenės narių tarpusavio ryšiai: „...reikšmę turi darnus mokyklos bendruomenės narių bendradarbiavimas“ (I5); „...mokinių tėvų, pačių mokinių ir pedagogų įsitraukimas į veiklos valdymą“ (I2; I3); „...bendravimas ir bendradarbiavimas tarp progimnazijos bendruomenės narių“ (I1); „...darnus dalyvavimas bendroje veikloje“ (I4).

Vadovai pastebi, kad siekiant progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo ypač svarbus organizacijos mikroklimatas: „...bendra atmosfera kolektyve“ (I1); „...tai, kaip bendraujame vieni su kitais, koks yra pasitikėjimas, kokia savitarpio pagalba“ (I3); „...palankus mikroklimatas progimnazijoje“ (I4).

Siekiant progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo svarbus bendruomenės ir socialinių partnerių įsitraukimas. Informantai akcentuoja mokinių įsitraukimą: „...mokiniai savo įsitraukimu padeda efektyviam valdymui“ (I1); „...mokinių nuomonė svarbi teikiant įvairius pasiūlymus“ (I2). Jie mini ir mokinių tėvų įsitraukimą: „...tėvai įsitraukdami į veiklą padeda įgyvendinti įvairias idėjas“ (I5); „...mokinių tėvai prisideda prie veiklų organizavimo“ (I1); „...tėvai aktyviai dalyvauja susibūrimuose, teikia pasiūlymus, padeda siekti progimnazijos užsibrėžtų tikslų“ (I2); „...svarbus tėvų indėlis į mokyklos veiklą“ (I3). Vadovai, dalyvavę tyrime, pažymėjo socialinių partnerių įtraukimo svarbą: „...mūsų partnerių palaikymas labai svarbus veiklos valdymo efektyvinimui“ (I5); „...progimnazijoje palaikoma partnerystė su socialiniais partneriais“ (I3); „...kartais socialiniai partneriai „atveria duris“ (I4).

Analizuojant interviu duomenis, išryškėjo nauja vadovų patirtis dėl besikeičiančio progimnazijos įvaizdžio visuomenėje, augančio šio tipo mokyklos populiarumo: „...malonu, kai sklinda pozityvios kalbos apie progimnaziją“ (I2); „...progimnazijos įvaizdį formuoja geri aplinkinių atsiliepimai“ (I4); „...visada malonu priimti iš kitų pagyrimus apie progimnaziją“ (I3). Informantai pažymėjo, kad progimnazijos tipo mokyklų populiarumas auga: „...kasmet mokyklą lankyti norinčių vaikų skaičius auga“ (I4); „...sukomplektuojame vis daugiau progimnazijų klasių“ (I5); „...palaipsniui didėja progimnazijos populiarumas“ (I1).

Progimnazijos vadovų lyderystė svarbi siekiant veiksmingo veiklos valdymo. Ne tik progimnazijų vadovams, bet ir mokytojams svarbi lyderystės kompetencija. Siekiant veiklos valdymo veiksmingumo, svarbūs tvarūs progimnazijos bendruomenės narių tarpusavio ryšiai, mokinių, tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas bei darni visų veikla, progimnazijos, kaip organizacijos, mikroklimatas. Mokinių, tėvų, mokytojų teikiami

pasiūlymai dėl veiklos valdymo ir įsitraukimas, socialinių partnerių palaikymas padeda siekti užsibrėžtų tikslų, progimnazijos veiklos ir jos valdymo veiksmingumo. Išvelgta, kad progimnazijos įvaizdis visuomenėje kinta, auga šio tipo mokyklos populiarumas.

Šiuolaikinės progimnazijos vadovai ieško būdų, kaip siekti mokyklos valdymo veiksmingumo, kaip sėkmingiau valdyti įvairius kaitos procesus. Tyrime dalyvavę progimnazijų vadovai yra savo srities profesionalai, galintys išreikšti savo supratimą apie mokyklą kaip vieningą visumą. Jų vadybinis pasirengimas įgalina ne tik įvertinti mokyklą kaip visumą, bet ir numatyti jos valdymo veiksmingumo skatinimo priemones.

Septintoji atliekant interviu iškilusi tema – progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo priemonės. Išskirtos šios potėmės: veiklos valdymo koordinavimas, veiklos valdymo analizės vykdymas, ugdymo ir veiklos planų rengimo bei vykdymo stebėsenos koordinavimas, progimnazijos socialinių ryšių plėtojimas, darbo ir ugdymo(si) sąlygų gerinimas, inovacijų paieška bei diegimas, mokytojų kvalifikacijos tobulinimas, savišvietos ir lyderystės skatinimas.

Vadovų nuomone, veiksminga priemonė laikytinas veiklos valdymo koordinavimas: „...svarbu reguliariai įsivertinti ir gerinti veiklos valdymą“ (I5); „...koordinuoti progimnazijos tikslų įgyvendinimą per projektinę veiklą“ (I3); „...tikslinga inicijuoti progimnazijos veiklos valdymo kokybės tobulinimo praktinius seminarus“ (I4).

Viena iš priemonių yra ugdymo(si) kokybės valdymo koordinavimas, organizuojant ugdymo proceso dalyvių nuomonės tyrimus: „...išskirčiau organizuojamus ugdymo(si) proceso dalyvių nuomonės tyrimus“ (I1). Vadovų nuomone, veiklos valdymo kokybės priemonė yra vidinis ir išorinis vertinimas: „...pagal mokyklų įsivertinimo metodiką atliekamas vidinis veiklos vertinimas“ (I5); „...vidinis vertinimas / įsivertinimas atspindi, ar pasiekti numatyti tikslai“ (I2); „...svarbus ir išorinis vertinimas“ (I3); „...išorinis vertinimas leidžia matyti valdymo pažangą ir trūkumus“ (I4). Kita išskirta priemonė – veiklos valdymo analizė: „...svarbu, kad veiklos valdymas būtų analizuojamas kryptingai ir reguliariai“ (I5); „...kryptingai analizuoti savo veiklą, remiantis veiklos valdymo efektyvumo vertinimo metodikomis“ (I3). Progimnazijų vadovai kaip veiksmingas mokyklos veiklos valdymo priemonės išskyrė ugdymo ir veiklos planų rengimo bei vykdymo stebėsenos koordinavimą: „...atsakingas ugdymo bei veiklos planų rengimas bei koordinavimas“ (I1); „...turėtų būti papildomi ištekliai planų rengimui ir įgyvendinimui stebėti“ (I2); „...galima įsteigti progimnazijoje darbo grupę, kuri būtų atsakinga už planų rengimą, koordinuotų ir stebėtų jų vykdymą, teiktų konsultacijas“ (I5).

Kita progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo priemonė – socialinių ryšių plėtojimas: „...progimnazija turi ne tik palaikyti ryšį su esamais socialiniais partneriais, bet ir ieškoti naujų“ (I2); „...įmanoma inicijuoti socialinių ryšių plėtrą, tai efektyvintų veiklą“ (I3). Darbo ir ugdymo(si) sąlygų gerinimas yra svarbi veiklos valdymo priemonė: „...svarbi priemonė į mokyklą pritraukti lėšas, kurios pagerintų ugdymo(si) sąlygas“ (I4; I5); „...turi būti gerinamos ir darbo sąlygos“ (I3); „...dalyvavimas konkursuose yra vienas iš būdų pagerinti progimnazijos materialias sąlygas“ (I5); „...geresnės sąlygos ugdymo(si) procesui neformalioje aplinkoje (sporto, meno)“ (I4); „...naujų erdvių paieška ir pritaikymas mokymuisi“ (I1); „...teikti paraiškas projektams, gautas lėšas panaudoti (...) sąlygų gerinimui“ (I2). Pasiūlius progimnazijos bendruomenei geresnes aplinkos ir erdvių kūrimo sąlygas galima reikšmingai pagerinti veiklos valdymą.

Vadovai išskyrė tokią priemonę, kaip inovacijų paieška ir diegimas progimnazijoje: „...inovacijų diegimas mokykloje yra šiandien labai svarbus“ (I5); „...tikslinga siūsti mokytojus į inovacijų parodas, parsivežtas įdomias idėjas įgyvendinti mokykloje“ (I1); „...ieškoti inovatyvių veiklos progimnazijoje organizavimo būdų ir galimybių, kaip inovacijas diegti mokykloje“ (I3). Vadovų nuomone, veiksminga veiklos valdymo priemonė – investavimas į mokytojų kvalifikacijos tobulinimą. Labai svarbu skatinti mokytojų savišvietą ir lyderystę, rodyti gerą lyderystės pavyzdį: „...reikėtų daugiau lėšų progimnazijos mokytojų kvalifikacijos tobulinimui“ (I2); „...sudaryti sąlygas pedagogams kvalifikaciją tobulinti nuolat“ (I5); „...rodyti nuoširdų palankumą jų darbui bei idėjoms, gerus lyderystės raiškos pavyzdžius“ (I3).

Vadovų išskirtos progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo priemonės iš esmės atskleidžia jų, kaip švietimo vadybininkų, funkcijas: koordinuoti, analizuoti, organizuoti veiklas, vykdyti stebėseną. Siekiant progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo, svarbi vadovų lyderystė, kuri reiškiasi nuolat organizuojant įstaigos įsivertinimo ir ugdymo proceso dalyvių nuomonių tyrimus, aktyviai dalyvaujant projektinėje veikloje, rengiant ugdymo ir veiklos planus bei vykdant jų stebėseną, gerinant darbo ir ugdymo(si) sąlygas, pri-

traukiant į progimnaziją lėšų naujovėms ir inovacijoms diegti, tobulinantis veiklos valdymo kokybės srityje, skatinant mokytojų savišvietą ir lyderystę.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Interviu su progimnazijų vadovais atskleidė esminį vadovo lyderystės veiklos valdymo požymį – vadovas pirmiausia pats prisiima atsakomybę už mokyklos veiklos valdymą, kartu šiam darbui telkia ir kitus bendruomenės narius: administracijos atstovus, mokytojų ir mokinių tarybas, tėvus, socialinius partnerius. Taip siekiama bendrų progimnazijos tikslų, skatinama pasidalyti atsakomybe. Tokia vadovų veiklos valdymo dalyvių samprata siejasi su A. Skarbalienės (2015) teiginiu, kad mokyklų vadovai, turintys stiprią mokytojų lyderių komandą, užtikrina didesnę kūrybinę ir idėjinę organizacijos potencialą, galimybes plėtoti veiklą bei puoselėti ryšius.

Progimnazijų vadovai lyderystę išreiškia įvairiomis formomis įtraukdami bendruomenės narius į veiklos valdymą. Tarybos posėdžiai, bendruomenės narių (tėvų, pedagogų) teikiamų iniciatyvų aptarimas, pačių pedagogų vykdomų anoniminių apklausų duomenų analizė, diskusijos ir forumai, darbo grupių telkimas skatina tarpusavio pasitikėjimo atmosferą, aktyvina mokinius ir mokytojus. Kaip akcentuojama įvairių tyrėjų tyrimuose, kitų lyderių pripažinimas mokyklos lygmeniu sudaro sąlygas jiems būti aktyviems ir skatina imtis atsakomybės (Valuckienė ir kt., 2015), formuojama palanki terpė gerosios patirties sklaidai, tvariam tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui (Hargreaves ir kt., 2012).

Interviu atskleidė bendruomenės narių įsitraukimo į progimnazijos veiklos valdymą požymį. Siekdami bendrų progimnazijos tikslų vadovai kartu su kitais bendruomenės nariais organizuoja įvairius renginius mokykloje ir už jos ribų, derina ugdymo ir veiklos planus, dalyvauja ugdymo(si) kokybės kaitos procese, įsitraukia į valdymo sambūrius ir projektinę veiklą. Mokinių dalyvavimas savivaldoje skatina jų pilietiškumą ir organizuotumą, gerėja ir akademiniai pasiekimai. R. McCray'us ir kt. (2014) pažymi, kad mokinių pažangumo rodikliai yra būtent tie vertinimo kriterijai, pagal kuriuos galima spręsti apie mokyklos darbo veiksmingumą.

Vadovo lyderystę veiklos valdymo procese atskleidė mokytojų lyderystės įsitvirtinimas progimnazijoje. Sudarydami sąlygas mokytojams dalyvauti progimnazijos veiklos valdyme ir nuolat tobulinti kvalifikaciją, palaikydami mokytojų iniciatyvas, dalydamiesi su jais lyderystės patirtimi, motyvuodami mokytojus veiklai žodžiu, palaikymu ir materialiomis priemonėmis, vadovai siekia administracijos, mokytojų santykių darnos ir abipusio pasitikėjimo. Tai patvirtina kitų tyrimų rezultatus, kad teigiamas požiūris ir vadovo palaikymas tampa ne tik puikia bendruomenės narių motyvavimo priemone, bet ir skatina juos nuolat tobulėti (Haynes ir kt., 2014). Todėl svarbu tarpusavyje derinti įvairias bendruomenės narių motyvavimo formas (Haynes ir kt., 2014), siekiant įtvirtinti lyderystę visais progimnazijos lygmenimis (Storey, 2016). R. J. Marzano ir kt. (2011) savo tyrimuose pažymi, kad mokyklos lyderystė lemia sėkmę daugelyje mokyklos sričių.

Vadovo lyderystė veiklos valdymo procese reiškiasi, kai ieškant veiksmingų veiklos valdymo sprendimų progimnazijoje atliekamas nuolatinis mokinių mokymosi pažangos stebėjimas, formalus ir neformalus pažangos bei pasiekimų vertinimas, skatinama naudotis aiškiai apibrėžta pasiekimų vertinimo sistema, vykdomi veiklos valdymo vertinimo vidaus tyrimai, analizuojami bei reflektuojami veiklos tikslai ir rezultatai. Kaip pažymima kituose tyrimuose, lyderystė suburia asmenis siekti bendro tikslo (Northouse, 2016). Interviu duomenys atskleidė dar vieną esminį vadovo lyderystės veiklos valdymo požymį – siekį nuolat tobulinti veiklos valdymą. Darnius progimnazijos bendruomenės narių tarpusavio ryšius vadovai išskiria kaip svarbią lyderystės mokykloje sudedamąją dalį. Mokinių, tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas, darni veikla, progimnazijos mikroklimatas padeda siekti veiklos valdymo veiksmingumo, formuoti progimnazijos įvaizdį visuomenėje. Šie tyrimo duomenys atskleidžia kitų mokslininkų (Day, Sammons, 2014) mintį, kad švietimo lyderių uždavinys – tobulinti ugdymo institucijų veiklą, siekti veiklos veiksmingumo, formuoti aišką įstaigos viziją ir veiklos kryptį.

Vadovo lyderystės požymį veiklos valdyme atskleidė išryškėjęsios progimnazijos veiklos valdymo veiksmingumo priemonės: nuolatinio įstaigos įsivertinimo ir ugdymo proceso dalyvių nuomonių tyrimų organizavimas, aktyvus dalyvavimas projektinėje veikloje, ugdymo bei veiklos planų rengimas ir jų vykdymo stebėseną, darbo bei ugdymo(si) sąlygų gerinimas, lėšų į progimnaziją naujovėms ir inovacijoms diegti pritraukimas, veiklos valdymo kokybės gerinimas, mokytojų savišvietos bei lyderystės skatinimas. Šie interviu duomenys patvirtina ir kitų tyrimų rezultatus: veiksmingas mokyklos valdymas siejamas su veiklos vertinimo ir įsivertinimo procesais (Everard ir kt., 2004); gerų darbo sąlygų užtikrinimas yra ne tik vadovo atsakomybė, bet ir veiks-

mingos mokyklos veiklos garantija (Arman ir kt., 2016); švietimo įstaigoje svarbi tiek formalus mokyklos vadovo, tiek ir mokytojų lyderystė (Saleem ir kt., 2020; Leffler, 2019). Apibendrinant galima teigti, kad tyrime dalyvavusių progimnazijų vadovai lyderystę veiklos valdymo procese supranta ne kaip individualų reiškinį, bet kaip mokyklos bendruomenės narių susitelkimą, siekiant lyderystės ir veiklos valdymo kokybės.

Išvados

Atlikus interviu su progimnazijų vadovais analizę, išryškėjo keli esminiai lyderystės veiklos valdymo procese požymiai. Visų pirma paties vadovo atsakomybės už mokyklos veiklos valdymą prisiėmimas, administracijos atstovų, mokytojų ir mokinių tarybų, tėvų bei socialinių partnerių telkimas, siekiant veiksmingai valdyti veiklą. Vadovas bendruomenės narius į mokyklos veiklos valdymą įtraukia organizuodamas teikiamų iniciatyvų aptarimą, apklausų duomenų analizę, diskusijas ir forumus, sudarydamas darbo grupes ir kt. Įtraukimo formos gali būti įvairios. Bendruomenės nariai vadovų skatinami patys įsitraukti į progimnazijos veiklos valdymą. Tai vyksta organizuojant renginius, derinant ugdymo ir veiklos planus, dalyvaujant ugdymo(si) kokybės užtikrinimo procese, projektinėje veikloje, skatinant mokinių savivaldą, kuri lemia pilietiškumą ir akademinis pasiekimus.

Vadovai minėjo, kokias sąlygas jie sudaro mokytojams dalyvauti veiklos valdymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose, reikštis iniciatyvoms ir dalytis lyderystės patirtimis, puoselėti santykius, kitaip tariant, mokytojų lyderystei progimnazijoje įsitvirtinti.

Vadovų lyderystė reiškiasi ieškant veiksmingų veiklos valdymo sprendimų nuolat stebint ir vertinant pažangą bei pasiekimus, analizuojant ir reflektuojant veiklos tikslus bei rezultatus, puoselėjant bendruomenės narių tarpusavio santykius, bendradarbiaujant, kuriant mikroklimatą ir kt. Veiksmingos progimnazijos veiklos valdymo priemonės yra nuolatinio įstaigos įsivertinimo ir ugdymo proceso dalyvių nuomonės tyrimų organizavimas, darbo bei ugdymo(si) sąlygų gerinimas, veiklos valdymo kokybės užtikrinimas, mokytojų savišvieta, projektinė veikla, inovacijų diegimas.

Literatūra

- Arman, S. T., Darman, M. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance. *International Journal of Environmental & Science Education*, Vol. 11 (15), p. 7309–7317. Ebsco publishing.
- Bagdonė, I. (2015). Šiuolaikinės mokyklos valdymas. *Švietimo problemos analizė*, Nr. 2(126), p. 1–12.
- Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė*. (2015). Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas. Prieiga internete: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/Metinis-pranešimas-maketas-02.04.pdf>
- Bickmore, D. L. (2016). The middle grades principal: A research agenda. *Middle School Review*, Vol. 2(3), Article 4. Prieiga internete: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1154825.pdf>
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Bryman, A. (2017). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila.
- Day, Ch., Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Education Development Trust. Prieiga internete: <https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>
- Everard, K. B., Morris, G., Wilson, I. (2004). *Effective school management*. Prieiga internete: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/effective-school-management/book226510#>
- Flowers, P., Larkin, M., Smith, J. A. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage.
- Cheung, R., Reinhardt, T., Stone, E., Little, J. W. (2018). *Defining teacher leadership: A framework*. Prieiga internete: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0031721718808263>
- Coughlin, A. M., Baird, L. (2013). *Pedagogical Leadership* [interaktyvus]. London Bridge Child Care Services & Kawartha Child Care Services. Prieiga internete: http://edu.gov.on.ca/childcare/Baird_Coughlin.pdf
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.

- Haynes, N. M., Arafeh, S., McDaniels, C. (2014). *Educational leadership: perspectives on preparation and practice*. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=ih8JBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA253&dq=leadership+in+education&ots=x-DfEATL0X&sig=wMNISwrGQKraCXtiLDnzLvb3E0&redir_esc=y#v=onepage&q=leadership%20in%20education&f=false
- Hargreaves, A., Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. Prieiga internete: https://scholar.google.lt/scholar?start=40&q=Leadership+competence+asa+factor+in+school+efficiency+boost&hl=lt&as_sdt=0,5&as_vis=1
- Hesse-Biber, Sh. N., Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative research*. SAGE Publication.
- Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention?* The Academy of Management Perspectives. Ebsco Publishing.
- Kim, J., Youngs, P., Frank, K. (2017). Burnout contagion: Is it due to early career teachers' social networks or organizational exposure? *Teaching and Teacher Education*, No. 66, p. 250–260. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.04.017>
- Leffler, E. (2019). An Entrepreneurial Attitude: Implications for Teachers' Leadership Skills? *Leadership and Policy in Schools*. Published online: 08 Oct 2019. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1668021>
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (2011). Nr. 38-1804. Teisės akto redakcija įsigalioja nuo 2020-01-01. Prieiga internete: <http://www.infolex.lt/ta/54723:str41>
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. (2015). Nr. V-1308. Vilnius. Prieiga internete: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/f2f65120a7>
- Lotter, C., Yow, J. A., Leel, M., Zeis, J. G., Irvin, M. (2020). Rural teacher leadership in science and mathematics. *School Science and Mathematics*, Vol. 120, p. 29–44. Prieiga internete: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ssm.12383>
- Marzano, R. J., Waters, T., McNulty, B. A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė. Nuo mokslinių tyrimų iki rezultatų*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- McCray, C. R., Beachum, F. D. (2014). *School Leadership in a Diverse Society: Helping Schools Prepare All Students for Success*. Prieiga internete: <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/detail/detail?vid=6&sid=2ca175f7-7a0a-417e-bd2cbbfcd1ed7706%40sessionmgr4005&hid=4104&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtYm91ZG12ZQ%3d%3d#db=nlebk&AN=688072>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenology research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Navaitienė, J., Danilovienė, V. (2017). Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas. *Ugdymo psichologija: mokslo darbai*, Nr. 28, p. 38–55. Prieiga internete: <http://ugdymopsichologija.leu.lt/index.php/Ugdymopsichologija/article/view/88/55#>
- Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia*, No. 29, p. 35–46.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Progimnazijų ir pagrindinių mokyklų paskirtis ir vieta bendrojo ugdymo sistemoje. (2016). Parengė A. Gražytė. *Švietimo problemas analizė*, Nr. 2 (145), p. 1–12. Prieiga internete: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/progimnazijos.pdf>
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla.
- Saleem, A., Aslam, S., Hong-biao, Y., Congman, R. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, Vol. 12(8), p. 1–15. Prieiga internete: https://www.researchgate.net/publication/341265125_Principal_Leadership_Styles_and_Teacher_Job_Performance_Viewpoint_of_Middle_Management
- Storey, J. (ed.) (2016). *Leadership in Organizations – Current issues and key trends*. London: Routledge. Prieiga internete: <http://oro.open.ac.uk/44224/1/Chapter%202.%20Changing%20Theories%20of%20Leadership%20.pdf>
- Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, Nr. 83, p. 140–147.
- Skarbalienė, A. (2015a). Mokytojų lyderystė ir jos sąsajos su švietimo kokybe. *Švietimo problemas analizė*, Nr. 16 (140), p. 1–8. Prieiga internete: https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/4_naujausi1_Mokytojų%20lyderyste.pdf
- Sowell, M. (2018). It's What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students. *Eric*, Vol. 23, p. 1–21. Prieiga internete: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1191666.pdf>
- Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Prieiga internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/Lyderyste-mokymuisi-teorija-ir-praktika-mokyklos-kaitai.pdf>
- Wenner, J. A., Campbell, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, Vol. 87(1), p. 134–171. Prieiga internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654316653478>
- Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

THE LEADERSHIP OF PROGYMNASIUM HEADS IN THE MANAGEMENT OF SCHOOL ACTIVITIES

LILIA ŽUKAUSKIENĖ, AURELIJA MACIJAUSKIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Leadership has become a priority area in education policy; therefore, since Lithuania entered a new stage of development in order to establish itself in the international area and learn to cooperate and compete in a global world, discussions of necessary improvements and the reorganisation of the education system have been taking place increasingly frequently. One of the changes in the 21st-century Lithuanian education system was the implementation of a new school network structure, and the introduction of a new type of school, the progymnasium, of which the main purpose was to implement a basic curriculum (or part of one) and prepare students (forms 1 to 8) for further education (*Law on Education of the Republic of Lithuania*, 2011, Article 41, Paragraph 2. The legislation entered into force on 01-01-2020). A progymnasium without leadership in shaping a new culture of educational management is currently hard to imagine.

The aim of the research was to show the essential traits of the leadership activities of progymnasium heads. The research was based on a strategy of qualitative research, i.e. *phenomenology*, according to which the nature and ways of human experience are revealed by studying phenomena. In phenomenology, philosophical assumptions are based on the study of living experience, the view that these experiences are conscious, and descriptions of these experiences were not created solely through explanations or analysis (Moustakas, 1994). Phenomenology made sense whenever a researcher expected to understand a phenomenon in order to develop best practice (Creswell, 2012).

The participants in the survey were five heads of progymnasiums in the western region of Lithuania (Klaipėda, Šilutė, Kretinga and Tauragė). They were selected for participation in the research through *target criterion-based selection*.

Research results. Interviews with the heads of progymnasiums revealed an essential *trait* of the head's leadership in activity management: the leader was the first to assume responsibility for the management of school activities, and simultaneously he brought together other members of the community, representatives of the administration, teacher and student councils, parents and social stakeholders.

The heads of the progymnasiums expressed leadership by involving community members in activity management in various forms. Meetings of teacher and student councils, discussions of initiatives proposed by community members (parents or educators), the analysis of data from anonymous surveys carried out by teachers, discussions and forums, and the mobilisation of working groups, promoted an atmosphere of mutual trust and activated students and teachers.

The interviews helped to reveal another characteristic, the involvement of community members in the management of progymnasium activities. In order to achieve the common goals of the progymnasium, together with other members of the community, the heads organised various events at the school and outside it, coordinated educational and action plans, participated in the process of change of educational quality, and engaged in management rallies and project activities.

By creating the conditions for teacher participation in the management of progymnasium activities and continuous professional development, supporting teacher initiatives, sharing leadership experience with them, and motivating teachers for activity by word of mouth, support and material incentives, the heads strove for coherence in relations between the administration and the teachers.

The head's leadership in activity management was manifested when the search for effective activity management solutions in a progymnasium involved the continuous monitoring of students' learning progress, the formal and informal assessment of progress and achievements, the promotion of a clearly defined achieve-

vement assessment system, internal checking of the evaluation of activity management, and the analysis and reflection of the goals and results of activities.

The data from the interviews highlighted another feature of the head's leadership in activity management, the desire to continuously improve activity management. The heads identified the development of sustainable relationships between members of the progymnasium community as a significant component of leadership at school. The cooperation between students, parents and teachers, coherent actions, and the micro-climate of the progymnasium, contributed to making the management of activities more effective, and to forming the public image of the progymnasium.

The head's leadership in activity management was shown by measures making the management of progymnasium activities more effective, such as: the regular organisation of institutional self-assessment and opinion surveys of participants in the educational process, participation in project activities, the development of education and action plans and the monitoring of their implementation, the improvement of work and educational conditions, attracting funding for new ideas and innovations, development in the area of the quality of activity management, and encouraging teachers to pursue self-education and leadership.

The heads of the respondent progymnasiums understood leadership in activity management not as an individual phenomenon, but as focusing the members of the school community on leadership and the quality of activity management.

KEYWORDS: *progymnasium, manager, leadership competence, activity management.*

JEL CODES: I12, I21; I31.

Gauta: 2020-08-16

Priimta: 2020-09-14

Pasirašyta spaudai: 2020-10-10