

VADOVAVIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLAI: OPTIMIZAVIMO ASPEKTAS

Julija Melnikova

Šiaulių universitetas

El.paštas: julijamelnikova@yahoo.com

Julija Melnikova – Šiaulių universiteto edukologijos krypties doktorantė. Mokslinių interesų kryptys: švietimo vadybos aspektai; organizacijos elgsenos klausimai.

Anotacija

Straipsnyje aptariami vadovavimo švietimo įstaigai aspektai: apibūdinamas vadovavimo reiškinys, išskiriami bei apibūdinami egzistuojantys vadovavimo modeliai. Vadovavimo modelių empiriniu tyrimu siekiama atskleisti vadovavimo būklę šandienos bendrojo lavinimo mokykloje bei išskirti tokį vadovavimo modelį, kuris užtikrintų mokyklos veiklos sėkmę nuolatinės kaitos sąlygomis. Teorinės analizės bei empirinio tyrimo rezultatų pagrindu išvystytos vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai optimizavimo perspektyvinės gairės.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadovavimas, vadovavimo modelis, švietimo kaita.

Abstract

The article discusses leadership in the light of educational institutions (as organizations): the phenomenon of leadership is identified; the models of leadership are presented and described. The empirical research on leadership models aims to disclose today's secondary school leadership and to elicit the leadership model that would insure school effectiveness in the era of continuous change. On the basis of theoretical analysis and empirical research results the recommendations for secondary school leadership optimization are provided.

KEY WORDS: leadership, models of leadership, education change.

Įvadas

Mokslininkai konstatavo efektyvų vadovavimą mokyklai esant vieną iš svarbiausių mokyklos sėkmės priežasčių. Tai paaiškėjo analizuojant mokyklų veiklą: direktorių vadovavimo kokybė turi didelės įtakos bendrajam mokyklų veiklos efektyvumui (Leithwood, 1992; Sergiovanni, 1996; ir kt.). Nors ir daug dėmesio skiriama švietimo vadovui kaip pagrindiniam švietimo kokybės veiksniumi, tačiau sistemingų tyrimų, kaip paremti gerą vadovavimą Lietuvoje atlikta mažai.

Šiandien ugdymo įstaigos vadovo vaidmuo visuomenės demokratizavimo procese neprarado savo reikšmės, bet išaugo į kokybiškai naują lygmenį. Tokie sudėtingi nauji reiškiniai kaip standartų tobulinimo politika, mokyklos lygmens vadyba, sudėtingos testavimo procedūros ir kt. ne tik paskatino mokyklas ir vadovus veiklai, bet ir sutrikdė, sukėlė įtampą, nepastovumą. Šie pokyčiai iškėlė būtinybę naujam kompleksiniam vadovo vaidmeniui atsirasti (Andrikienė, Kriščiūnienė, 2005). Tai vadovas planuotojas, novatorius, antreprenieris. Naujo transformacinio vadovavimo būdo atsiradimas būtinas sėkmingam mokyklos funkcionavimui. Vadovo veiklos principai nuolatinės kaitos sąlygomis iš esmės keičiasi. Svarbiausiu vadovo bruožu tampa mokėjimas susitvarkyti su pokyčiais (Everard, Morris, 1997). Kaita išryškina vadovavimo poreikį: savo ruožtu vadovai inicijuoja kaitą. Tačiau sisteminiai tyrimai to, koks švietimo vadovų sąryšis su stabilumu ir kaita, prasidėjo neseniai. Tai, kas nuveikta iki šiol, pvz., Fullan (1991) darbai ir jo atlikti kitų autorių tyrimų apibendrinimai, rodo, kad vidurinėsios gran-

dies vadovai - mokyklų direktoriai atlieka svarbiausią vaidmenį kaitos procese. Pabrėžiant vadovavimo svarbą mokyklos funkcionavimui (Leithwood, 1992, Leithwood, Jantzi & Steinbach, 1999 ir kt.) kyla klausimas: koks vadovavimo modelis yra tinkamiausias, užtikrinantis jos veiklos sėkmę nuolatinės kaitos sąlygomis. Rasti atsakymą į šį klausimą mokslinėje literatūroje nepavyko, todėl efektyvaus vadovavimo modelio paieška yra reali tyrimo problema, kuriai išspręsti būtinas vadovavimo modelių tyrimas.

Tyrimo objektas: hipotetiniai vadovavimo modeliai.

Tyrimo tikslas: pateikti optimalų vadovavimo modelį, kuris užtikrintų mokyklos veiklos sėkmę nuolatinės kaitos sąlygomis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai apibrėžti vadovavimo modelio sampratą, išskirti bei apibūdinti vadovavimo modelius.
2. Ištirti vadovavimo modelius Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose.
3. Pateikti vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelį, kuris užtikrintų jos veiklos sėkmę nuolatinės kaitos sąlygomis..

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė ir sintezė;
2. Kiekybiniai (anketinė apklausa raštu) apklausos metodai;
3. Matematinės statistikos metodai.

1. Teorinės vadovavimo modelių kūrimo prielaidos

Siekiant išskirti vadovavimo modelius visų pirma reikia apibrėžti vadovavimo sampratą. Jucevičienė (1996, p. 168) teigia, kad **vadovavimas** – tai procesas, telkiantis žmones ir padedantis jiems ryžtingai siekti tikslų. Stoner, Freeman & Gilbert (2000) vadovavimą apibūdina kaip grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimą, įtakos darymą, siekiant atlikti būtinas užduotis. Zakarevičius (2004, p. 2) pateikia tokį vadovavimo apibrėžimą: „vieno žmogaus įtaka kitam žmogui (žmonių grupei), siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius. Kiti mokslininkai vadovavimą apibrėžia taip: vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairias poveikio formas, būdus, metodus (Sakalas, Šilinsgienė, 2000). Pateiksime tokį vadovavimo apibrėžimą: **organizacijos vadovo optimalių kryptingų pastangų visuma, nuteikianti mokyklos bendruomenę veiklai, siekiant organizacijos veiklos sėkmės.**

Norint nustatyti, ar mokyklos vadovai atlieka vadovavimo funkcijas, galima rinktis šiuos būdus: a) analizuoti vadovų veiklą, ieškant ženklų, patvirtinančių, kad vadovai atlieka daugumą funkcijų įvairių objektų atžvilgiu; b) iš išvardintų funkcijų atrenkamos svarbiausios, apibūdinančios vadybinius veiksmus. Esminės funkcijos sujungiamos į atitinkamus **vadovavimo modelius**. (**Modelis** – tai ko nors pavyzdys; pavyzdys, pagal kurį kas dirbama (DLKŽ, 1985). Šis būdas reikalauja mažiau laiko sąnaudų ir statistikos.

Atskirų švietimo organizacijų vadovavimą galima aiškinti remiantis skirtingais teoriniais modeliais. Nors dauguma šia tema rašančių autorių sutinka, kad egzistuoja ne vienas, o bent keli pagrįsti teoriniai vadovavimo modeliai, skiriasi ir modelių pavadinimai, ir bendras jų nurodomas skaičius. Sėkmingos mokyklos vadovo veiklos vystymas ir kontrolė reikalauja nuodugnaus vadovavimo modelių išnagrinėjimo ir tinkamo jų taikymo praktinėje veikloje.

Sergiovanni (1996) nurodė penkias vadovavimo sritis, kurios gali lemti skirtingo vadovavimo modelio atsiradimą:

1. Techninė – kaip vadovas paveikia savo pavaldinius;
2. Humaniškoji – kokie santykiai yra tarp vadovo ir pavaldinių;
3. Edukacinė – ar vadovas kompetentingas ugdymo proceso klausimuose;
4. Simbolinė – kokią mokyklos veiklos strategiją kuria vadovas, kokius iškelia tikslus;
5. Kultūrinė – kaip vadovas stiprina savo organizacijos kultūrą, puoselėja vertybes, palaiko tradicijas.

Anot Sergiovanni, mokykla pasieks gerų rezultatų, jei vadovas vadovavimo procese suderins techninę, humaniškąją bei edukacinę sritis. Tačiau tikra mokyklos veiklos sėkmė bus pasiekta tik tuo atveju, jeigu vadovavimas bus efektyvus visose penkiose srityse (Sergiovanni, 1996).

Gurr (1995; 1996), ilgalaikių mokyklų tyrimų pagrindu, išvystė sudėtinio vadovavimo modelio koncepciją, kuri vėliau tapo įvairių vadovavimo modelių klasifikacijų pagrindu. Remdamasis vadovų apklausos rezultatais bei moksline literatūra, jis išskyrė keturias organizacijos veiklos sritis, kiekvienoje iš jų nustatydamas vadovo funkcijas.

1. Ugdymo (-si) procesas
 - ugdymo proceso organizavimas bei kontrolė;
 - mokytojų konsultavimas;
 - sprendimų priėmimas;
2. Kultūra
 - vertybės;
 - mokyklos bendruomenės bendradarbiavimas;
 - moksleivių ir mokytojų santykiai;
 - marketingas;
3. Ataskaitos
 - vadovo aukštesniems švietimo įstaigoms;
 - vadovo mokyklos visuomenei bei valstybei;
 - personalo vadovui;
4. Orientacija į ateitį
 - vizija;
 - besimokančios organizacijos kūrimas.

Lucas, Valentine & Miles (2001), išskiria tris vadovavimo modelius, būdingus mokyklos vadovams. Tai instruktinis, transakcinis, transformacinis vadovavimo modeliai.

Mokyklos veiklos tyrimų pradininkai teigė, jog sėkminga mokyklos veikla – tai instruktinio vadovavimo rezultatas. Tinkamai organizuotas ugdymo procesas bei aukšti mokinių akademiniai pasiekimai buvo laikomi svarbiausiais mokyklos veiklos efektyvumo rodikliais (Gurr, 1996, p. 1).

• Instruktinio vadovavimo modelis.

Andrews, Soder (1987, p. 9-11) instruktinį vadovavimą apibrėžia kaip tikslingą direktoriaus vadovavimą ugdymo procesui ir laiko jį svarbiausiu mokyklos sėkmę užtikinančiu veiksmu. Mortimore (1995) pažymi, kad tikslingai vadovauja tie direktoriai, kurie supranta mokyklos poreikius, aktyviai dalyvauja ugdymo procese. Geri direktoriai žino, kas vyksta klasėje ir kaip sekasi kiekvienam mokiniui. Instruktinio vadovo tikslas – sukurti tokį organizacijos klimatą, kuris būtų palankus mokymo (-si) procesui. Andrews, Soder (1987, p. 9-11) nurodo keturis šiems vadovams būdingus bruožus: jie organizuoja ugdymo procesą, aprūpina ištekliais, noriai bendrauja, yra nuolat matomi mokykloje.

Šios vadovavimo pakraipos šalininkai į mokyklos vadovus žiūri kaip į ugdymo proceso specialistus. Vadovai gali patarti mokytojams, kaip organizuoti mokymąsi klasėje, t.y. jie yra kompetentingi instruktoriai. Smith, Andrews (1989) toliau vysto instruktinio vadovavimo sampratą ir nurodo jam būdingus bruožus: aiškus švietėjiškas tikslas ir susitelkimas; stiprus vadovavimas mokymo procesui; organizuota ir drausminga aplinka; didelis akademinis užimtumasis; ugdymo turinio ir mokymo akcentavimas; dažnas moksleivių pažangos vertinimas; mokyklos-namų bendradarbiavimas.

Instrukcinis vadovavimas pasireiškia per (Lucas, Valentine & Miles, 2001):

- **Mokyklos vadovo profesinę kompetenciją:** vadovas kompetentingai dalyvauja ugdymo procese, konsultuoja mokytojus dėl mokyimo programų įgyvendinimo, skatina įvairių ugdymo būdų taikymą, stebi ir įvertina mokymo ir mokymosi procesą, analizuoja moksleivių mokymosi pasiekimus.

- **Ugdymo proceso organizavimą:** vadovas formuoja mokyklos tikslus, politiką ir uždavinius, peržiūri ir įvertina ugdymo programas, užtikrina jų efektyvumą, nustato moksleivių mokymosi poreikius, vertina moksleivių pažangą, turi aiškius reikalavimus personalui.

- **Komunikaciją:** mokyklos vadovas turi aiškius reikalavimus mokyklos bendruomenei, įvertina ir prižiūri santykius mokykloje, konsultuoja personalą, teikia grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą, atstovauja organizaciją suinteresuotoje visuomenėje, skleidžia informaciją, apie jos veiklos rezultatus.

- **Dalyvavimą mokyklos gyvenime:** mokyklos vadovas yra „nuolat matomas“, visi bendruomenės nariai turi galimybę susisiekti su vadovu.

• **Transakcinio vadovavimo modelis.**

Stronge (1993) praplėtė instrukcinio vadovavimo sampratą priskirdamas mokyklos vadovui administratorių pareigas.

Leithwood (1996) šį modelį pavadino transakciniu vadovavimo modeliu. Mokytojams yra keliami tam tikri reikalavimai, skatinantys jų pasitikėjimą ir motyvaciją, padedantys suprasti, ką daryti, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai.

Kalbant apie šį vadovavimo modelį, pirmiausia pabrėžiamas mokyklos struktūros valdymas – kokie organizacijos tikslai, plėtros planai, ar atliekami uždaviniai, ar skleidžiama informacija, ar gerai dirbama su įvairiomis mokykloje susiformavusiomis grupėmis, ypač mokytojų. Tai būtini veiksniai mokyklos sėkmei užtikrinti. Daugelis gerų vadovų puikiai atlieka šias funkcijas. Transakciniam vadovui geriau sekasi, kai aiškiai nusakomas kaitos tikslas.

Transakcinis vadovavimas pasireiškia per (Lucas, Valentine & Miles, 2001):

- **Mokytojų santykius:** mokyklos vadovas padeda palaikyti palankią darbo atmosferą, skatina gerus darbuotojų tarpusavio santykius, teikia tinkamą paramą ir paskatinius.

- **Moksleivių santykius:** mokyklos vadovas palaiko efektyvius darbinius santykius su moksleiviais, taikydamas tinkamas bendravimo priemones, paskatinius, paramą bei rodydamas dėmesį.

- **Tarpusavio sąveikos procesus:** mokyklos vadovas paskirsto užduotis, deleguoja atsakomybę, teikia informaciją, nustato atitinkamas taisykles mokyklos disciplinai.

- **Mokyklos klimata:** mokyklos vadovas skatina reikšti jausmus, nuomones, dalinasi pasiekimais, rodo teigiamą asmeninį pavyzdį.

• **Transformacinio vadovavimo modelis.**

Šio modelio imasi vadovai, kurie siekia aktyvesnio bendradarbiavimo ir energingo visų narių dalyvavimo procese, o ne vien tam tikrų užduočių atlikimo. Efektyvių vadovų požiūriu, reikia keisti pavaldinių jausmus, požiūrius, įsitikinimus. Šie vadovai orientuojasi į žmones, o ne į užduotis ir jų sprendimą; jie užmezga ryšius ir padeda mokytojams numatyti tikslus ir strategijas jiems pasiekti. Geri direktoriai jaučia kaitos procesą, ragina mokytojus kurti bendrą viziją ir, rodydami pavyzdį, formuoja kultūrines vertybes. Šio modelio vadovai ne tik valdo struktūrą; jie imasi kultūros, kad skatintų mokyklą sėkmingai veikti.

Transformacinio modelio ypatybės (Lethwood, Jantzi & Steinbach, 1999):

- Mokyklos vadovas kuria mokyklos viziją ir tikslus, perduoda, išaiškina juos mokyklos bendruomenei, taip skatindamas jų siekti.

- Skatina nuolatinį mokyklos kaip organizacijos mokymąsi.

- Nuolat teikia moralinę paramą, rūpinasi personalo poreikiais, palaiko, psichologiškai nuteikia.

- Turi didelių vilčių ir lūkesčių.

- Kuria pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosferą, skatina dalinimąsi idėjomis, gerbia kitų nuomones.

Transformacinis vadovavimas pasireiškia per (Lucas, Valentine & Miles, 2001):

- **Vizijos kūrimą:** mokyklos vadovas ieško naujų galimybių mokyklos vystymui, dalinasi savo idėjomis su mokyklos bendruomene bei skatina visiems kartu įgyvendinti viziją ateityje.

- **Elgsenos modeliavimą:** asmeniniu pavyzdžiu mokyklos vadovas skatina bendruomenę kurti organizacijos kultūrą, puoselėti vertybes, saugoti tradicijas. Mokyklos vadovas „jaučia situaciją“ ir, norint reguliuoti santykius su tėvais, kolegomis, pavaldiniais ir pan.,) moka priderinti savo elgesį prie aplinkybių ir žmonių.

- **Pasišventimą vizijai ir tikslams:** vadovas skatina mokyklos personalo bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų bei pats dalyvauja juos įgyvendinant.

- **Individualią paramą:** mokyklos vadovas savo elgesiu parodo pagarbą kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui, atsižvelgia į jų poreikius.

- **Skatinimą intelektualiam vystymuisi:** mokyklos vadovas nuolat skatina personalą vertinti savo veiklą ir ieškoti būdų jos tobulinimui.

- **Didelius lūkesčius:** mokyklos vadovas tikisi iš personalo rezultatyvios ir kokybiškos veiklos.

Kaip pažymi Leithwood et al. (1999), vadovavimo modelių teorškai galima analizuoti atskirai, tačiau praktinėje veikloje vadovavimas – sudėtingas reiškinys, realizuojamas per įvairių modelių sąveikas. Svarbiausia yra numatyti organizacinės veiklos sritis, kurioms tam tikras vadovavimo modelis turės ypatingą įtaką ir kokie bus įtakos rezultatai (1 lentelė).

1 lentelė. Vadovavimo modelių įtaka organizacijos procesams. (Leithwood, Janzi, Steinbach, 1999, p. 18).

Vadovavimo modelis	Kokiam procesui turės įtakos	Koks yra įtakos tikslas	Kokie bus įtakos rezultatai
Instrukcinis	Vadovavimas ugdymo procesui	Skatinti moksleivių mokymąsi; Įvertinti mokymosi programas; Skleisti informaciją apie organizacijos veiklą visuomenėje; Skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą.	Akivaizdi moksleivių pažanga; Moksleivių skaičiaus mokykloje didinimas; Teigiamas organizacijos įvaizdis visuomenėje; Kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai.
Transakcinis	Mokyklos politikos, formavimas, procedūrų valdymas	Nuteikti mokyklos personalą efektyviam užduočių atlikimui; Sėti ir įvertinti organizacijos pasiekimus bei numatyti tobulintinas vietas; Reglamentuoti bei reguliuoti mokyklos procedūras bei procesus.	Palaikoma tvarka visuose procesuose ir procedūrose; Užtikrintas mokyklos veiklos monitoringas; Realizuoti bendrieji mokyklos kaip organizacijos tikslai.
Transformacinis	Mokyklos kultūros formavimas	Skatinti mokyklos bendruomenę pasišvesti mokyklos vizijai; Skatinti pokyčius ir inovacijas; Diegti maksimalias pastangas organizacijos labui.	Nuolatinis organizacijos tobulėjimas.

Galima pastebėti, jog pateiktų instrukcinio, transakcinio, transformacinio vadovavimo modelių realizavimas užtikrintų sėkmingą vadovavimą tokiose srityse, kaip mokyklos vizijos kūrimas bei jos siekimas, aukšto organizacijos kultūros palaikymas, akademinės moksleivių pažangos užtikrinimas, mokyklos veiklos monitoringas, kompetentingi žmogiškieji ištekliai bei jų valdymas, organizacijos sąveikos su visuomene užtikrinimas. Šios vadovo veiklos sritys yra reglamentuotos Lietuvos švietimo dokumentų.

Apibendrinant galima teigti, jog mokyklos vadovo veiklą galima analizuoti remiantis atskirais teoriniais vadovavimo modeliais bei jų charakteristikomis, tokiu būdu bus galima apibūdinti vadovavimo pasiekimus bei trūkumus ir nustatyti, kokią reikšmę tai turi mokyklos veiklai.

Anot Leithwood (1992, p.8-10), kelias į mokyklos veiklos sėkmę yra dvejų etapų:

1. pirmos tvarkos pokyčiai: instrukcinės veiklos tobulinimas: ugdymo programų pakeitimai, ugdymo turinio atnaujinimas, ugdymo proceso reorganizavimas ir t.t.;

2. antros tvarkos pokyčiai: bendros organizacijos vizijos kūrimas ir siekimas, pasišventimas organizacijos vizijai ir tikslams; bendradarbiavimo aplinkos kūrimas; galimybės personalo tobulinimuisi sudarymas ir t.t.

Šiandieninei mokyklai aktualūs antros tvarkos pokyčiai. Leithwood (1992, p. 10) teigia, jog jų iniciatorius - transakcionalaus bei transformacinio tipo vadovas. Šiame kontekste paminėtinos įvairios vadybinės paradigmos ir konceptai, kaip antai: „besimokančios organizacijos“ (Senge, 1992; Drucker, 1993); „visuotinės kokybės vadybos“ (Atkinson, 2000; Barczyk, 1999); „žmogiškųjų išteklių vadybos“ (Beer et al., 1985; Davis et al., 1985).

2. Tyrimo metodologija ir metodika

Siekiant ištirti vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelius buvo pasirinktas kiekybinio pobūdžio tyrimas. Buvo tirtos dvi tiriamųjų grupės: mokyklų vadovai ir pedagogai. Įtraukti į tyrimą šiuos dalyvius paskatino tai, kad mokyklų vadovai svarbiausi organizacijos nariai, galintys įtakoti jos veiklos sėkmę. Mokyklos vadovai yra suinteresuoti savo organizacijos sėkme, todėl jiems ypatingai svarbu atskleisti savo vadovavimo modelį ir nusta-

tyti jo įtaką mokyklos veiklos efektyvumui. Labai svarbi respondentų pedagogų grupė, nes čia gauti duomenys, tikimasi, bus objektyvūs ir realiai atspindės situaciją mokyklose. buvo siekiama apklausti kuo daugiau respondentų iš skirtingų bendrojo lavinimo mokyklų tipų. Teritorinis aspektas šiuo atveju nebuvo labai svarbus, todėl dėl laiko bei finansinių sumetimų tyrimui buvo pasirinkta Klaipėdos apskritys ir visos jos bendrojo lavinimo mokyklos (atmetant privačias). Paprastosios atsitiktinės atrankos būdų buvo atrinktos 10 mokyklų. Jose buvo apklausti vadovai, bei visi pedagogai. Tyrimo dalyvavo 356 respondentai, iš jų 61 vadovai, 295 mokytojai. Tiek tiriamųjų pakako, kad būtų galima iš apklaustųjų nuomonės spręsti apie visą populiaciją ir daryti išvadas. Tyrimo metu įvairiose respondentų kategorijose ir įvairiuose imties lizduose buvo išplatinta 413 klausimynų. Buvo pasiektas neblogas klausimynų grįžtamumo kvota. Sugrįžo ir buvo apdoroti 86 proc. klausimynų. Šie duomenys statistškai apdoroti, panaudojant SPSS (Statistical Package for Social Science) programinę įrangą.

Tyrimo būdas buvo sudarytas vadovaujantis Miles, Lucas & Valentine (2001) parengta vadovų testavimo sistema; ši sistema skirta efektyvaus vadovavimo modelio nagrinėjimui ir jo taikymui praktikoje. Testų turinį sudaro skirtingi vadovavimo modeliai. Paminėtų respondentų kategorijų – mokyklų vadovų ir pedagogų - prašoma išsakyti savo nuomonę apie pateiktus teiginius, kurie atspindi vadovavimo teorijos esminius teiginius. Šie teiginiai, taip vadinami **latentiniai faktoriai**, leidžia ištirti stebimą reiškinį charakterizuojančių požymių rinkiniu. Situaciją prašoma vertinti tik konkrečios mokyklos lygmeniu.

3. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Siekiant tyrimo rezultatų palyginimo atskirose respondentų grupėse duomenys bus analizuojami diferencijuotai.

Pirma aptarsime respondentų pedagogų atsakymus. Klausimyno pagrindinis tikslas – nustatyti dominuojantį vadovavimo modelį Lietuvos mokyklose. Šiam tikslui pasiekti buvo taikomos šios statistinės procedūros: norint palyginti keleto grupių vidurkių yra taikoma dispersinė analizė (sutrumpintai ANOVA). Kaip galima spręsti iš

analizės rezultatų, Lietuvos mokyklose dominuoja instrukcinio vadovavimo modelis ($M=3,403$). Instrukcinio vadovavimo modelis yra būdingas postkomunistinėms šalims, kurios tik pradeda išgyventi antros tvarkos pokyčius (Leithwood, 1992). Pirmosios tvarkos pokyčiai tai ugdymo turinio pertvarkos, ugdymo proceso reorganizavimo teoriniai, konceptualieji, praktiniai principai, su kuriais mūsų šalis susidūrė pirmojo švietimo reformos dešimtmečio metu. Šie pokyčiai nulėmė švietimo vadovų prioritетines veiklos sritį – ugdymo kokybės užtikrinimą, kuri, savo ruožtu, yra instrukcinio vadovavimo sritys. Instrukcinio vadovavimo modelių svarbiausia pasekmė – aukšti akademiniai rodikliai.

Ganėtinai iškalbingi vadovavimo blokų charakteristikų vertinimai, todėl būtina juos pakomentuoti detaliau. Reitingo viršuje aptinkame **komunikacijos sistemos kūrimą** ($M=3,50$) organizacijoje. Šis instrukcinio vadovavimo bloko rodiklis byloja, jog Lietuvos mokyklų vadovai aiškiai reglamentuoja savo organizacijos veiklą, procesus bei procedūras. Jie turi aiškius reikalavimus ugdymo procesui, patys dalyvauja ugdymo procese (pvz. susirinkimuose, kai aptariama moksleivių pažanga, mokytojų veikla), yra pasiruošę vertinti ugdymo proceso organizavimą bei suteikti grįžtamąjį ryšį. Svarbiausias pasiekimas yra reglamentuotas visos organizacijos darbas.

Antroje pagal reikšmingumą pozicijoje – **sąveikos procesai** ($M=3,46$). Ši transakcinio vadovavimo modelio charakteristika atspindi Lietuvos mokyklų vadovų sugebėjimus gerai organizuoti mokyklos darbą, deleguoti užduotis, skatinti personalą bei moksleivius prisiimti atsakomybę, vykdam užduotis. Aukštas šio rodiklio reitingas leidžia teigti, jog šiandieninis vadovas savo bei organizacijos darbą grindžia aiškiomis taisyklėmis, turi konkrečius reikalavimus mokyklos bendruomenei, yra reiklus sau ir mokyklos bendruomenei. Pagrindinis šiandieninio vadovo pasiekimas – tvarka organizacijoje.

Nedaug pagal reitingą atsilieka **ugdymo proceso organizavimo** ($M=3,43$) rodiklis. Ši charakteristika būdinga instrukcinio vadovavimo modeliui. Pagrindinės vadovo vaidmenys: dalyvauti ugdymo procese, rengiant ugdymo programas, tvirtinant planus, konsultuojant pedagogus ugdymo klausimais, optimizuoti ugdymo procesą, vertinti mokinių akademinę pažangą ir pan. Tokiu būdu, šiandieninio vadovo prioritетinė sritis – ugdymo proceso organizavimas, reikalaujanti aukštos profesinės kompetencijos. Daugiausiai dėmesio šis vadovas skiria ugdymo proceso kokybei.

Žemesnėje pozicijoje – **mokyklos vizijos rodiklis** ($M=3,40$). Aiškos vizijos kūrimas bei pasišventimas jai – tai transformacinio vadovavimo modelio esminė charakteristika. Gan aukštas jos vertinimas leidžia teigti, jog šiuolaikinis vadovas turi tikslų savo organizacijos ateities vaizdą ir žino, kaip jo pasiekti bei nuteikia visą mokyklos bendruomenę. Šiandien ši charakteristika yra ypač reikšminga mokyklos vadovui. Mokyklų tinklo reorganizacijos metu vadovas turi turėti aiškią savo organizacijos viziją, kuri taptų veiklos orientyru bei leistų mokyklai užimti savo nišą ir konkuruoti rinkoje.

Taigi dominuojančių vadovavimo charakteristikų analizė atskleidžia šiandieninio vadovo vadovavimo pasie-

kimus. Galima konstatuoti, jog šiandienos mokykloje yra tinkamai reglamentuotas darbas, užtikrinta tvarka visuose procesuose bei procedūrose, ugdymo (-si) procesas organizuotas remiantis Lietuvos švietimą reglamentuojančiais dokumentais. Mokyklos vadovas turi nusistačius aiškią ateities viziją bei pasirinkus strategiją vizijos siekimui.

Žemiau pagal reitingą išsidėstė dvi transformacinio vadovavimo bloko charakteristikos – **skatinimas intelektualiam vystymuisi** ($M=3,39$) bei **dideli lūkesčiai** ($M=3,39$). Šios vadovo charakteristikos yra organizacijos variklis tobulėti. Šiandieninis vadovas turėtų reikalauti iš mokyklos bendruomenės maksimalių pastangų. Tačiau, tuo pat metu, jis turėtų aukštai vertinti pedagogus kaip specialistus bei nuolat skatinti juos tobulėti. Duomenų analizė leidžia teigti, jog šiandieniniai Lietuvos mokyklų vadovai nepakankamai dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymui.

Laipteliu žemiau išsidėstė **mokyklos klimatas** ($M=3,38$). Transakciniam vadovavimo blokui priskirta charakteristika byloja apie vadovo sugebėjimą palaikyti palankią atmosferą organizacijoje, skatinti tarpusavio pagalbą, priklausomybės organizacijai jausmą bei pasididžiavimą savo organizacija. Šis vadovo vaidmuo svarbus, telkiant mokyklos bendruomenę siekti organizacijos vizijos. Tačiau statistinė šios charakteristikos reikšmė liudija, jog šiandieniniai mokyklai trūksta bendrumo bei pasišventimo savo organizacijai jausmo. Šiandieninis vadovas turėtų puoselėti priklausomybės organizacijai jausmą, skatinti mokyklos bendruomenę dirbti organizacijos labui, sudarydamas tam palankias sąlygas.

Pozicijoje žemiau pagal reitingą aptinkama charakteristika **“dalyvavimas mokyklos gyvenime”** ($M=3,36$). Instrukcinio vadovavimo charakteristikos esmė yra tokia, jog vadovas turi būti “nuolat matomas” mokykloje. Mokyklos bendruomenės nariai visada turi galimybę susisiekti su vadovu, kuris, savo ruožtu, pasirengęs aptarti ugdymo proceso problemas. Reikia pripažinti, kad šiandienos mokyklose bendruomenė ne visada gali susisiekti su vadovu, matyt dėl jo užimtumo.

Žemiau pagal reitingą, tačiau vienodoj pozicijos išsidėstė **vadovo profesinės kompetencijos** ($M=3,35$) bei **pasišventimo mokyklos vizijai ir tikslams** ($M=3,35$) charakteristikos. Profesinė kompetencija kaip instrukcinio vadovavimo bloko rodiklis dar kartą pabrėžia vadovo vaidmenį ugdymo procese. Šiandieninis vadovas turėtų nustatyti ugdymo (-si) poreikius bei numatyti būdus jų tenkinimui, nuolat ieškoti ugdymo proceso tobulinimo galimybių, prognozuoti bei lyginti moksleivių akademinės pažangos rodiklius. Lygiagrečiai išsidėsciusi transformacinio vadovavimo bloko charakteristika liudija, jog šiandieninis vadovas ne visada skatina mokyklos bendruomenę vieningai siekti užsibrėžtų tikslų, nuolat vertinti pažangą. Šiandieninis vadovas turėtų užtikrinti mokyklos bendruomenės dalyvavimą mokyklos veiklos tikslų kūrimo procese, nes tai leistų pasiekti visų šalių interesų suderinamumo bei skatintų bendruomenės narius vieningai siekti mokyklos tikslų.

Žemesnėje pozicijoje – **vadovo santykiai su moksleiviais** ($M=3,33$) kaip transakcinio vadovavimo bloko charakteristika. Mokyklos vadovas turi palaikyti bendra-

darbiavimo santykius su moksleiviais, teikti jiems paramą, užtikrinti saugumą jausmą mokykloje. Tačiau statistinė reikšmė rodo, jog šiandieninėje mokykloje yra „atstumas“ tarp vadovo ir moksleivių bendruomenės. Šiandieninis vadovas turėtų skirti daugiau dėmesio bendravimui su moksleiviais.

Atlikta vadovavimo charakteristikų analizė rodo, jog šiandieniniam vadovui turi būti svarbu vertinti žmogiškuosius išteklius, mobilizuoti juos darbui vardan organizacijos vizijos, diegiant pasididžiavimo organizacijai jausmą. Šiandieniniam vadovui turi būti aktualu užtikrinti kontaktą su mokyklos bendruomenės nariais, tai leistu suderinti įvairių subjektų interesus bei kartu siekti tikslų. Be to, šiandieninis vadovas turi nuolat ieškoti ugdymo (-s) proceso optimizavimo būdus, siekiant įvairių šalių poreikių tenkinimo.

Reitingo gale aptinkame transakcinio vadovavimo bloko charakteristiką – **santykių su mokytojais užtikrinimą** ($M=3,26$). Reikia pripažinti, jog šiandieninėje mokykloje vadovo ir mokytojų santykiai dar nepasiekė laukiamos kokybės. Deja, šiandieniniam vadovui sunku reaguoti į mokytojų poreikius. Tokia situacija iš dalies gali būti paaiškinta, tuo, jog vadovui, esant valstybiniam finansavimui, sunku sukurti tinkamą motyvavimo sistemą, kuri užtikrintų pedagogų poreikių tenkinimą. Tačiau aktualūs ir tokie faktoriai kaip antai mokytojų nuopelnų pripažinimas, pagyrimas už pastangas, pagalba suteikimas ir pan. Vadovo motyvuojantys santykiai su pedagogais užtikrintų pedagogų saugumo jausmą, skatintų jų iniciatyvumą bei kūrybiškumą.

Transformacinio vadovavimo bloko charakteristika **„individuali parama“** ($M=3,23$) aptinkama priešpaskutinėje reitingo pozicijoje. Ši charakteristika atspindi vadovo ir pedagogų santykius, pagrįstus bendražmogiškomis vertybėmis. Šiandieninis vadovas turėtų būti atviras asmeniniam kontaktui su pedagogais, atsižvelgti į jų nuomonę.

Reitingo gale transformacinio vadovavimo bloko charakteristika – **„elgsenos modeliavimas“** ($M=3,15$). Tai vadovo asmeninis pavyzdys mokyklos bendruomenei. Šiai charakteristikai turi reikšmę vadovo pasirinktas vadovavimo stilius, profesiniai pasiekimai, savęs prezentacijos gebėjimai. Akivaizdu, humanistiniais-demokratiniais santykiais pagrįstas vadovavimas emancipuoja žmogiškuosius išteklius, skatina asmens ir grupės socialinę saviraišką, pažadina žmogaus kūrybos ir vidinės motyvacijos potencialą.

Taigi duomenų analizės būdu nustatyta, jog šiandieninis vadovas nepakankamai dėmesio skiria santykiams su personalu. Vis dėl to samprata „tarnas, siekęs tarnauti, tiems kuriems vadovauja“ dar tebėra nauja Lietuvos vadovams. Pedagogų bendruomenė yra išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės mokyklos vizijos, visa tai galiausiai atveria galimybę organizacijai siekti aukštesnių rezultatų.

Išanalizavus respondentų pedagogų požiūrį į vadovavimą, tikslinga palyginti pedagogų ir vadovų atskirų vadovavimo charakteristikų vertinimus. Buvo siekiama išsi-

aiškinti, kaip vadovai vertina skirtingas vadovavimo blokų charakteristikas organizacijos efektyvumo požiūriu.

Remiantis duomenų analizę, atskiras vadovavimo charakteristikas galima suskirstyti į tris grupes pagal jų reikšmingumą vadovams. Pirmajai grupei priklauso **svarbiausios vadovavimo charakteristikos**, jų vertinimas priartėja prie didžiausios reikšmės. Aukščiausiu balu vadovai įvertina *profesinę kompetenciją* ($M=3,80$). Natūralu, kad esant instrukcinio vadovavimo modelio realizuotoju, šiandieniniam vadovui būtina profesinė kompetencija. Antrą poziciją pagal reitingą turi *komunikacinės sistemos kūrimas* ($M=3,57$) kaip viena iš sąlygų, užtikrinančių mokyklos veiklos efektyvumą. Akivaizdūs šiandieninio vadovo pasiekimai komunikacijos sistemos kūrimo, pedagogų jie vertinami aukščiausiais. Šiandieninis vadovas daug dėmesio skiria *ugdymo proceso organizavimui* ($M=3,53$). Kaip jau buvo nustatyta, svarbiausia efektyvios mokyklos charakteristika, ekstrahuota iš respondentų vadovų atsakymų yra ugdymo kokybė. Todėl šiandieninio vadovo dėmesys nukreiptas į tinkamą ugdymo proceso organizavimą.

Taigi svarbiausia šiandieninio vadovo veikloje yra profesinės kompetencijos tobulinimas, komunikacijos sistemos kūrimas bei ugdymo proceso organizavimas.

Antrajai charakteristikų grupei priklauso *mokyklos klimato kūrimas* ($M=3,47$), *mokyklos veiklos reglamentavimas* ($M=3,34$), *pasišventimas mokyklos vizijai ir tikslams* ($M=3,34$), *vizijos kūrimas* ($M=3,07$), *dalyvavimas mokyklos gyvenime* ($M=2,83$), *dėmesys darbuotojų poreikiams* ($M=2,79$), *dideli lūkesčiai* ($M=2,76$) bei *santykiai su personalu* ($M=2,64$).

Trečiajai grupei priklauso tokios vadovavimo charakteristikos, *kaip santykiai su moksleiviais* ($M=2,45$), *elgsenos modeliavimas* ($M=2,30$), *pedagogų skatinimas profesiniam tobulėjimui* ($M=2,23$).

Vadovų atsakymų masvyo analizės rezultatai pabrėžia instrukcinio vadovavimo dominavimo tendenciją.

Lyginant atskirų vadovavimo charakteristikų vertinimus vadovų ir pedagogų imtyse galima konstatuoti tokias tendencijas:

- Pedagogai aukštai vertina tokius vadovų pasiekimus kaip efektyvios komunikacijos sistemos kūrimą, aiškų veiklos reglamentavimą bei reguliavimą, tinkamą ugdymo proceso valdymą, aiškos organizacijos vizijos iškėlimą. Respondentai vadovai taip pat pirmenybę teikia būtent šioms vadovavimo charakteristikoms: profesinei kompetencijai, komunikacijos sistemai, ugdymo proceso valdymui. Šis faktas leidžia teigti, jog šiandieninis vadovas sėkmingai realizuoja instrukcinio vadovavimo modelių, yra pasiekęs kokybės instrukcinio vadovavimo charakteristikose, kuri yra aukštai vertinama mokyklos bendruomene.

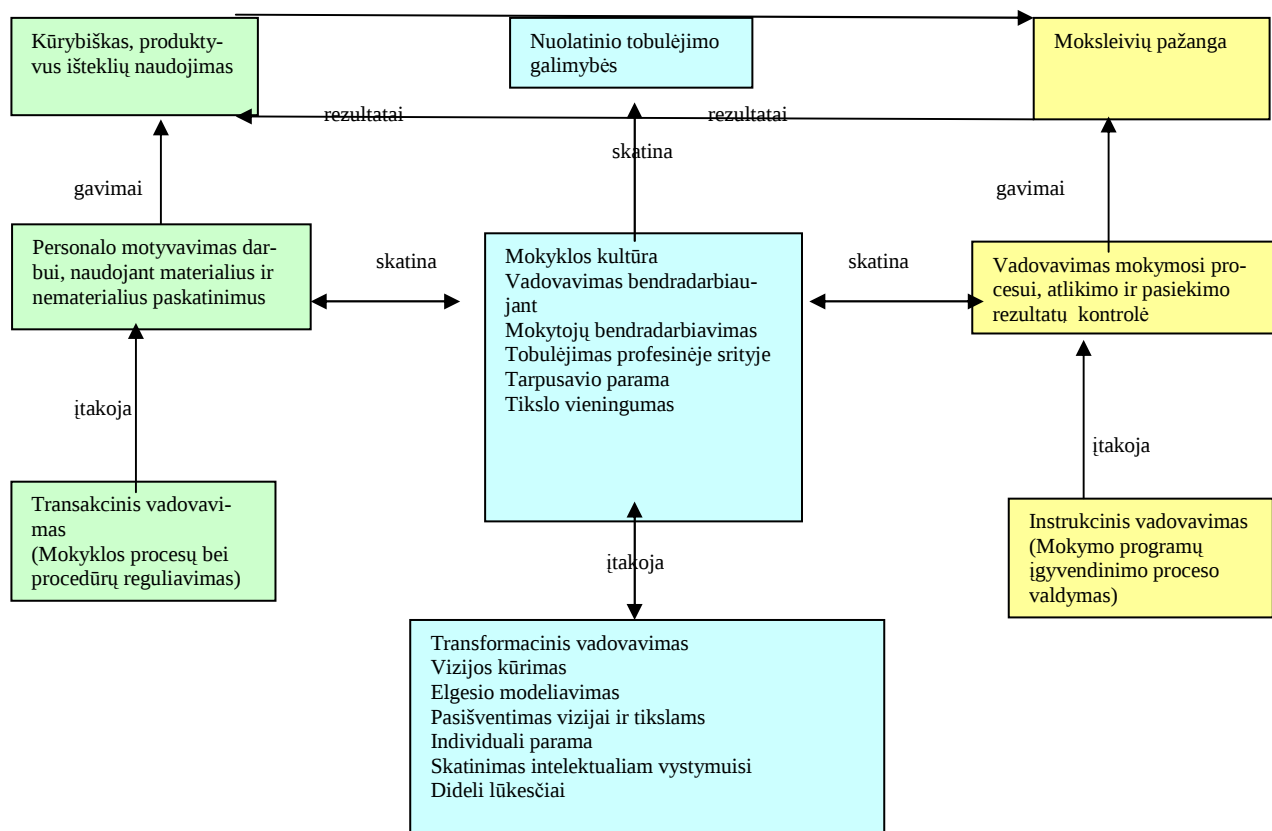
- Nors respondentai vadovai suvokia transakcinio bei transformacinio vadovavimo charakteristikų svarbą (teigiamo klimato kūrimas, vizijos kūrimas bei pasišventimas jai, dėmesys darbuotojų poreikiams, dideli lūkesčiai ir t.t.) praktikoje jas realizuoja menkai. Šį faktą pagrindžia respondentų pedagogų vertinimai bei faktoriinės analizės rezultatai.

4. Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai optimizavimo strateginiai orientyrai

Vadovavimas kaip vienas iš mokyklos efektyvumą užtikrinančių veiksmų šiandien turi būti optimizuojamas. Šiandieninio vadovo pagrindinėmis veiklos sritimis turėtų būti organizacijos vizijos bei veiklos strategijos kūrimas bei realizavimas, ugdymo kokybės užtikrinimas, mokyklos procesų reglamentavimas bei reguliavimas, teigiamo klimato bei kultūros kūrimas ir palaikymas, personalo skatinimas profesiniam tobulėjimui, mokyklos veiklos monitoringas, pokyčių organizacijoje skatinimas bei atstovavimas savo organizacijai visuomenėje. Tyrimo rezultatai parodė, jog šiandienos vadovai puikiai realizuoja

pirmos tvarkos pokyčius, nukreiptus į ugdymo proceso reorganizavimą ir tobulinimą. Tačiau švietimo reformos reikalavimai verčia vadovus reaguoti ir į antros tvarkos pokyčius, kuriems realizuoti būtini transakcinio bei transformacinio vadovavimo modeliai.

Išanalizavus instrukcinio, transakcinio, transformacinio vadovavimo modelių sąveiką, galima daryti prielaidą, kad jų integruotas modelis daro tiesioginę įtaką mokyklos veiklos sėkmei. Taigi efektyviems Lietuvos švietimo vadovams turi rūpėti struktūra ir kultūra, tęstinumas ir kaita; jie turėtų realizuoti ir instrukcinio, ir transakcinio, ir transformacinio vadovavimo modelių charakteristikas. Tad, efektyviausiu vadovavimo modeliu hipotetiškai laikysime šių trijų modelių sąveiką (1 pav.).



1 pav. Hipotetinis vadovavimo modelių integruotas modelis, užtikrinantis mokyklos sėkmę nuolatinės kaitos sąlygomis

Išvados

Vadovavimas - tai organizacijos vadovo optimalių kryptingų pastangų visuma, nuteikianti mokyklos bendruomenę veiklai, siekiant organizacijos efektyvumo. Praktinėje veikloje vadovavimas – sudėtingas reiškinys, realizuojamas per įvairių modelių (tam tikrų vadovavimo charakteristikų visuma nukreipta konkrečiam organizacijos veiklos tikslui pasiekti) sąveikas. Skiriami instrukcinio, transakcinio, transformacinio vadovavimo modeliai. Vadovavimo modelių realizavimas užtikrintų sėkmingą vadovavimą tokiose srityse, kaip mokyklos vizijos kūrimas bei jos siekimas, aukšto organizacijos kultūros palaikymas, akademinės moksleivių pažangos užtikrinimas, mokyklos

veiklos monitoringas, kompetentingi žmogiškieji ištekliai bei jų valdymas, organizacijos sąveikos su visuomene užtikrinimas.

- Lietuvos mokyklose dominuoja instrukcinio vadovavimo modelis. Instrukcinio vadovavimo modelis yra būdingas postkomunistinėms šalims, kurios tik pradeda išgyventi antros tvarkos pokyčius. Pirmosios tvarkos pokyčiai tai ugdymo turinio pertvarkos, ugdymo proceso reorganizavimo teoriniai, conceptualieji, praktiniai principai, su kuriais mūsų šalis susidūrė pirmojo švietimo reformos dešimtmečio metu. Šie pokyčiai nulėmė švietimo vadovų prioritetingas veiklos sritį – ugdymo kokybės užtikrinimą, kuri, savo ruožtu, yra instrukcinio vadovavimo sritys.

- Vadovavimo charakteristikų vertinimai atskleidė šiandieninio vadovo vadovavimo pasiekimus. Galima konstatuoti, jog šiandienos mokykloje yra tinkamai reglamentuotas darbas, užtikrinta tvarka visuose procesuose bei procedūrose, ugdymo (-si) procesas organizuotas remiantis Lietuvos švietimą reglamentuojančiais dokumentais bei yra tinkamai reguliuojamas. Be to, šiandieninis vadovas turi nuolat ieškoti ugdymo (-si) proceso optimizavimo būdus, siekiant įvairių šalių poreikių tenkinimo. Faktoriinės analizės rezultatai nors ir nepaneigė latentinių faktorių dėka nustatytas vadovavimo charakteristikas, tačiau leido papildyti jas dar viena, būdinga Lietuvos mokyklai, charakteristika (išteklių valdymas). Diagnostinių blokų faktorizacija neišryškino tokių galimų faktorių, kaip personalo skatinimas intelektualiam vystymuisi, dideli lūkesčiai, individuali parama – kurie atspindėtų transformacinio vadovavimo bruožus. Galima hipotetinė prielaida aiškinant šiuos rezultatus, tai menkas transformacinio vadovavimo pasireiškimas šiandienos mokykloje. Vis dėl to samprata “tarnas, siekęs tarnauti, tiems kuriems vadovauja” dar tebėra nauja Lietuvos vadovams. Pedagogų bendruomenė yra išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės mokyklos vizijos, visa tai galiausiai atvertų galimybę organizacijai siekti aukštesnių rezultatų.

Literatūra

1. Andriekienė, R.M. & Kriščiūnienė, I. (2005). Ikimokyklinių įstaigų vadybos optimizavimo strateginiai orientyrai. *Tiltai, priedas Nr.17, p. 5-21*.
2. Everard, B. & Morris, G. (1997). *Efektvyvus mokyklos valdymas*. Vilnius.
3. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
4. Sakalas, A. & Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas.
5. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
6. Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai, 3, p. 1-7*.
7. Andrews, R.L. & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership, 44, 9-11*.
8. Edmonds, R.R. (1979). Effective schools for urban poor. *Educational Leadership, 37, 15-24*.
9. Fullan, M.G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York.
10. Gurr, D.M. (1995). Principal and teacher perspectives on the leadership role of principals in Schools of the Future. *Research and Practice in Educational Administration, 6, 81-106*.
11. Gurr, D.M. (1996). *The Leadership role of principals in selected schools for Future*. Unpublished D. Ed. Thesis, University of Melbourne.
12. Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership, 49 (5), 8-12*.
13. Leithwood, K.A., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Backingham.
14. Lucas, V., Valentine, J. & Miles, M. (2001). *A comprehensive model for school leadership*. National School Assessment Annual Conference, the University of Columbia.
15. Mortimore, P. (1995). *The primary head: Roles, responsibilities and reflection*. London.
16. Sergiovanni, T.J. (1996). *Leadership for schoolhouse: How is it different?* San Francisco.
17. Smith, W. & Andrews, R. (1989). *Instructional leadership: how principals make a difference*. Alexandria.
18. Stronge, J. H. (1993). Defining the principalship: Instructional leader or middle manager. *NASSP Bulletin, (77)*.

SECONDARY SCHOOL LEADERSHIP IN THE ASPECT OF OPTIMIZATION

Julija Melnikova

S u m m a r y

A review of research literature on school effectiveness has identified leadership as a dominant factor in effectiveness. School leadership is the positional power of the principalship, and is defined as the influential behavior that results in the increased effectiveness of the school. There are various conceptions of leadership. Eminent among these are the instructional, transactional, and transformational models of leadership. The literature confirms that there is a relationship between the level of effectiveness of the school leadership and the degree of school effectiveness, so it is important to deconstruct leadership to examine the extent to which the various models facilitate the conditions that allow for school effectiveness.

Emerging from above stated concerns, the thesis specifically sought to answer the following question: How and which characteristics of leadership models relate to school effectiveness?

The object of the research: models of leadership in secondary schools.

The objectives of the research:

1. To disclose theoretically the phenomenon of leadership and the existing models of leadership.
2. To prepare and implement the design of empirical research on leadership models.
3. To interpret the results of the research and provide recommendations for the optimization of leadership in secondary schools.

The methods of the research: Quantitative: anonymous survey in writing;

The survey involved 285 secondary school teachers and 47 secondary school leaders from 65 schools, located in different districts of 10 counties of the Republic of Lithuania. The data collected was weighted using statistical programming SPSS. Depending on data specifics different statistical methods were applied:

Therefore the article is divided into four sections. The first section looks at theoretical aspects of leadership models in school: examines the issue of leadership through a focus of history of management, provides a basis for analysis of leadership models. The third section suggests empirical evidence on research questions. The final section addresses the principal and his or her role in the overall success of the school providing recommendations for leadership optimization.

The implementations of the research:

Without doubt the empirical evidence that came out of the research efforts is of critical importance. The school, reflecting on the demands of society, should be delivering. Acknowledging with such demands provokes the role of principal become complex, emphasizing that of change agent, financial planner, and entrepreneur. This role far exceeds that of instructional leader. Instructional leadership while suitable for addressing first order changes such as curriculum innovation is inadequate for the kind of systemic changes demanded by the school reform movement. Therefore while instructional leadership is still important, the paradigmatic shift to a transactional and a transformational model of leadership may be necessary for the effective functioning of the modern school. So, there is no one best model of leadership for all situations; rather, effective principals adopt the integrated leadership behaviors appropriate for the situations.

