

Ramutė Bruzgelevičienė, Jolanta Pusčienė

MEILĖS LUKŠIENĖS LYDERYSTĖ LIETUVOS ŠVIETIMO REFORMOJE

Anotacija. Straipsnyje nagrinėjamas Meilės Lukšienės, mokslininkės, Lietuvos visuomenės veikėjos, lyderystė švietimo reformos laikotarpiu. Remiamasi lyderystę tyrinėjančios mokslinės literatūros analize, M. Lukšienės autorinių tekstų kokybine analize, ekspertų apklausos metodu. Siekiama apibūdinti M. Lukšienės lyderystę kaip išskirtinį lyderystės reiškinį – fenomeną, išryškinti fenomenalius lyderystės bruožus.

Esminiai žodžiai: Meilės Lukšienės veikla, lyderystė, lyderystės modeliai, lyderystė kaip fenomenas, švietimo reforma.

Ivadas

Temos aktualumas. XX a. devintąjį dešimtmetį daugelis pokomunistinių kraštų išgyveno ypatingą kaitos situaciją – valstybingumo atkūrimą. Kardinalių pokyčių laikotarpiais buvo jaučiamas didelis lyderių poreikis ne tik verslo, politikos, religijos, bet ir švietimo srityje. Tokios kardinalios kaitos akistatoje iškilo atsivėrusio naujoms galimybėms vedlio, naujų idėjų generatoriaus reikmė. Šio Lietuvos istorinio laikotarpio tyrinėtojai tokio švietimo vedlio vaidmenį priskiria Meilei Lukšienei, laikydami ją „XX a. pabaigos Lietuvos švietimo reformos pradininke, idėjų pagrindėja, veiksmų varikliu“, teigdami, kad atkuriamą Lietuvos nepriklausomybę švietimas pasitiko jau turėdamas conceptualų švietimo modelį, pastarojo sukūrimą taip pat priskirdami M. Lukšienės ir jos bendraminčių veiklai [18, p. 11–12]. Tuo laikotarpiu, nepriklausomybės priešaušryje, tyrėjų požiūriu, buvo itin reikšmingas krizės apimtoje socialinėje sistemoje „suveikęs“ sinergetinis saviorganizacijos efektas, kurio pagrindu laikomos organizuojančios mokslininkės idėjos: M. Lukšienė „tapo akivaizdžiu sinergizuojančiu švietimo reformos varikliu, veiksnium, talkos dėl reformos branduoliu“ [1, p. 43]. Tyrinėtojai M. Lukšienės asmeniui priskiria ir demokratinio ugdymo idėjas, ryškintas ankstesniuose jos darbuose, tęstinumo išsaugojimą XX a. pabaigos Lietuvos švietimo reformoje.

UNESCO 2013-uosius metus paskelbė Meilės Lukšienės 100-ųjų gimimo metinių minėjimo metais, tokiu sprendimu pripažįstama asmens veiklos svarba ne tik šalies, bet ir pasaulio mastu. Tad tyrėjams aktualu tirti, kokia veikla teikia Lietuvoje

gyvenusiai ir veikusiai asmenybei didumo ir kokia išskirtinė šios asmenybės veiklos reikšmė Lietuvos švietimui. Tikėtina, kad būtent mokslininkės sukakties minėjimo metais ženkliai pagausės jos darbų, veiklos tyrimų. Kol kas gana nuodugni mokslininkės veiklos švietimo reformoje analizė pateikta monografijoje [8]. Kiti tyrimai sieti su mokslininkės sukačkimais. Įvairių M. Lukšienės asmens ir veiklos apžvalgą pateikė tyrėjai [1; 3; 4; 6; 14; 21; 23]. *Pedagogikos* mokslo leidinio 100-ajame tome, mokslininkės idėjos įvairiais aspektais nagrinėtos Švietimo ir mokslo ministerijos rengtuose Meilės Lukšienės dvejuose skaitymuose, rengiant svarbų valstybės lygmens švietimo dokumentą – *Valstybinę švietimo 2013–2022 metų strategiją* [2; 18]. Tačiau minėtuose tyrimuose ir skaitymuose Meilės Lukšienės lyderystės aspektas nenauginėtas, todėl šio tyrimo **tema nauja**.

Laikantis iki šiol tyrėjų teikto požiūrio, kad M. Lukšienei pripažįstamos švietimo reformos vedlės, idėjų generuotojos pozicijos, dera pastebėti, kad švietimo reformos laikotarpiu M. Lukšienė neužėmė jokių vadovaujamų formalinių postų, pareigų. Jei vedlės vaidmuo akivaizdus, vadinasi, susiduriame ne su *paskirtosios*, o su *iškilusiosios lyderės* atveju [19, p. 17–18], tad tyrėjams aktualu aiškintis, kokios aplinkybės kokius asmenis iškelia į lyderius, kaip susiklosto tokia lyderystė ir kokia ji yra šiuo konkrečiu – M. Lukšienės – atveju.

Aptartas kontekstas sudaro prielaidas tyrimo **problemam** formuluoti: kokia buvo Meilės Lukšienės lyderystė švietimo reformos laikotarpiu? Tyrimo **objektas** – M. Lukšienės lyderystė švietimo reformos laikotarpiu. **Tikslas** – atskleisti M. Lukšienės lyderystės savitumą švietimo reformos laikotarpiu. Tikslui pasiekti keliami **uždaviniai**: 1) lyderystės mokslinės literatūros pagrindu apibrėžti lyderystės ir lyderystės kaip fenomeno sampratą; 2) išryškinti Lietuvos švietimo reformos sąlygas kaip prielaidą lyderiams iškilti; 3) empiriniu tyrimu atskleisti M. Lukšienės lyderystės savitumą.

Tyrimo metodologija. Darbe remiamasi viena empirinių tyrimų rūšimi – atvejo tyrimu, kuriame tyrimo objektą sudaro vienas socialinis fenomenas – M. Lukšienės veikla Lietuvos švietimo reformos laikotarpiu, taigi tyrimas atliekamas personaliniu lygmeniu [5]. Tyrimui naudota kokybinio tyrimo

strategija ir jai būdingi metodai: *mokslinės literatūros analize* atskleista lyderystės samprata ir lyderystės fenomeno, t. y. išskirtinės lyderystės, teoriniai aspektai bei Lietuvos sisteminės švietimo reformos sudaromos prielaidos lyderiams iškilti ir atsiskleisti; M. Lukšienės *tekstų kokybine analize* išryškinti M. Lukšienės lyderystės fenomenalumo bruožai, pastarieji nuodugniau atskleisti ir patvirtinami *ekspertų apklausos metodu*.

Teorinės tyrimo prielaidos

Tyrime remiamasi toliau teikiamomis mokslinės literatūros analizės pagrindu apibendrintomis **teorinėmis lyderystės pozicijomis**.

Analizuota ir fiksuota lyderystės sampratų įvairovė. Lyderystė – tai: bendras mokymosi procesas, kuriame yra aukštas lyderio įsitraukimas į veiklą, aukštas veiklos gebėjimų lygis [12]; savo gyvenimo aistros atradimas per savo gyvenimo patirtį, virsmą iš „aš“ į „mes“ [11]; lyderio vizija, efektyvus lyderio veiksmai, įgyvendinant savo potencialą ir ugdant pasitikėjimą tarp kolegų ir kt. Tyrime pagrindu imta, tyrėjų požiūriu, įvairialypiai lyderystę kaip reiškinį apibūdinanti P. G. Northouse samprata: *lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas* [19, p. 15] ir šio autoriaus išskirti reiškinio dėmenys: a) lyderystė yra procesas, b) lyderystė yra susijusi su įtaka, c) lyderystė atsiranda grupės kontekste, d) lyderystė susijusi su tikslo siekimu.

M. Lukšienės biografinių faktų analizė rodo, kad švietimo reformos kūrimo metu ji nebuvo paskirtoji lyderė, tačiau itin ryškiai išsiskyrė kaip iškilusi lyderė. Todėl tyrime remtasi daugelio lyderystės teoretikų nuostata, kad yra esmingų skirtumų tarp *paskirtojo* ir *iškilusiojo* lyderio: *paskirtasis* lyderis turi aukštesnių instancijų suteiktą formalų galią, dėl formalų pareigų daugiau būdingas racionalumas, formalumas, holistinis požiūris į veiklos procesus; o *iškilusiajam* lyderiui labiau būdinga įkvėpimas, aistra, vizija, grupės požiūris į jį kaip autoritetą [pagal 9]. Reikšmingų pokyčių laikotarpiu, o Lietuvos švietimo reforma tyrėjų pripažįstama kardinaliu paradigminiu, sisteminiu pokyčiu [8; 24], šios lyderio savybės itin reikalingos.

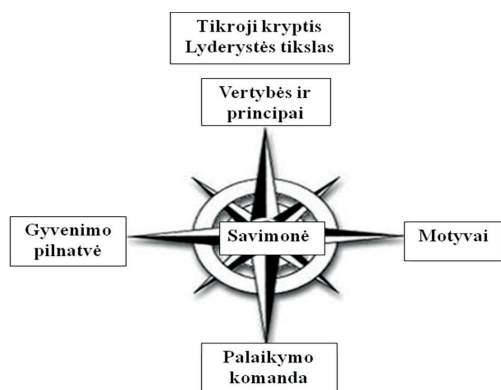
Analizuota mokslinėje literatūroje teikiama lyderystės modelių įvairovė, ryškinant jų esmingiausius požiūrius į lyderystę ir lyderius: bruožų ir gebėjimų, transformacinės, charizmatinės, lyderystės kaip tarnystės, situacinės ir autentiškos lyderystės. Pripažįstant, kad dalis skirtinguose modeliuose aptariamų lyderystės komponentų yra bendrų, pabrėžtini esminiai nuostatų skirtumai: *bruožų* modelio autorių

teigimu, lyderiu tampa žmonės, turintys atitinkamų įgimtų arba išsiugdytų bruožų; aptartajam modeliui giminingas *gebėjimų* modelis svarbiais pripažįsta įgytus gebėjimus, kitaip tariant, ieško įgytų gebėjimų, leidžiančių lyderiams efektyviai lyderiauti; pagal lyderystės kaip *tarnystės*, arba *tarnaujančiosios* lyderystės, modelį skiriamoji lyderio savybė – padėti kitiems labiau nei siekti galios ir kontrolės, t. y. padėti atrasti kitų potencialą ir jam atsiskleisti, pasitikėjimą įgyti sąžiningumu ir teisingumu, įsiklausyti į kitus ir sudominti, nuteikti grupę veiklai; *situacinės* lyderystės modelis lyderystę laiko sėkminga, kai lyderis vadovavimo stilių derina prie situacijos, atsižvelgdamas į darbuotojų psichologinę ir darbinę brandą, o lyderio poelgiai, remiantis šiuo modeliu, galintys būti dvejopi – orientuoti į užduotį arba orientuoti į santykius [10; 17]; *transformacinės lyderystės* modelio centras – lyderio ir sekėjų ryšys, kuriame lyderis, vadovaudamasis aukštais etiniais ir moraliniais standartais, motyvuoja ir skatina sekėjus, padėdamas jiems suvokti tikslo svarbą, skatindamas aktyviai siekti jo įgyvendinimo; *charizmatinės* lyderystės modelio centre iškeliama sunkiai apibūdinama vadinamoji lyderio *charizma* – asmens ypatingas išskirtinumas kaip „Dievo dovana“, traukiantis kitus, lyderystės sąvokomis tariant, lyderio asmens patraukliosios savybės, išskirtinė lyderio vizija, stiprus pasitikėjimas savimi, sekėjų susitapatinimas su lyderiu ir kt. Beje, dalis autorių [pvz., 19] charizmatinę lyderystę aptaria kaip transformacinės lyderystės atmainą, o pateikiantys ją kaip atskirą modelį, charizmatinei lyderystei priskiria išskirtinę lyderio viziją, ryškiai besiskiriančią nuo esamos tikrovės, bet realiai pasiekiamą; lyderio blaivų padėties vertinimą; bendrų reikalų iškėlimą virš asmeninių, rizikavimą dėl jų bei atsakomybės prisiėmimą; pabrėžia emociškai stiprų ryšį su sekėjais ir jų tapatinimąsi su lyderiu, drauge – nusivylimą, jei lyderio vizija esti pernelyg utopiška.

Ieškant lyderystės reiškinio išskirtinumo, arba fenomeno, nuodugniau gilintasi į autentiškosios lyderystės teorinę sampratą. Pripažintina, kad ir autentiškąją lyderystę mokslinė literatūra aiškina skirtingai, ryškinami vis kiti autentiškos lyderystės aspektai ar autentiško lyderio savybės. Akivaizdu, kad savo turiniu autentiškoji lyderystė gana artima charizmatinei lyderystei. Antai Walamba ir kt. (2008) teigia, kad autentiškosios lyderystės modelio šerdį sudaro *savęs pažinimas* ir *savikontrolė* [22, p. 92]. Jie identifikuoja kelis autentiškosios lyderystės bruožus, siedami juos su savikontrolės procesu, įtraukiančiu visuminę reguliaciją, subalansuotą informacijos apdorojimą, racionalų situacijos suvokimą ir autentišką elgesį. Šie autoriai išskiria pagrindinius penkis autentiškosios

lyderystės komponentus: *savęs pažinimą* (tai daugia- aspektis savęs suvokimas, savo pranašumų ir trūkumų supratimas, nulemiantis įžvalgą); *savęs suvokimą per santykius* (tai savo autentiškumo suvokimas per santykius su kitais); *subalansuotą informacijos apdoro- jimą* (tai lyderio gebėjimas analizuoti aktualius duomenis prieš priimant sprendimus); *vertybinį aspektą* (vertybėmis besiremiantis savireguliacijos būdas, įgalinantis atlaikyti aplinkos spaudimą ir elgtis pagal tas vertybes). Mokslinėje literatūroje rasta ir daugiau panašių požiūrių.

B. George ir P. Sims, vadindami lyderystės tiks- lą tikrosios krypties atradimu, o lyderystę – kelione, kuri kiekvieno lyderio yra unikali, priklausanti nuo gyvenimo patirties ir atrastos aistros, niekieno, kaip ir gyvenimas, nepakartojamos, aptaria tokios feno- menalios lyderystės pagrindus. Autorių požiūriu, ti- krajai, arba autentiškajai, lyderystei atsiskleisti būtina vadovauti sau pačiam (savidrausmė), būtina prisiimti atsakomybę už tobulėjimą. Tam, kaip teigia autoriai, reikalingas vidinis kompasas, kurio „centre yra savi- monė, o keturi smaigaliai yra vertybės ir principai, motyvai, palaikymo komanda ir gyvenimo pilnatvė“ [11, p. 21] (žr. 1 pav.).



1 pav. Kelionės kompasas [pagal 11]

Savimonė, anot aptariamo požiūrio autorių, sudaro tikrosios lyderystės šerdį. Asmuo, pažinęs savo gyvenimo patirtį, supranta savo pranašumus ir poreikius. Supratimo pagrindu pasirenkamas tinkamas elgesio modelis, pasitikima savimi, lengviau už- mezgamas nuoširdus ryšys su kitais. Savęs pažinimą B. George, P. Sims [2008, p. 84] palygina su svogūno lupimu sluoksniais, kur po išoriniais išvaizdos, porei- kių, troškimų sluoksniais glūdi gyvenimo sampratos, pažeidžiamumo, tikrojo „aš“, vertybių sluoksnis. Ap- mąstymai ir savistaba ypač svarbus savimonės ugdy- mo etapas, tam, kad lyderis žinotų, kas jis yra ir kuo

nori tapti. *Vertybės* yra tikrosios krypties pagrindas, nes parodo tai, kas lyderiui svarbu, o principai – tai veikla, atitinkanti vertybes. Vertybių formavimuisi įtakos turi studijos, savistaba, konsultavimasis su ki- tais žmonėmis ir patirtis. Būtent jos, autorių teigimu, padeda lyderiui atlaikyti aplinkos spaudimą. *Moty- vai*: išoriniai motyvai, autorių teigimu, paprastai ma- tuojami matomais ženklais (sėkmė, titulas, piniginis atlygis ir pan.); vidiniai motyvai kyla iš lyderio gy- venimo prasmės suvokimo (asmeninis tobulėjimas, pasaulio keitimas ir pan.). Tikrųjų lyderių paslaptis yra vidinių ir išorinių motyvų derinimas. *Palaikymo komandą* ir lyderį sieja abipusiai naudingi ryšiai, pa- prastai atsiradę iš bendrų vertybių, skatinančių siekti to paties tikslo. *Gyvenimo pilnatvę*, aptariamų auto- rių teigimu, sudaro visų svarbiausių gyvenimo sričių (asmeninio gyvenimo, šeimos gyvenimo, bendruo- menės ir draugų, profesinio gyvenimo) suderinimas. Būtent gyvenimo pilnatvė padeda lyderiui neprarasti realybės pojūčio.

Anot B. George, P. Sims (2008), lyderiais ne- gimstama, lyderiais tampama ne todėl, kad turima tam tikrų charakterio savybių ar išmanomas vienas ar kitas vadovavimo stilius, bet per gyvenimo patirtį atrandamas savas gyvenimo tikslas, susitapatinama su tikroju savimi. „Lyderiai yra itin sudėtingos as- menybės, turinčios išskirtinių savybių, kurių neįma- noma apibrėžti tam tikrų bruožų ar ypatybių sąrašu. Juos apibūdina unikali jų gyvenimo patirtis ir tai, kaip lyderiai atrado savo gyvenimo aistrą ir vadovavi- mo tikslą“ [11, p. 15]. Atrasta gyvenimo aistra lemia asmenybės kryptingumą, angažuotumą tam tikrai veiklai, stiprus tikslo pojūtis skatina lyderius prisiimti asmeninę riziką. Paprastai tokie lyderiai mokosi visą gyvenimą, ne tik tobulindami intelektualines žinias, bet ir besimokydami iš savo gyvenimo nesėkmių.

R. Goffee ir G. Jones (2007, p. 23) autentiškajai lyderystei susiklostyti iškelia svarbią, jų požiūriu, są- lygą – *savęs atradimą*. Beje, savęs atradimą pastarieji autoriai taip pat prilygina kelionei, o „savęs atradimo kelionės šaknys slypi mūsų kilmėje, kurią suformuoja tokios galingos jėgos kaip šeima, lytis, vietinė aplinka ir socialinė klasė“. Anot pastarųjų autorių, autentiš- kumui susiklostyti svarbūs trys elementai: „lyderiai demonstruoja žodžių ir darbų atitikimą, darnumą atliekant vaidmenis“, t. y. gebėjimą perduoti „nuose- klią pagrindinę giją“, trečiuoju elementu laiko „pa- sitenkinimą savimi“, pastarąjį aiškina kaip „vidinį šaltinį“, kurio pagrindu ir susiklosto autentiškumas. Anot šių mokslininkų, autentišku vadinama tai, kas turi „neginčijamą kilmę“, o autentiškumas lyderiavi- mo kontekste yra tai, „ko ieško sekėjai: bendrą kilmę turinčių vaidmenų kompleksas“. Be to, R. Goffee ir

G. Jones (2007) pastebi, kad pasitenkinimas savimi yra sritis, susijusi su asmeninės kilmės ir paskirties sąveika. Mokslininkai apibendrina, kad autentiškieji lyderiai bus tie, kurie, „*pasitelkę sugebėjimus, kuolabiau bus savimi*“. Autentiškajai lyderystei pastarieji autoriai priskiria ir *asmeninės rizikos prisiėmimo* elementą. Klausdami, kas verčia lyderius prisiimti asmeninę riziką, pateikia ir atsakymą: „<...> nepaliaujamas tikslo siekimas. Puikiems lyderiams tikrai rūpi idėja, vertybės, svajonė ar vizija. Kaip tik tas įsipareigojimas padeda jiems įveikti visas bėdas ir asmeninę riziką“ [13, p. 25]. Pasak pastarųjų mokslininkų, rizikuodami lyderiai nuolat atsiduria pavojuje ir yra priversti parodyti ne tik savo pranašumus, bet ir trūkumus, paradoksalu, kad trūkumų neslėpimas lyderio pozicijas ir jo autentiškumą sustiprina.

Be to, pastarųjų mokslininkų teigimu, autentiški lyderiai visada jaučia *kontekstą*, bet nesitenkina vien paprasčiausiu reagavimu į jį, o patys formuoja jį, išryškindami tuos aspektus, kuriuos gali pakreipti savo naudai, apibendrintai tokį autentiškos lyderystės elementą mokslininkai vadina *socialiniu realizmu*. Kalbama ir apie lyderio *meistriškumo* veiksnį – gebėjimą deramai veikti. Deramą veikimą minėti autoriai aiškina kaip *socialinio atstumo meistrišką valdymą*: nors autentiški lyderiai ir parodo, kas jie yra, bet „jie savo emocijas ir rodo, ir slepia, ir priartėja, ir išlaiko atstumą, yra ir panašūs į mus, ir skiriasi nuo mūsų“, jie, pasak šių autorių, yra *autentiški chameleonai* [13, p. 23, 29]. Lyderystę, kaip ir kiti aptarti autoriai, R. Goffee ir G. Jones taip pat sieja su santykiais, dėl to reikšmingu lyderystės elementu laiko *šalininkus*, arba *sekėjus*. Pastarųjų mokslininkų teigimu, iš lyderių šalininkai, sekėjai visad tikisi keturių svarbiausių savybių: *autentiškumo, reikšmingumo, sujaudinimo* (ką kiti teoretikai vadina *emociniu ryšiu, prisirišimu* ar pan.), *bendrumo*.

Kaip teigia aptartieji lyderystės teoretikai, lyderiai iškyla ir veikia *kontekste*. Lietuvos švietimo reformos rengimo laikotarpis – tai kontekstas, kuriame veikė M. Lukšienė. Šis kontekstas detalai tyrinėtas R. Bruzgelevičienės monografijoje [8], o šiame straipsnyje primenama tik keletas esminių aspektų. Kaip minėta įvade, tai istorinio virsmo situacija: keičiasi valstybės ideologinė paradigma – santykinai nuo autokratiinių laisvėjančiomis M. Gorbačiovo „perestrojkos“ sąlygomis brandinama savarankiškos nepriklausomos Lietuvos atkūrimo idėja; istorinė situacija sudėtinga, kupina netikrumo, reikalaujanti imtis rizikos. Būtent rengimosi tokiam ideologiniam virsmui iš autokratiškos į demokratinę valstybę metais M. Lukšienės ir jos bendraminčių kuriama Tautinės mokyklos koncepcija [15], t. y. sukuriamą strateginę kryptį savarankiškam Lietuvos švietimui.

Su ideologiniu paradigmos virsmu Lietuvoje sietinas kardinalus ugdymo paradigmos virsmas. Visuomenės parengimas gyventi demokratijos sąlygomis reikalavo kardinaliai kitokio žmogaus ugdymo, orientuoto į fundamentalias demokratijos vertybes ir veikimą demokratijoje. Todėl, tyrėjų teigimu [7; 8], švietimo reforma modeliuojama laisvojo ugdymo paradigmos pagrindu, kuris, tyrėjų požiūriu, taip pat buvo naujas, neįprastas nei Lietuvos mokslo, nei pedagogų bendruomenei, nei visuomenei. Apskritai, anot tyrėjų, Nepriklausomybės išvakarėse Lietuvoje fluktuacija (*fluktuacija* – nuo pusiausvyros nutolusi būseną) buvo nukreipta trimis kryptimis: sovietinė tvarka, Vakarų pasaulio besiskverbiančios mintys ir savarankiško mąstymo reikmė [1, p. 39]. Tokioje tiek ideologinio, tiek ugdymo paradigmos kaitos akistatoje iškilo nelengvas uždavinys – pasirinkti kryptį, sukurti naują švietimo viziją, „spręsti tradicijų ir novatoriškumo sąveikos problemą“ [7, p. 48]. Tokiomis sąlygomis iškilo *konceptualaus mąstymo* veikti naujomis aplinkybėmis poreikis, lyderystės teorijų kalba sakant, naujai mąstančių lyderių poreikis. Kaip minėta įvade, švietimo tyrėjai tokia lydere, švietimo reformos vedle pripažįsta M. Lukšienę [18], jos idėjas – „sinergizuojančiu švietimo reformos varikliu“ [1].

Atskleisti, kokia buvo M. Lukšienės lyderystė tokiu iššūkių kupinu laikotarpiu, ir yra šio tyrimo esminis siekis.

Empirinio tyrimo organizavimas

Atlikus mokslinės lyderystės literatūros ir Lietuvos švietimo reformos kaip M. Lukšienės veiklos konteksto analizę ir apsibrėžus tyrimo teorines nuostatas, atlikta M. Lukšienės tekstų kokybinė analizė bei vykdyta ekspertų apklausa.

Daryta prielaida, kad autoriniuose tekstuose gali tikėtinaai atsiskleisti M. Lukšienės lyderystės asmenybės ir veiklos bruožai, rodantys lyderystės raišką. Remtasi cituojamais vaikystėje rašyto dienoraščio fragmentais [cituojama iš 4], vėlesnių metų, t. y. jau švietimo pertvarkos laikotarpio, dienoraščių citatomis [cituojama iš 8], M. Lukšienės veiklos švietimo reformoje tekstaais [16].

Ekspertų pasirinkimo pagrindiniu kriterijumi laikytas asmenų ryšys su pasirinktu tyrimo objektu – M. Lukšienės lyderyste, kadangi, pagal lyderystės sampratą, svarbus yra lyderio santykis su sekėjais. Pasirinkti skirtingą ryšį turėję ekspertai: asmenys, stebėję ir vertinę M. Lukšienės veiklą iš šalies; asmenys, bendravę asmeniškai su M. Lukšiene, būta bičiulystės saitų; asmenys, buvę kolegos; asmenys, buvę ir kolegomis, ir bičiuliai. Sudarytas klausimynas pateiktas 17 ekspertų. M. Lukšienės lyderystės ekspertinių

vertinimą pateikė 11 ekspertų. Klausimyną sudarė lyderystės teorinius modelius išreiškiantys lyderystės teoriniai teiginiai, kuriuos, remdamiesi turima patirtimi, ekspertai galėjo priskirti Meilei Lukšienei ir jos veiklai kaip būdingus, arba paneigti buvus; ekspertų prašyta teiginius patvirtinti asmeninės patirties pavyzdžiais. Išsami ekspertų apklausos duomenų analizė pateikta J. Pusčienės magistro darbo tyrime [20]. Straipsnyje aprėpiama ekspertų apklausos dalis, liudijanti, tyrėjų požiūriu, M. Lukšienei tikėtina būdingą charizmatiškąją ir autentiškąją lyderystę.

Tyrimo rezultatai

M. Lukšienės tekstuose liudijama lyderystės elementų raiška. Lyderystės teorijų požiūriu, asmens – lyderio savybės svarbios kiekvienu lyderystės atveju, kokiam lyderystės modeliui jį bepriskirtume. Todėl analizuojamuose tekstuose tikėtasi aptikti išreikštų lyderystei būdingų savybių. Pasirinkti analizei tekstų, kurie atskleistų ankstyviausią M. Lukšienės asmenybės raidą, dabartiniu tyrimo laikotarpiu dar keblu – asmeniniai dienoraščiai analizei viešai neprieinami, rašytinių kitų asmenų liudijimų nėra, tyrime galėta remtis tik publikuotomis dienoraščių ištraukomis. Todėl asmenybės bruožų, palankių lyderystei susiklostyti ankstyvuojau M. Lukšienės gyvenimo periodu, analizė paremta negausiais dienoraščių ir gana gausiais reformos laikotarpi išreiškiančiais autoriniais tekstais. Švietimo reformos laikotarpio autorinių M. Lukšienės tekstų – informacinių vienetų – skaityta 61 [16]. Pripažintina, kad daugelyje jų atsispindi veikla, liudijanti M. Lukšienės lyderystę, jos gebėjimus, ypač organizacinius, koncepcinius. Būdingiausi epizodai pateikiami 1 lentelėje.

Tekstų analizė patvirtina gana daug mokslinėje literatūroje minimų autentiškosios lyderystės elementų. Antai teoretikų teigta, kad lyderio kryptingumui svarbu pagal savo gyvenimo patirtį atrasti savo aistrą ir vadovavimo tikslą. *Svajnę kryptį*, išipareigojimą išskirtinei, žmonių atminties vertai, veiklai atrandame M. Lukšienės vaikystės dienoraštyje. Gyvenimas jau tada priimamas kaip kova, taigi – aktyvi veikla, kova, kurioje, vaiko kalba teigiant, arba laimima, arba žūvama. Tikėtina, kad dar vaikystėje M. Lukšienė atrado vadinamąjį *vidinį kompasą*, kuriuo vadovavosi visą savo gyvenimą. Dienoraštis, rašytas nuo 1923 m. iki 1932 m., liudija ir jos pastangas pažinti save, reflektuojantį santykį su savimi ir pasauliu, mokymąsi iš autoritetais laikomų asmenų. Liudijamas vaikystėje iškieptas pareigos jausmas, kuris galėjo būti stiprus motyvacinis pagrindas nenukrypti nuo tikrosios krypties – darbo tautai, jos žmonėms. „Jaučiu **aitrią pareigą** kreiptis ne su asmenišku reika-

lu“, – rašo 1988 m. laiške ministrui, jau rengdama darbus Lietuvos švietimo pertvarkai.

Dienoraštis liudija vaikystėje besiskleidžiantį M. Lukšienės socialinį jautrumą kaip vertybinę nuostatą, kurios pagrindu tikėtina klostėsi tiek socialiniai gebėjimai – bendradarbiavimas, žmonių telkimas bendrai svarbiai veiklai, tiek jos brandos amžiaus tekstuose ryški pozicija, kad visi, nepaisant skirtingų asmeninių galių, socialinių sąlygų, turėtų teisę ir galimybes tinkamai, orumo nežeidžiančiomis sąlygomis ugdytis. Dera pastebėti, kad M. Lukšienė rašė dienoraštį visą gyvenimą. Cituojami dienoraščių įrašai liudija nuolatinį laiko, savęs jame, savo veiklos apmąstymus ir savistabą – lyderystės teoretikai [11] priskiria tai savimonės elementui.

Kaip buvo minėta autentiškos lyderystės teorijoje, viena iš lyderio tobulėjimo sričių yra palaikymo komandos formavimas. M. Lukšienė suprato: kad naujos mokyklos idėjos plėtotė būtų permanentinė ir nuosekli, reikia „susikurti tam tikslui atitinkamai pasiruošusių žmonių padalinį prie kurios nors su reforma susijusios įstaigos (planuojama prie Pedagogikos mokslinio tyrimo instituto) ir sistemingai bei atsakingai pradėti vertinti visą ugdymo proceso kaitą ne vien siauru pedagoginiu požiūriu, bet kultūros bei visuomenės (pilietiškumo) plėtotės atžvilgiais“ [16, p. 290]. Kai Pedagogikos mokslinio tyrimo institute požiūriai, kokia turi būti nacionalinė mokykla, išsiskyrė, reformos branduolys, kurio centre buvo M. Lukšienė, ryžosi bendraminčių ieškoti ne tarp pedagogikos mokslininkų. Džiaugiasi kiekvienu, kad ir mažu palaikymo komandos radimosi žingsneliu: „Pradžią padaryta, ir mudviem su Laima [Tupikienė] atlėgo baisus slogutis, neslūgęs visą laiką: mušiesi tartum žuvis ant ledo – žemė vis slysta iš po kojų. Dabar įsižiebė vilties krislelis“ [8, p. 182].

Taigi tekstų citatose atsispindi M. Lukšienės įžvalga, istorinio momento svarbos pajauta bei išipareigojimas pasinaudoti laiko pokyčių teikiama galimybėmis ir ryžtas ilgai brandintas idėjas įgyvendinti. M. Lukšienė pabrėžė požiūrio platumo, kritiško mąstymo svarbą, būtinybę atsižvelgti į pokyčius. Kita vertus, iš tekstų citatų aiškėja ir angažavimasis savo veikla pranokti kasdieną, keisti žmones ir pasaulį gėrio link (kaip *bendroji kryptis*), ji pripažįsta savo silpnybes, bet lieka susiklausiusios komandos – katedros centru, vėliau jai skaudu, kad neskubama tautos labai išnaudoti palankių istorinių aplinkybių, tekstai liudija jai būdingą riziką, atsakomybės prisiėmimą, neabejotiną sistemų suvokimą, sisteminį mąstymą, konteksto suvokimą, arba socialinį realizmą, liudijami neabejotini koncepciniai gebėjimai ir kiti autentiškai lyderystei teoretikų priskiriami elementai.

Lyderystės elementų raiška, liudijama M. Lukšienės tekstų analize

Lyderystės elementų raiška	Lyderystės elementų raišką liudijančios citatos
Įsipareigojimas svarbiai veiklai; Įsipareigojimas savo veikla pranokti kasdieną; Įsipareigojimas keisti žmones ir pasaulį gėrio link;	„Šeštadienį, rugsėjo 14 dieną (1929 m. – M. B.). Dar bus įdomiau po kokių dešimties metų skaityti savo kūdikystės laikus. Gal būsiu tada kažin kur, žinoma, gyvensiu jau nepriklausomai, pati sau duoną pelnysiu. Ar šiaip ar taip labai įdomi ateitis. Aš norėčiau palikti Lietuvai ar net visai žmonijai ką nors kilnaus ir didžio, norėčiau pašalinti neteisybes nuo pasaulio paviršiaus, norėčiau, kad nebūtų vieniems laimė, o antriems – vargas ir kančia. Ko norėčiau, oi daug! Bet kažin, ar pasiseks nors ką padaryti. O, mokykla – plati dirva, man rodos, galima daug daug palyginimai įskiepyti į vaikų širdis; meilės, tiesos, padėti jiems išsivaduoti iš nelaisvės. Gyvenime reikia kovoti ir arba žūsi, arba laimėsi kovą. <...> Aš norėčiau palikti žmonių atmintyje...“ M. Lukšienės vaikystės dienoraštis, 1929 [4, p. 45]
Vertybės: pareigos jausmas;	„Mamytė su Tėveliu išmokė mane pareigą gerbti, [...] parodė pareigos Šventumą ir įskiepijo pareigos jausmą.“ [Ten pat]
Vertybės: socialinis jauktumas;	„Verkianti prancūzė man papasakojo, kad jai pavogė batukus ir dabar neturi kuo apsiauti, nes kiti pas šiaučių... parėjusi pasakiau Mamytei ir ji davė savo senus kaliošus. Aš juos nunešiau... Ji su tikru džiaugsmu mane pabučiavo ir pasakė, tegul Dievas tave laimina.“ Dienoraštis, 1929 [ten pat, 43 p.]
Savo trūkumų pripažinimas; gebėjimas burti komandą darbui, vieningumui, susiklausymui;	„Katedros vedėja tapau dėl prof. Meškausko moralinės prievartos: „Lebedys išėjo verkdamas, kai jį prašiau. Tai eisi ar ne?“ Aš verkiau už durų... Gyvenome katedroje nepaprastai susiklausę ir vieningi. Aš bijojau vadovauti, nesijaučiau galinti, bet mes visi buvome kartu, kartu dirbome.“ Lukšienė M. (1989). Apie universiteto bylą [16, p. 116]
Vertybės: rūpestis dėl tautai bendro reikalo;	„Kur eiti? Prie kurios valdančios galvos būtų galima prisibelsti, kad išgirstų ir suvoktų, jog dabar toks istorijos momentas, kada galima daug padaryti, kad taip greit nežūtume?“ Dienoraštis, 1988 m. balandžio 11 d., p. 35 [8, p. 181]
Bendradarbiavimas, žmonių telkimas, būrimas siekti bendro tikslo;	„Ingė [Lukšaitė] man pasiūlė primygtinai idėją: reikia patiems greit sudaryti pritarančių mūsų mokyklos modeliui iš įvairių institucijų žmonių grupę, kuri sudarytų mokslinį branduolį. Pasitarėme su Laima [Tupikiene]. Ji faktiškai ir to darbo motoras, idėjos konkretizatorius. [...] aš jau buvau pradėjęs kalbą su prof. J. Vaitkevičiumi, paprašius M. Barkauskaitę išbandyti dirvą Šiauliuose. Pasitarėme su direktoriumi [P. Beresnevičiumi]. Jį įtikinome, kad tokia tarpžinybinė komisija prieš susitinkant su [H.] Zabuliu reikalinga. Ryžomės.“ Dienoraštis, 1988 m. birželio 11 d. [8, p. 182]
Ryžtingumas; Asmeninės rizikos prisiėmimas; Situacijos suvokimas ir autentiškas elgesys; Vertybės: pareiga veikti bendram reikalui; Vidiniai motyvai, kylantys iš prasmės suvokimo; Bendrų reikalų iškėlimas virš asmeninių;	„Be galo man atrodė svarbu, kad tame mokyklos pertvarkymo darbe užsimegztų betarpiškas kontaktas tarp PMTI ir [H.] Zabulio. O mūsų dir. [P.] Beresnevičiui tris kartus buvo atsakyta susitikimas su ministru. <...> su to lygio žmogumi kaip [H.] Zabulis, manau, kad galima apsiginti bent nuo absurdo...“ Dienoraštis, 1988 m. birželio 16 d. [8, p. 182] Vilnius, 1988.VI.16. DIDŽIAI GERBIAMAS PROFESORIAU IR MINISTRE, Jaučiu aitrią pareigą grynai savo iniciatyva kreiptis į Tamstą ne su asmenišku reikalu, aplenkdamas deramas hierarchinės administracijos grandis. <...> tikslinga, mano giliu įsitikinimu, bendram švietimo reformos labui, kad Tamsta betarpiškai gautum susipažinti su pirminiu mūsų instituto rašto ministerijai dėl mokyklos patobulinimo galimybių variantu <...>. Atsiprašydama dėl Tamstos brangaus laiko gaišinimo, prašyčiau peržiūrėti mūsų tą itin skubotą raštą (siunčiu savo asmeninį egzempliorių su nieku nepasitarus). Man, kaip ir visiems mums rūpi, kad būtų subrandintas conceptualus, o ne eklektiškas, paviršutiniškas būsimos mokyklos atnaujinimo projektas, pagrįstas visuomeniniais interesais ir atitinkantis šių dienų mokslo reikalavimus.“ Laiškas, datuotas 1988.VI.16, įklijta minimame dienoraštyje, p. 69 [8, p. 181]

Istorinio laiko išskirtinumo įžvalgos; Pasitikėjimas savimi; Kaitos būtinybės suvokimas; Įsipareigojimas socialiai svarbiems darbams; jų dydžio suvokimas; Vizijos turėjimas; Konceptualaus mąstymo gebėjimai; Gebėjimas įžvelgti socialinių sistemų pokyčius; Gebėjimas įžvelgti socialinės sistemos – švietimo – svarbą kuriant valstybę; Vidinis motyvas: „pasaulio keitimas“;	<p>„Prarastą laiką savo kultūros gyvenime privalome nors iš dalies atgauti. Istorija diktuoja tempą. Reikia pasaulyje daurytis būdų, priemonių, kelių, kurie padėtų mums, neprarandant savęs pačių, sukurti tokį mokyklos, tiksliau, tautos švietimo modelį, kad tikslą pasiektume. Tai sunkus darbas, reikalaujantis sutelkti jėgas, pasitikėti pačiais savimi, bet kartu intensyviai mokytis iš svetur, kur tik įmanoma. Viena aišku, kad šioje padėtyje, kurioje atsidūrėme, negalima tenkintis mokyklos padailinimu, reikia esminių struktūrinių pakaitų.“</p> <p>Lukšienė M. (1989). Mintys apie tautinės mokyklos kūrimąsi [16, p. 123]</p> <p>„Mums reikia visose mokslo ir gyvenimo srityse susirasti savo požiūrį, savo santykį ir tuo būdu pamažu įeiti į pasaulinės kultūros ne tik vartotojus, bet ir kūrėjų gretas. Reikia visuotinės literatūros, istorijos, kaimyninių kalbų studijų ir t. t. specialistų, ne vien informatorių, bet ir originalių mąstytojų.“</p> <p>[Ten pat, p. 122]</p> <p>„Vyкта staigus, radikalus, kai kurių sričių brutalus lūžis, viso gyvenimo lūžis. Jam reikia kitokio mentaliteto, kartu ir kitokių vertybinių orientacijų žmogaus. Iš valstybinio socializmo sandaros ir politinės okupacijos žengiamo į postindustrinę formaciją, – tai anaipol ne normalus, evoliucinis žingsnis, [užtat] dažnai trūksta psichologinio, politinio pasirengimo. <...> Savaime aišku, kad šitoje mūsų visų situacijoje, kada nei politiškai, nei ekonomiškai, nei psichologiškai tauta nėra visiškai pasiruošusi priimti struktūrai, kurioje istorija lemia dabar gyventi, augančios kartos ir šiuo metu esančio ne tik jaunimo, bet ir kitų amžiaus tarpinių žmonių ugdymas ir ugdymasis naujam gyvenimo būdai yra viena kaip niekada svarbių problemų. Taigi švietimo reformos platumas, kryptingumas, tikslingumas ir gilumas dabar darosi tautų ir jų sudaromų valstybių [kūrimosi] viena iš sąlygų.“</p> <p>Lukšienė M. (1990). Mokykla – demokratijos linkme [16, p. 174]</p>
Istorinio laiko jautimas; Įsipareigojimas švietimo pertvarkos klausimais; Sisteminių mąstymo gebėjimai	<p>„Kai prasideda atlydis ir yra imperijos pastatas, pasidaro aišku, kad laikas brandintas idėjas realizuoti, laikas kalbėti garsiai, pateikti ne atskirus jų fragmentus, o sujungti į vieną didelę problemą – kitokios, nacionalinės švietimo sistemos problemą.“</p> <p>Lukšienė M. (1998). Pedagogikos institutas ir reformos idėjos. Istorinis žvilgsnis [16, p. 101]</p>
Konteksto suvokimas; Socialinis realizmas;	<p>Viena painiausių ir liūdniausių atrodančių mūsų švietimo sistemoje sričių, besistojant ant savarakiško gyvenimo slenkščio ir norint jį peržengti, – tai mūsų pasiruošimo švietimo reformai kompetentingumas, organizuotumas, alternatyvius mąstymo, gilaus susipažinimo su pasaulyje vykstančiais švietimo pertvarkymo principais, jų santykių su kultūros procesais ir ekonominiais poreikiais trūkumas. Šitaip plačiai matyti pasiruošusių žmonių beveik neturime. Tradicijos būtų, Lietuvos mokyklos kūrimosi laikotarpis įdomus bei pamokantis, bet laikas jau kitas, reikia labai daug ką naujai pergalvoti.“</p> <p>Lukšienė M. (1988). Sukurkime tautos švietimo sistemą [16, p. 127, 128]</p>
Aiškios, situaciją paneigiančios ir pranokstančios vizijos turėjimas; Sisteminis mąstymas;	<p>„Mažos tautos išlikimo ir pilnutinio prasiskleidimo bei gyvenimo sąlygos: ugdyti kiekvieną savo narį, kad jis būtų subrendęs kaip asmuo ir kaip tautos bendrijos narys. Turi būti sukurta aukšto visuomeninio ir kultūrinio lygio visuomenė, kuri gebėtų pati reguliuoti savo pačios sutelktinius ir paskirų individų veiksmus bei elgesį.</p> <p>Demokratija – tai pusiausvyros tarp individo ir visuomenės poreikių bei teisių kelias. Jai reikia bręsti ir ruošti sąmoningai. <...> Mes turime dar išsiugdyti demokratiją. <...> Reikia kiekvieno tautos nario, sąmoningai įsijungusio į darbą. <...> Kaip reikia visuotinio veikimo, taip reikia visuotino tikslingo ugdymo. <...> Klausimas – visos kultūrinės politikos ir jos tikslingumo, nes visuomenę formuoja visa kultūra, tame tarpe ir švietimas.“</p> <p>Lukšienė M. (1989). Tauta ir ugdymas [16, p. 147]</p>
Aiškios, situaciją paneigiančios ir pranokstančios vizijos turėjimas;	<p>Mums dabar reikia labai pergalvotos bendrosios ugdymo strategijos ir taktikos (politikos). Turime realiai matyti, kokią žmogų – mažą ar suaugusį – turime, ko jam trūksta, kad nepasikartotų daugybė mūsų pačių ydomis, nesubrendimu, siaurumu ir t. t. pagrįstų nemalonių ir gėdingų veiksmų. <...> Būtinai mums visų sričių suderintas žmogaus ugdymas. <...> mokykla, pati save kurdama, kurtų ir visuomenę naujomis formomis veikti.“</p> <p>[Ten pat, p. 148]</p>
Koncepciniai gebėjimai; Sisteminis mąstymas;	<p>„Naujoje mūsų švietimo sampratoje visi mokyklai keliami uždaviniai grindžiami dorovės nuostatomis. Antrasis jų tiesiog reikalauja: „Padėti tvirtus žmogaus dorovės pagrindus; puoselėti sąžiningumą, gailėtingumą, kūrybiškumą, nukreiptą į tiesą, gerį, grožį; tvirtinti geros valios veiklą, siekiančią laisvės, taikos, darnos, pagarbos ir šviesos.“ Kitos trys pastraipos kalba: a) apie žadinimą kiekvienam ugdyti savyje asmenybę <...>; b) apie žmogų, kuris jautųsi savosios kultūros saugotojas, tęsėjas ir kūrėjas <...>; c) apie žmogaus pilietiškumo ugdymą, kuris pabrėžtinai grindžiamas aukščiausio žmogiškumo kriterijais. Vadinasi, visas ugdymas kreipiamas vieningai padėti prasiskleisti žmogaus esmei. Ji negali būti izoliuota nuo visuomenės, nuo tautos, kurioje žmogus gimsta ir kurioje auga. Tačiau individas nepajungiamas beato-dairiškai tik bendruomenės interesams. Čia ir glūdi vakar ir rytdienos skirtumas...“</p> <p>Lukšienė M. (1989). Būsimoji mokykla ir dorovės ugdymas [16, p. 155]</p>

Ekspertų apklausos duomenų analizėje liudijama lyderystės elementų raiška. Kaip minėta aptariant tyrimo metodologiją, M. Lukšienės lyderystės vertinimą pateikė 11 ekspertų, dalyvavusių apklausoje. Klausimynas sudarytas taip, kad ekspertai galėtų įvertinti M. Lukšienės lyderystę visų tyrimo analizuotų lyderystės teorinių modelių požiūriu, nors tyrėjos darė prielaidą, kad tikėtina, ryškiausiai gali atsiskleisti *charizmatinė* ir *autentiškoji* lyderystė. Duomenų analizėje ekspertai koduojami lietuviškos abėcėlės didžiosiomis raidėmis (nuo A iki Y), toliau pateikiamos mokslininkės lyderystę apibūdinančios citatos žymimos tomis pačiomis kodinėmis raidėmis.

Neabejotina, kad M. Lukšienė pripažįstama švietimo reformoje iškilusiaja lydere, apibendrinama: „Ji dirbo tik ministerijai pavaldžiam institute, bet tapo nacionalinės švietimo reformos modeliavimo lydere, nors, aišku, formalų pavidimą vargu ar turėjo“ (B). Daugumos ekspertų požiūriu, tokia lydere ji tapo tiek dėl savo savybių, išugdytų šeimos, kultūrinės aplinkos, atitinkamo intelektualinio ir vertybinio brandumo, tiek dėl susiklosčiusių istorinių aplinkybių. Apibendrinama: Doktorė turėjo ne tik įgimtų savybių, bet ir kultūrinės aplinkos bei šeimos išugdytas savybes, kurios ją išskyrė iš kitų, „bet dėl nepalankios politinės situacijos priversta pasitraukti tik į mokslinį darbą, save realizavo moksliniuose darbuose, o vėliau savo sukaupta mokslinė kultūrine patirtimi ir kompetencija galėjo pasiremti gimus Sąjūdžiui ir išreikšti savo idėjas, vesti kitus ir realizuoti tai, kas buvo suvokta ir subrandinta kaip nacionalinė švietimo vizija“ (G).

Charizmatinės lyderystės raiška M. Lukšienės veikloje. Aptariant teorines tyrimo pozicijas minėta, kad dalis lyderystės teoretikų *charizmatinę lyderystę* pateikia kaip transformacinės lyderystės atmainą, todėl formuluojant ekspertų apklausos klausimyną dalis lyderystės elementų, pvz., *poveikis sekėjams*, pasikartojo vertinant M. Lukšienės lyderystę *transformacinės* ir *charizmatinės* lyderystės modelių požiūriais. Čia teikiame lyderystės apibūdinimą abiejų modelių požiūriu, jų neišskiriant (žr. 2 lentelę).

Ekspertų apklausos duomenų – teiginių dalinė atitiktis teorinei transformacinės lyderystės (nepatvirtinamas *polinkis dominuoti, troškimas daryti įtaką, „transformuoti“* kitokių požiūriu ar idėjų asmenis) ir visiškai atitiktis charizmatinės lyderystės sampratai liudija, kad M. Lukšienė buvo charizmatiškoji lyderė: ekspertai, atsižvelgdami į savo bendravimą su mokslininke patirtį, rangavo Jos asmenines charizmatišką lyderystę atitinkančias savybes skirtingai, tačiau pripažino buvus visas, būdingas mokslininkei. Patvirtinamas visų charizmatinei lyderystei būdingų

elementų – asmeninių savybių, elgesio, poveikio sekėjams, idealizuotosios įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualiojo skatinimo, individualaus dėmesio – atitikimas lyderystės teorijose išdėstytiems. Patvirtinama šių elementų bruožų dauguma. Apibendrintai teigta: „**Absoliučiai viskas**, kas čia išvardyta, buvo būdinga Meilei Lukšienei.“ (A).

Autentiškosios lyderystės raiška M. Lukšienės veikloje. Kaip minėta, tyrėjos darė prielaidą, kad M. Lukšienės lyderystę tikėtina, gali būti ne tik *charizmatinė*, bet ir *autentiškoji*, dalies lyderystės teoretikų vadinama *tikrąja*, arba fenomenalia, t. y. skirtinga nei kitų lyderių atvejais, išskirtine. Kaip prielaidą patvirtina ekspertų apklausos duomenų analizė, žr. 3 lentelėje.

Ekspertų apklausos duomenų analizė liudija ne tik charizmatiškąją, bet ir autentiškąją M. Lukšienės lyderystę. Patvirtinami ir argumentuotai pagrindžiami lyderystės teoretikų pateikti autentiškosios lyderystės elementai – ir *lyderio savybės*, ir *tobulėjimo sritys*. Dera pastebėti, kad 2013 m. UNESCO minint 100-ąsias mokslininkės gimimo metines ne tik ekspertai, bet ir dauguma švietimo darbuotojų vieningai identifikuoja mokslininkę sąvoka *Daktarė*. Tas žodis tapęs mokslininkės simboliu, niekam kitam netaikytas ir netaikomas, vartojamas kaip M. Lukšienės atpažinimo ženklas. Tyrėjų požiūriu, tai sietina su mokslininkės *charizma* ir pripažintu autentiškumu.

Lyderystės teorijoje daroma prielaida, kad iškilusieji lyderiai gali turėti unikalių, išskirtinių, retų savybių, bruožų, kurie liudytų jų lyderystės fenomeną, t. y. išskirtinumą. Ekspertų prašyta įvardyti, jų požiūriu, išskirtinių, būdingų vien tik Meilei Lukšienei bruožų. Pateikiami tokie lyderystės fenomenalumą paryškinantys autentiškosios lyderės bruožai.

„Gyvenimo Meilė. Ar: Meilė Gyvenimui, su visomis jo apraiškomis: gėriu ir blogiu, tiesa ir neteisybe; grožiu ir bjaurastim, viskuo. Meilė Lukšienė buvo „pilnutinis žmogus“, Asmenybė.“ (A)

„Išskirtiniai M. Lukšienės bruožai buvo jos protas ir paprastumas. Ji sprendė globalias švietimo problemas, jos įžvalgos pralenkė laiką. Buvo paprasta, žmogiška. Niekada nepamiršiu, kaip mes, dar tada jaunos instituto [Pedagogikos mokslinio tyrimo institutas – aut. past.] darbuotojos, vėlai grįžusios iš susitikimo su estų kolegomis, viešbutyje radome Doktorės mums paklotas lovas.“ (B)

„Vertybių akcentavimas ir orientacija tik į „aukštos prabos“ vertybes. Ant šio pamato tilpdavo viskas – pareiga, lankstus artėjimas idealo link neprisiriant prie laikinų sprendimų būdų, žmonių telkimas, žingsnių vertinimas ir t. t.“ (C); „Tvirta valia ir aiškus siektino tikslo einamuoju momentu suvoki-

Ekspertų pateiktas transformacinės / charizmatinės lyderystės raiškos apibūdinimas
M. Lukšienės veikloje

Transformacinės lyderystės elementai	Transformacinei lyderystei aktualius elementus patvirtinantys teiginiai arba pateikti veiklos epizodai
<p>Asmeninės lyderio savybės: polinkis dominuoti, troškimas daryti įtaką, pasitikėjimas savimi, tvirtos vertybės.</p> <p>Lyderio elgesys: rodo paveikų pavyzdį, rodo kompetentingumą, aiškiai reiškia tikslus, perteikia aukščiausius lūkesčius, reiškia pasitikėjimą savimi, sužadina motyvus.</p> <p>Poveikis sekėjams: pasitikėjimas lyderio ideologija, tikėjimas, kad lyderis ir sekėjas yra panašūs, visiškas pritarimas, prisirišimas prie lyderio, klusnumas, tapatinimasis su lyderiu, emocinis aktyvumas, aukštesni tikslai, išaugęs pasitikėjimas savimi.</p>	<p>– „Meilei Lukšienei būdingiausios buvo tvirtos vertybės ir pasitikėjimas savimi. Tai neabejotinai imponavo, traukė, darė įtaką aplinkiniams. Kai tai derėjo su atitinkamu lyderio elgesiu (perteikia aukščiausius lūkesčius, rodo paveikų pavyzdį, sužadina motyvus, aiškiai reiškia tikslus ir t. t.), rezultatas buvo aiškus: išaugęs visų sekėjų emocinis aktyvumas, sau išsikeliami aukštesni tikslai, išaugęs pasitikėjimas savimi, ir, kas be ko, pasitikėjimas lyderio ideologija, pritarimas, tikėjimas, jog lyderis ir sekėjas yra panašūs.</p> <p>Visi, dirbę su M. Lukšiene tuo metu, buvo emociškai angažuoti. Pirmiausia. Nes už savo veiklą, sekinantį darbą, negaudavo nė skatiko. Viskas buvo daroma „iš idėjos“. Negana to, M. Lukšienė jau tada, remdamasi savo gyvenimo patirtimi ir išmintimi, numatė, kad, kai tik atsiras švietimo darbams skirti pinigai, sutartinis, pasiaukojantis visų bendras darbas sugrius. Ir ji buvo, kaip visada, teisi.“ (A)</p> <p>Nejausdavai jos polinkio dominuoti ar troškimo daryti įtaką. Ji buvo svarstantis žmogus, tačiau ypač principingas kalbant apie vertybinius dalykus. Kritikuodavo susmulkėjimą („argi čia vertybė“), kėlė aukščiausius lūkesčius, žadino orientavimąsi į aukščiausias vertybes ir idealus, motyvuodavo apeliuodama į pareigos jausmą. Nedemonstravo aklo pasitikėjimo savo kompetencija, žiniomis, tačiau demonstruodama savo žinojimą ir išvalgas sukeldavo pasitikėjimą jos autoritetu, suprastą, o ne primestą, norą sekti jos mokymu. Sukeldavo tapatinimąsi su ja, jos požiūriu, o tuo pačiu pakeldavo savivertę („aš mažiau panašiai kaip Doktorė“).“ (C)</p> <p>– „<...> Švietimo reforma, be abejo, turėjo būti sisteminė, bet pirmaisiais metais ji vyko ne evoliuciniu, o revoliuciniu būdu, tad transformacinei lyderystei dažnai tiesiog nelikdavo laiko. Todėl bendražygiais būdavo pasirenkami tik tie, su kuriais pavykdavo lengvai susikalbėti jų „netransformuojant“, tai yra panašių nuostatų ir bent jau protingi bei pakankamai išsilavinę žmonės. O ir vėliau Lukšienės „auklėjimą“ patirdavo tik patys artimiausi – kitiems nebūtų pakakę energijos, nes reikėjo be galo daug dirbti.“ (D)</p> <p>„<...> ryškiausiomis savybėmis įvardinčiau tvirtas tautines, pilietines vertybes bei troškimas daryti įtaką. Tai buvo svarbiausios savybės, turėjusios įtakos ir daugeliui iš jos sekėjų. Visi teorijoje įvardyto elgesio požymiai Jai buvo būdingi. Mančiau, Jos kaip lyderės elgesys išsiskyrė aiškiai reiškiamais tikslais. Tai visų pirma paliudija Jai vadovaujant sukurtoji Lietuvos švietimo koncepcija. Visa kuriančioji komanda buvo tiesiog „užsidegusi“ tikslų kėlimo ir formulavimo idėjomis.</p> <p>Galvodama apie Jos poveikį sekėjams, žinoma, visų pirma mintiju, kokią įtaką man asmeniškai padarė bendravimas ir bendradarbiavimas su Meile Lukšiene. Tapau emociškai aktyvesnė, pradėjau kelti aukštesnius gyvenimo ir mokslinės veiklos tikslus ir sutvirtėjo mano pasitikėjimas savo jėgomis.“ (I)</p> <p>– „Asmeninės čia minimas lyderio elgesio savybės tikrai visas priskirčiau Meilei Lukšienei. Ir asmeninis pavyzdys, ir kompetentingumas, ir aukščiausi lūkesčiai, ir motyvų sužadintumas – besąlygiškai Daktarei būdinga. O sekėjų elgesys, manau, nesutalpintinas į lyderystės teoretikų teikiamas savybes, nes jis gali būti labai individualus. Mano asmeniniu atveju – tai pasitikėjimas lyderės ideologija; pritarimas, bet ne visiškas; niekada nedrįsčiau laikyti savęs nors kuo į Ją panašia – pernelyg skirtingi asmenybės dydžiai, taigi ir tapatinuosi tik su idėjomis, bet ne su Lydere; kad visi mes buvome prie Jos prisirišę – tikrai taip; kad buvome klusnūs – o ne; emocinis aktyvumas – taip, priėmus idėjas nuolatos magėjo jas ginti viešai, spaudoje, viešose diskusijose; Meilė Lukšienė iškeldavo tiems, kurie su ja dirbo, gana aukštus tikslus, augino pasitikėjimą savimi tiek, kad imdavaisi darbų, kurių pats vienas, jei Ji nereikalautų, niekada nebūtum ėmęsis. Manau, kad tokį santykį – baimės ar nejaukumo Ją nuvilti – su Meile Lukšiene jautė visi, kurie tiesiogiai ar ne laiko Ją savo Mokytoja. Asmeniškai aš laikiau Lukšienę besąlygiškai Autoritetu, nors ir ne visur Jai pritardavau. Jaučiau asmenybės didumą, nors būtų sunku įvardyti, kas jį sudarytų. Na, kartais jauti, kiek Žmogus, su kuriuo bendrauji, yra visa kuo už patį pranašesnis, – erudicija, gyvenimo būdu, gebėjimu dirbti. Esi šalia ir darai darbus net negalvodamas, kad galėtum prilygti. Kartą, menu, kolegoms pasakiau: Lukšienė gimė ir augo Mokslininkė, o mes tik pramokome dirbti mokslininkais. Aišku, asmenybės stuburą sudaro vertybės, principai. Tai, kad Ji neieškojo būdų įtikinti ir patikti valdančiajai ideologijai net po išmetimo iš Universiteto katedros, apie principų tvirtumą sako labai daug. Turbūt tai buvo Jos charizma, sunkiai nusakoma žodžiais, nes ją tik jauti esant.“ (I) – „Iš asmeninių savybių išskirčiau pasitikėjimą daromo darbo tikslu ir siekiamais rezultatais. Ir, žinoma, tvirtomis vertybėmis. Kompetencijos jai nestigo, tačiau nebijojo pripažinti ir ko nežinojo, neišmanė. Dėl poveikio kitiems išskirčiau pasitikėjimą lyderės ideologija, pritarimą, susikontcentravimą, angažavimąsi jos veiklai, ypač įspūdį darė ilgalaikių tikslų formulavimas ir ryžtingas ėjimas jų įgyvendinimo link. Mančiau, pasekėjų paklusnumas ją būtų atstūmęs. Ne paklusnumo, o argumentų Doktorė pageidavo.“ (Y)</p>

Charizmatinės lyderystės elementai	Charizmatinei lyderystei aktualius elementus patvirtinantys teiginiai arba pateikti veiklos epizodai
<p>Idealizuotoji įtaka (charizma):</p> <p>įtaigus pavyzdys sekėjams, aukšti moraliniai bei etiniai elgesio standartai, galima pasikliauti, kad pasielgs teisingai; suteikia sekėjams viziją ir misijos pojūtį.</p> <p>Įkvėpiantis motyvavimas:</p> <p>dideli lyderio lūkesčiai įkvėpia sekėjus įsipareigoti organizacijai / veiklai, bendrai vizijai; emocinio apeliavimo pagrindu suteikiamos sekėjų pastangos siekti daugiau nei asmeninių interesų; sutvirtėja komandinė dvasia.</p> <p>Intelektualusis skatinimas:</p> <p>sekėjai raginami būti kūrybiški, mesti iššūkį sau ir esančiai situacijai; raginami savarankiškai mąstyti, persvarstyti stereotipinius įsitikinimus ir vertybes.</p> <p>Individualusis dėmesys:</p> <p>kuriamas tarpusavio paramos klimatas; įsiklausoma į individualius sekėjų poreikius; lyderiai elgiasi kaip sekėjų patarėjai; pasitelkiamas delegavimas, kad sekėjai tobulėtų, įveikdami asmeninius iššūkius.</p>	<p>– „Tikrai aukšti elgesio standartai, materialinis kuklumas akcentuojant aukštesnes vertybes, pareigą svarbiai vizijai, savo misijos suvokimą. Be abejonės aukšti lūkesčiai, bendro darbo paskatos (darbo grupės, aptarimai, ne didelis tempas, bet įsitikinimų tvirtumas kuo didesniai kiekiui žmonių). Ugdomoji elgsena, vedanti prie intelektualinio skatinimo („tu gali, pabandyk, po to aptarsim“). Domėjimasis pašnekovo asmeniniais reikalais, mokslinės karjeros skatinimas ir motyvavimas.“ (C)</p> <p>– „Patyriau visus keturis. Apie charizmą. Labai seni, ligoti žmonės nėra idealai jauniems. Bet kai matai, pavyzdžiui, kaupimąsi, savo jėgų telkimą prieš „didžiuosius mūsų“ – įtikinimo kalbas; pasitempimą, šypseną, atsargų apgalvotą žodžių dėliojimą diskutuojant su oponentais, taktiškai įterpiamus komplimentus, pastangas valdyti savo emocijas, šiltą ir visada stiprų rankos paspaudimą – ir visa tai ne dėl asmeninės naudos, o dėl ateities, kuri vadinama „mūsų“, amžius netenka svarbos. Dėl įkvėpimo – bent jau man daug nekalbėdavo, neįtikinėdavo, tiesiog įvertindavo: protin-ga, teisinga, (labai) gražu. Intelektualiai skatindavo dalindamasi knygomis, straipsniais, idėjomis bei įtraukdama į diskusijas. Taip pat prašydama vertinti jos pačios straipsnius bei prisidėti ar padėti. Individualus dėmesys buvo ne visai toks, kaip teoriškai nurodyta. Doktorė domėjosi bendradarbių šeimomis (tėvais, vyrais ar žmonomis, vaikais), visada paklausdavo, kaip jie laikosi, pasidomėdavo, kas vyksta asmeniniuose gyvenimuose, bet nevedžiodavo už rankos darbinėje veikloje. Greičiau jau įmėdavo į vandenį kaip kačiuką: gavai užduotį – ir plauk pats. Dabar tai vadinama „delegavimu.“ (D)</p> <p>– „Iš asmeninių savybių ryškiausias tvirtos vertybės, o elgsenoje būta ir pavyzdžio rodymo, ir kompetentingumo, ir lūkesčių bei tikslų, pasitikėjimo bei motyvavimo. Tikriausiai įvairiems žmonėms buvo įvairūs jos poveikis. Asmeniškai man buvo priimtinos jos vertybės, jaučiausi suradusi giminingą sielą, draugą, globėją, bendrakeleivį. Aukšti tikslai veikė kaip dopingas, o rodomas pasitikėjimas ne tik gulė sunkia našta ant pečių, bet vertė įtemti visas galias ir jomis pasinaudoti, formavo „stuburą“... Be abejo, ji buvo charizmatiškas lyderis. Pradedant išvaizda, laikysena, gyvybingumu, ir galiausiai patirtimi ir kompetencija, kuri neleisdavo abejoti egzistuojančiais aukštesniais tikslais, misija. Jos elgsena ir darbai įkvėpdavo, o asmeninis dėmesys ir intelektualus skatinimas pačius priversdavo imtis atsakomybės.“ (H)</p> <p>– „<...> Man atrodo labai svarbi idealizuota įtaka, išskiriant aukštus moralinius bei etinius elgesio standartus; ir motyvavimas, sutvirtinat komandinę dvasią; ir individualusis dėmesys, kuriantis tarpusavio paramos klimatą. Tačiau norėčiau išskirti ir paryškinti <i>intelektualųjį skatinimą</i>. Manau, kad Ji ypač skatino sekėjus būti kūrybiškais, mesti iššūkį sau ir esančiai situacijai bei ragino savarankiškai mąstyti, persvarstyti stereotipinius įsitikinimus ir vertybes.“ (I)</p> <p>– „Neabejočiau, kad Meilę Lukšienę reikia vadinti charizmatiškąja lydere. Besąlygiškai visus veiksmus iš teoretikų teikiamų esu patyrusi. Sakyčiau, kad visi pirmieji, o ir vėlesni, jau valstybę nepriklausomą atkūręs, parengti švietimo dokumentai yra parašyti Doktorės emocinio apeliavimo pagrindu sutelkus žmones ir jų pastangas, užmiršus visus asmeninius interesus, negaunant jokio finansinio atlygio už tuos naktų, savaitgalių darbus, už intelektualinius produktus, kaip dabar mandriai sakytume. Jos lūkesčiai priversdavo patikėti, kad gali daugiau, nei apie save manai. O kad kiekvienas rengiamas švietimo dokumentas, kiekvienas rengiamas sprendimas buvo su Ja derinamas, rodo, kokio lygio autoritetu Ji buvo. Jei trumpai pasakius, tai dalies žmonių, kurie dabar švietime sėkmingai veikia, apskritai be Meilės Lukšienės vedimo paprasčiausiai nebūtų. Idėjos, kurios tapo švietimo reformos pamatinėmis idėjomis (ugdyti žmogų laisvei ir demokratijai), apie kurias būrėsi Jos sekėjai, savaime tuo laiku buvo iššūkis buvusiai situacijai ir iššūkis kiekvieno sau.“ (I)</p> <p>– „Lukšienė buvo mažo ūgio moteris, tačiau sakančią kalbas ją matydavau kaip aukštą moterį. Tik atsistojusi greta suprasdavau, kokia ji mažutė. Doktorė turėjo didžiulę įtaigą, valią, gebėjimą įpareigoti, deleguoti ir džiaugtis rezultatais. Tiesa, džiaugsmas rezultatais būdavo savotiškas. Sakydavo gėrėdamasi: „Kaip gerai jūs čia padarėte, tikrai nuostabu. Na, bet dabar reiktų eiti pirmyn.“ Ir išvardydavo, kas dar būtina padaryti. Ji provokuodavo ir, manau, labai vertino savarankišką mąstymą, stereotipų peržiūrą, pamatinių vertybių puoselėjimą. Doktorėi ypač svarbus buvo žmogaus kūrybiškumas, padorumas, sąžiningumas. Visokias naujoves ji priimdavo entuziastingai. Ypač džiaugdavosi, kai pasakodavome apie netradiciškai pasielgusius, vaiką paskatiniusius mokytojus. Remdavosi oriais, su savo pozicija mokytojais.“ (Y)</p>

Ekspertų pateiktas autentiškosios lyderystės raiškos apibūdinimas M. Lukšienės veikloje

Autentiškosios lyderystės elementai	Autentiškajai lyderystei aktualius elementus patvirtinantys teiginiai arba pateikti veiklos epizodai
<p>Savybės: aistringas tikslo siekimas; vertybių puoselėjimas; nuoširdus vadovavimas; tvirtų santykių kūrimas; savidrausmė.</p> <p>Tobulėjimo sri- tys: savimonė; vertybės ir principai; motyvai; palaikymo komanda; gyvenimo pilnatvė.</p>	<p>– „Atpažinčiau visas išvardytąsias savybes. Išraguočiau jas taip: 1. Vertybių puoselėjimas; 2. Aistringas tikslo siekimas; 3. Tvirtų santykių kūrimas; 4. Savidrausmė; 5. Nuoširdus vadovavimas.</p> <p>Visos tobulėjimo sritys taip pat buvo nesvetimos, gal net labiau geistinos, siektinos jos asmeniui. Kaip visada, jai labiausiai rūpėjo neprarasti savęs, neišduoti savojo Aš, savųjų idealų, t. y. gyvenimo vertybių ir principų.</p> <p>Daktarė nuolat siekė to, kas galbūt vadinama „gyvenimo pilnatvė“: domėjosi absoliučiai viskuo – menais, labiausiai literatūra ir muzika, šokių, daile; džiaugėsi gamta, ypač etologija (gyvūnų elgsena), augalais (mėgo auginti absoliučiai visus augalus), mišku (ekstaziškai grožėdavosi ir gėrėdavosi miško grožiu), jūra (nuo vaikystės stengėsi kasmet apsilankyti prie Baltijos, labai mėgo maudytis; visada prašydavo manęs „perduoti linkėjimus“ jūrai, kai sužinodavo, jog būsiu ten; ežerus ir upes (nuo vaikystės plaukiojo baidarėmis beveik visą gyvenimą); žmonėmis (labai gerbė ir mylėjo kūrėjus, ypač menininkus – labai daug jų pažinojo ir džiaugėsi jų pasiekimais – naujais kūriniais ir indėliu į Lietuvos kultūrą; gerbė žmones už jų atsidavimą Lietuvos reikalui (čia – visi kraštotyrininkai), tiesiog mylėjo buvusius savo studentus, ypač Dasą (Donatą Sauką), Laimą (Abraitytę), Justiną (Marcinkevičių), bičiulius – senus ir naujus – visus žmones. Žmonės buvo jos didžioji meilė. Buvo besąlygiškai atsidavusi savo šeimai. Mylinti ir reikli Motina visiems savo vaikams. Puiki dukra savo Mamai (Mamuliukui). Rūpestinga močiutė...</p> <p>Labai rūpinosi savo vidumi, savimone. Stengėsi viskuo domėtis, sekti visas naujienas – kultūrinės, politinės, socialinės, ekonominės. Be galo norėjo tobulinti, „lyginti“, kaip sakydavo pati, savo charakterį. Jai vis atrodė, kad yra pernelyg kategoriška, direktyvi, reikli... Bet jos reiklumas nebuvo smulkmeniškas, priekabus. Reikli buvo moraliniams ir dalykiniams santykių, darbo aspektams. Kitais atvejais – atlaidi, supratinga, tolerantiška. <...> šiukštu, „į asmeninius reikalus kištis nevalia...“</p> <p>Labai vertino mūsų Reformos idėjos „palaikymo komandą“, bet niekada nieko specialiai nedarė, siekdama pritraukti žmones. Jos įsitikinimu, patys žmonės turi būti angažuoti sutelktam darbui ir patys, „iš idėjos“ turi įsiliesti į bendrą veiklą „vardan tos Lietuvos“. Tikėjo idealizmu. Pati buvo aukščiausio laipsnio idealistė. Beje, persmektą kritinio, reiklaus proto ir išminties.“ (A)</p> <p>– „Lukšienė tikrai aistringai siekdavo užsibrėžto tikslo ir versdavo save dirbti iš paskutinių jėgų. Santykiai buvo tvirti tik su artimiausiais bendradarbiais – su kitais jie greičiau trūkinėjo nei mezgėsi šiems nepajėgiant bėgti drauge ir nesugebant apmaldyti savo savimeilės. Ir jei pati Daktarė kokioje nors srityje tobulėjo iki paskutinių darbo metų, tai savikritikos – ji išmoko prisipažinti sau ir kitiems, kad klydo, arba atsiprašyti įžeidusi ir atstūmusi. Vertybių nei puoselėti, nei tobulinti jai nereikėjo – jas tiesiog turėjo kaip asmenybės stuburą, ir labai nuosekliai tą savo vertybių įsitikinimų laikėsi.“ (D)</p> <p>– „<...> vertybės buvo ir yra svarbiausios Daktarės asmenybės traukos ir jos asmenybės kaip lyderės bruožas. Tos vertybės ne tik padėjo „uždegti“, įtraukti ir sutelkti tiek skirtingų žmonių, bet buvo ir lieka bendrų veiklų pagrindas.“ (G)</p> <p>– „Savimonė – ji buvo plėtojama per aktyvų dalyvavimą, domėjimąsi, skaitymą, bendravimą. Vertybės ir principai – buvo nekontingenti. Ji nuolat ieškojo jų patvirtinimų ir gebėjo juos argumentuotai pateikti; Motyvai – visuomet bendruomeniški, visuomeniški, iškelti aukščiau už asmeninius. Palaikymo komanda – ją kūrė, būrė. Jai svarbu buvo turėti komandą. Jos viena iš pagrindinių vertybių – veikti drauge ir sutartinai.</p> <p>Gyvenimo pilnatvė aiškiai išreiškta per tarnystę aukštesniems tikslams.“ (H)</p> <p>– „Savybės patvirtinčiau visas. Kai pradėjo dirbti prie Lietuvos švietimo kūrimo, Meilė Lukšienė atidėjo į šalį beveik pabaigtus kitus mokslo darbus, „užmiršo“ viską ir švietimas paprasčiausiai tapo Jos gyvenimu. Vertybės buvo Jos stuburas ir tvirtybė. Kad nesuniokojo atstūmimas nuo literatūros, kai buvo po garsiosios Universiteto Lituanistikos katedros politinės bylos išmesta iš Universiteto, irgi, manau, gelbėjo vertybės – nuostata, kur beat-sidurtų, dirbti Lietuvai.</p> <p>Tvirtiems santykiams žmonės rinkdavosi – ne kiekvienas tapdavo bičiuliu. Bet jei tapdavo, tai veikiausiai visam sąmoningam gyvenimui. Tiesa, iš bendravimo su Ja daryčiau prielaidą, kad tokių žmonių nebuvo daug.</p> <p>Savidrausmė stebinanti. Teko laimėti dirbti su švietimo reformos laikotarpio Meilės Lukšienės dienoraščiais, asmeninio archyvo medžiaga. Kiekviena diena buvo apmąstoma ir dienoraščiuose užrašoma, kas Lietuvos, su ja susijusio pasaulio politikoje, kultūroje, švietime vyko. Tokia savidrausmė istorikams palieka neįkainojamos vertės dokumentus. Lygiai tokia pati mokslininkės savidrausmė matyti ir iš kitos archyvo dalies. Kiekvienam posėdžiui, vizitui rengtasi – į vienodo dydžio lapelius rašytos posėdžių, pasisakymų, kalbų tezės, posėdžiuose fiksuotos kitų mintys, oponavimas joms. Visi šie dokumentai datuoti, nurodyta vieta, svarstomas klausimas. Visi chronologine seka sudėti į aplankus. Teko palyginti tyrinėto Jos archyvo dalies dokumentus su tą dieną įvykių faktais – akivaiz-dus atitikimas. Straipsniai rengti taip pat – variantai datuoti, archyve kaupti, surinkti papildomai informacijai sulankstyti „vokai“ – popierinės įklijos, jose – tekstai, kuriais remtasi ir t.t. Tai mokslininko savidrausmė. Niekas nedaryta „tam kartui“, vienai dienai.</p> <p>Kebliau būtų liudyti apie tobulėjimo sritis. Savimonė, vertybės ir principai... Tuo laiku, kai man teko laimėti ir garbė dirbti su Meile Lukšiene ir būti Jos vedamai, Ji buvo tokios išskirtinės brandos žmogus, kad narstyti galimas tobulėjimo sritis net mintis nebūtų kilusi. Bet Ji buvo labai imli ir atvira naujai informacijai, naujoms patirtims. Skaitė tiek daug kultūros, filosofijos, literatūros, istorijos leidinių, knygų, kad dažnu atveju pasijusdavau menku žmogučiu prieš jos atvirumą visokeriopai informacijai ir gebėjimą ją aprėpti. <...> Meilė Lukšienė pasaulio žinojimą pildėsi ir ligos patale būdama. Tarsi savo idėją, kad žmogus mokosi visą gyvenimą, būtų įrodinėjusi.</p> <p>Nepaisant pateikto lyderystės teoretikų išskaidymo atskiromis tobulinimosi sritimis, drįsčiau manyti, kad jos apskritai neskaidytinos ir tik visos drauge sukuria gyvenimo pilnatvę.“ (I)</p> <p>– „<...> dinamiška, kaitos, mokymosi, nuolatinio tobulinimosi žmogus. Manau, ji buvo atsidavusi darbui, ypač tuo laiku, kai su ja bendravau, dirbau. Vis dėlto drįsčiau įvardinti taip: ką ji darė, darė atsidavusiai iki galo. Atsidavusiai rašė pirmąją švietimo strategiją, tuo metu vadintą švietimo koncepcija. Vėliau taip pat atsidavusiai rašė savo paskutinę knygą, testamentą.“ (Y)</p>

mas, pasiryžimas jo pasiekti.“ (E); „Pagarba žmogui, aukojimasis, stiprybė.“ (F);

„Manau, kad esminis bruožas, pasireiškiantis ir jos kalboje, buvo – tartis ir susitarti. Ji manė, kad dėl daugelių dalykų galima susitarti aiškinantis, derantis, ieškant bendrų sąlyčio taškų. Net su oponentais.“ (H); **„Reiklumas sau ir kitiems.** Ji pati dirbo netausodama savęs, ir iš kitų to reikalavo. Man asmeniškai šis Meilės Lukšienės veiklos bruožas atrodė ir tebeatrodo neįtikėtina **svarbus ir reikšmingas**, ypač tokiu kaitos laikotarpiu, kurį išgyvenome 1987–1994 metais. Be šitokio veiklos bruožo (sakyčiau ne tik lyderio, bet ir jo sekėjų), Švietimo reformos rezultatai būtų kur kas kuklesni, o gal būt ir visai neįmanomi...“ (I);

„<...> simfoniškas žmogus: universali, plačių pažiūrų, intelektualė, rūpestinga, bet kartu labai vieniša, neišbarstyta ir neišsibarsčiusi asmenybė.“ (Y);

„Amžius, mąstymo gylis ir plotis, patirtis (atmintis), valia. Retas, unikalus šių savybių derinys. Nepriklausomybės pradžioje nedaug buvo žmonių, kurie būtų galėję susieti prieškarinio–karo–pokario ir sovietinių sąstingio metų patirtį, daugybę pažiūrų. Ir drauge neįstrigti savo praeityje, bet kurti įtikinamas, modernias ateities vizijas bei energingai jas teigti.“ (D).

„Visi Doktorės svarbiausi bruožai ir savybės turi bendrą vertybinę, kultūrinę ir edukacinę pagrindą – tikslą: kurti atvirą, demokratišką švietimo sistemą, kurioje svarbiausias yra žmogus. Todėl Doktorę vadinčiau aukščiausios humanistinės kultūros Lietuvos valstybės kūrėja.“ (G).

Išvados

M. Lukšienės tapimas iškilusiaja lydere yra lyderystės atvejis, kai susiklosčiusiomis visuomeninėmis-politinėmis aplinkybėmis buvo ryškių, nestandartiškai mąstančių lyderių poreikis, o M. Lukšienės asmenybės išskirtinė intelektinė, vertybinė branda lėmė jos iškilimą į lyderius. Tai asmens kaip lyderio brandos ir istorinių aplinkybių derinys.

Rašytinių tekstų – dienoraščių – analizė leidžia teigti: M. Lukšienė jau nuo mažens buvo įsipareigojusi veikti išskirtinius, žmonių atminties vertus, darbus visuomenei; vaikystėje susiklostė pareigos jausmas, socialinis jautrumas, laiko, savęs jame apmąstymas – klostosi autentiškai lyderystei būdinga savimone.

Švietimo reformos laikotarpio tekstų analizė leidžia teigti, kad M. Lukšienė kaip lyderė pripažįsta savo silpnybes, bet sėkmingai buria žmones veikti bendram tikslui; iškelia bendrus reikalus virš asmeninių; geba

išvystyti istorinių sąlygų palankumą kardinaliai švietimo kaitai ir imasi iniciatyvos šias sąlygas pozityviai išnaudoti; kaitą pagrindžia konceptualiai, formuoja aiškia, kasdieną pranokstančią viziją; išvystia socialinės sistemos – švietimo – kuriant valstybę svarbą.

Ekspertų apklausos duomenų analizė leidžia teigti, kad M. Lukšienės veikloje atsiskleidė tiek transformacinė, tiek charizmatinė, tiek autentiškoji lyderystė.

Unikaliais jos bruožais pripažintini: meilė gyvenimui; protas ir paprastumas; pagarba žmogui, aukojimasis, stiprybė; gebėjimas tartis ir susitarti; reiklumas sau ir kitiems; retas, unikalus amžiaus, mąstymo gylis ir pločio, patirties (atminties), valios derinys; unikalus prieškarinio–karo–pokario ir sovietinių sąstingio metų patirties sujungimas, drauge – neįstrigimas praeityje, o įtikinamų, modernių ateities vizijų kūrimas bei energingas jų teigimas.

Visi M. Lukšienės svarbiausi bruožai ir savybės turi bendrą vertybinę, kultūrinę ir edukacinę pagrindą – tikslą: kurti atvirą, demokratišką švietimo sistemą, kurioje svarbiausias yra žmogus. Todėl M. Lukšienė laikytina ne tik charizmatiška autentiškąja švietimo reformos lydere, bet ir aukščiausios humanistinės kultūros Lietuvos valstybės kūrėja.

Literatūra

1. Ališauskas R. Švietimo ir visuomenės sinergi-
jos prielaidos. *Pedagogika: mokslo darbai*, 2010,
t. 100, p. 37–41.
2. *Antrieji Meilės Lukšienės skaitymai. Lietuvos švie-
timas: laimingos visuomenės paieškos*. Prieiga per
internetą: <<http://www.youtube.com/watch?v=h6QDhQx7pRs>>.
3. Aramavičiūtė V. Požiūris į vertybes kaip į de-
mokratijos ugdymo prielaidą. *Pedagogika: moks-
lo darbai*, 2010, t. 100, p. 27–36.
4. Barkauskaitė M. Meilė Lukšienė: laiko ženklai.
Pedagogika: mokslo darbai, 2010, t. 100, p. 42–
47.
5. Bitinas B. *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*.
Vilnius: Kronta, 2006.
6. Bitinas B. Meilė Lukšienė: ugdyti žmogų demo-
kratijai. *Pedagogika: mokslo darbai*, 2010, t. 100,
p. 17–19.
7. Bitinas B. *Ugdymo filosofija*. Vilnius: Enciklope-
dija, 2000.
8. Bruzgelevičienė R. *Lietuvos švietimo kūrimas
1988–1997*. Monografija. Vilnius: Sapnų sala,
2008.
9. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper &
Row, 1978.

10. Drucker F. P. *Drukerio mokymo pagrindai. Tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalu apie vadybą*. Vilnius: UAB Rgrupė, 2009.
11. George B., Sims P. *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas: Smaltija, 2008.
12. Glikman D. C. *Lyderystė mokymuisi: kaip padėti mokytojams sėkmingai dirbti*. Vilnius: LR ŠMM Švietimo aprūpinimo centras, 2010.
13. Goffee D., Jones G. *Vadovavimas ir lyderystė. Autentiško lyderio gairės*. Vilnius: Alma littera, 2007.
14. Jackūnas J. Ž. Lietuvos švietimo pertvarkos ir konceptualiųjų reformos gairių santykis. *Pedagogika: mokslo darbai*, 2010, t. 100, p. 13–16.
15. Lietuvos TSR vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija. Projektas. *Tarybinis mokytojas*, 1988, Nr. 98.
16. Lukšienė M. *Jungtys*. Vilnius: Alma littera, 2000.
17. Masiulis K., Sudnickas T. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
18. *Meilės Lukšienės I skaitymai. Švietimo atsinaujinimas: politinės, ekonominės, sociokultūrinės, technologinės aplinkybės ir tendencijos. Žvilgsnis iš šalies*. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/strategija/docs/iss/20100428/Luksienes_Skaitymai_2010-04-28.pdf>.
19. Northouse G. P. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.
20. Pušienė J. *Lyderystės fenomenas Meilės Lukšienės veikloje*. Magistro darbas [rankraštis]. Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas, 2013.
21. Tijūnėlienė O. Žmogaus ugdymas kultūroje ir kultūros – žmoguje. *Pedagogika: mokslo darbai*, 2010, t. 100, p. 20–25.
22. Walumbwa et al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 2008, 34, p. 1, Southern Management Association, published by SAGE Publications [žiūrėta 2012 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub&sei-redir=1&referer=>>.
23. Zaborskaitė V. Harmoningo pasaulio ilgesys. *Pedagogika: mokslo darbai*, 2010, t. 100, p. 11.
24. Želvys R. *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2003.

Summary

Ramutė Bruzgelevičienė, Jolanta Pučienė

M. LUKSIENĖ'S LEADERSHIP DURING THE LITHUANIAN EDUCATION REFORM

The article analyzes the leadership phenomenon of the Lithuanian scientist and social figure M. Luksiene during the period of the Lithuanian Education Reform (1988-1997). It is based on the analysis of scientific literature, the qualitative analysis of M. Luksiene's texts as well as expert surveys. The article aims to describe M. Luksiene's leadership as a unique leadership phenomenon and to highlight the phenomenal features of the leadership.

The **problem**: what was M. Luksiene's leadership during the period of Education Reform. The **subject matter** – M. Luksiene's leadership during the period of Education Reform. The **Goal** is to uncover the distinctness of M. Luksiene's leadership during the period of Education Reform. **Tasks**: 1) on the basis of scientific literature on leadership to define the concepts of leadership and leadership as a phenomenon; 2) to highlight the conditions during the Lithuanian Education Reform as a prerequisite for leaders to emerge; 3) through empirical examination to disclose the distinctness of M. Luksiene's leadership.

The **research methods**. The research is based on one type of empirical research, i.e. the case investigation, in which the object of investigation is composed of one social phenomenon – M. Luksiene's activity during the Lithuanian Education Reform. The investigation is carried out at a personal level. The research is also based on qualitative research strategy and its specific methods: analysis of scientific literature, the qualitative analysis of M. Luksiene's texts, expert survey.

On the basis of the analysis of the research data the following **conclusions** are drawn:

M. Luksiene's appearance as an emerged leader is a case of a leadership where under the prevailing social and political circumstances, in the absence of bright, nonstandard-minded leaders, the distinctive intellectual and attitudinal maturity of M. Luksiene's personality has led to her emergence as a leader. It is a case of harmony between maturity of a person as a leader and historical circumstances.

The analysis of written word – diaries – suggests that M. Luksiene was engaged in distinctive public activities worth staying in human memory since her

childhood. In her childhood she developed a sense of obligation, social sensibility, the perception of time and self, – all the features characteristic to self-awareness of authentic leadership.

The analysis of the texts from the period of Education Reform suggests that M. Luksiene as a leader admits her weaknesses, but successfully brings people together to act for common purpose; she raises the corporate matters over personal; she is able to discern the favorable historical conditions for dramatic change in education and takes the initiative to take advantage of these conditions in a positive way; she justifies the change conceptually, shapes a clear vision surpassing day-to-day thinking; she sees the importance of education as a social system in building the State.

The analysis of data from the expert survey suggests that in the activities of M. Luksiene both the transformational and the charismatic as well as authentic leadership have revealed themselves.

Her personality traits commonly held as unique are: love of life; intelligence and simplicity; respect for

the human being, self-devotion, strength; the ability to negotiate and reach an agreement; demanding high standards from herself and others; rare and unique combination of age, depth and breadth of thinking, experience (memory) and will; unique interconnection between the pre-war-war-postwar and years of Soviet stagnation experiences, and at the same time not lingering in the past but creating modern and compelling visions of the future, as well as their active implementation.

All of the key features and characteristics of M. Luksiene have one common attitudinal, cultural and educational basis, or goal: to create an open, democratic educational system, in which the centre of focus is a human being. Therefore, M. Luksiene is not only to be regarded as a charismatic leader, but also as the creator of the Lithuanian state with highest humanistic culture.

Keywords: M. Luksiene's activity, leadership, leadership models, leadership as a phenomenon, charismatic, authentic leadership, Education Reform.

*Lietuvos edukologijos universitetas
Iteikta 2013 m. birželio mėn.*