

# Pasaulinio GLOBE lyderystės tyrimo įžvalgos Lietuvos mokytojams

Kaip stiprinti savo lyderystę  
mokyklos bendruomenėje?

**Margarita Pilkienė**



# Lyderystė prasideda nuo mūsų lūkesčių

## Įsivaizduojame

Turime lūkesčių, koks turėtų būti lyderis, -ė.

## Atpažįstame

Pastebime ir palaikome tam tikras iniciatyvas.

## Plečiame sampratą

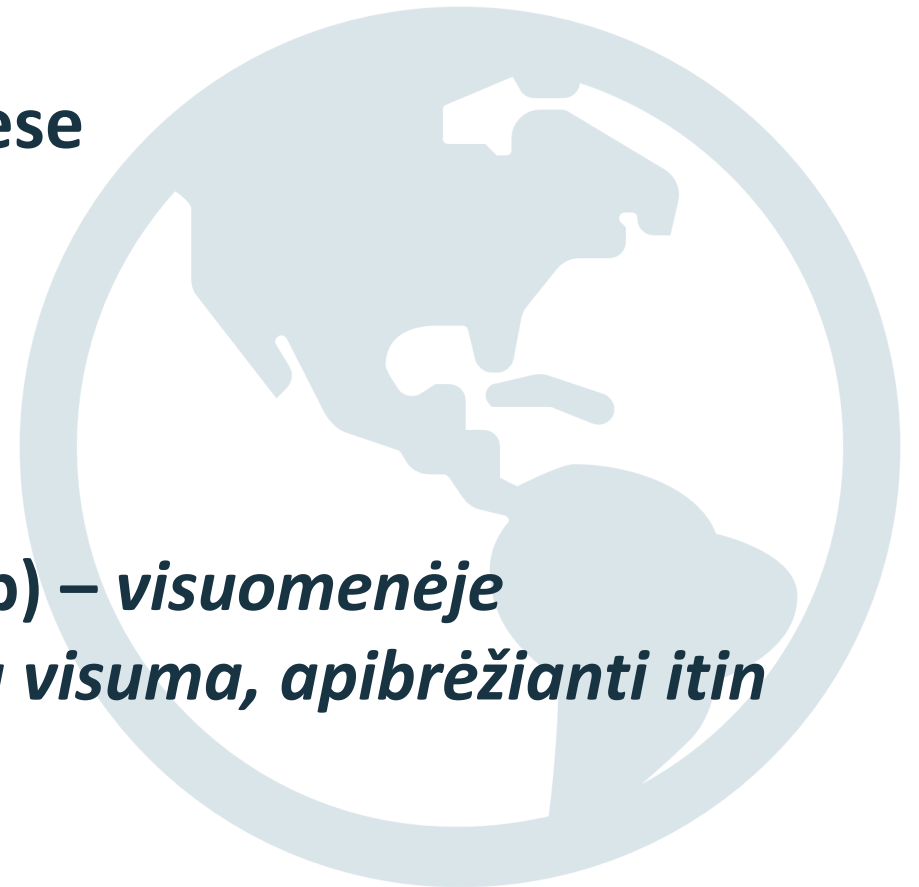
Lyderystę atpažįstame iš elgesio ir įtakos.

*Ką lyderystės aspektu galime pastebėti  
ir ko nepastebėti  
dėl savo išankstinių lūkesčių?*

# Ką tiria GLOBE?

**Kokį elgesį žmonės skirtingose visuomenėse  
suvokia kaip padedantį arba trukdantį  
išskirtinei lyderystei?<sup>1</sup>**

**Išskirtinė lyderystė (outstanding leadership) – *visuomenėje  
pripažįstamas elgesio prototipas ir savybių visuma, apibrėžianti itin  
veiksmingą bei įkvepiantį lyderį.***



<sup>1</sup> Cotton ir bendraautoriai (2026). The New GLOBE Project Integrative Model of Outstanding Leadership:  
A Springboard for Large-Scale Comparative Research in 134 Societies. Journal of World Business. doi:10.1016/j.jwb.2026.101731

# Keturi lyderio vaidmenys

## Ateities krypties kūrimas

Strateginė vizija, įkvėpimas ir ateities tikslai

## Darbo organizavimas

Orientacija į užduotis, aiški struktūra ir sprendimų priėmimas

## IŠSKIRTINĖ LYDERYSTĖ

## Vadovavimas sau

Principingumas, etika, skaidrumas ir asmeninis pavyzdys.  
Savanaudiškumas ir nusišalinimas

## Vadovavimas žmonėms

Palaikymas, rūpinimasis ir komandos telkimas

# GLOBE tyrimas

**44 971**

vadovas ir  
specialistas

**134**

visuomenės

**2019–2023**

duomenų rinkimas

Klausimynas iš 72 teiginių.

Likerto skalė 1-7 (1 – labai trukdo, 4 – nei trukdo, nei padeda, 7 – labai padeda išskirtinei lyderystei). 60 kalbų

Tyrimas atskleidžia lyderystės lūkesčius, o ne elgesio paplitimą.



# Aštuonios GLOBE lyderystės dimensijos

| Dimensija                       | Angliškas pavadinimas | Ką apima                                                                            |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Strateginė vizija            | Strategic Visionary   | Ateities kryptis, įkvėpimas, aukšti tikslai ir veiklos kokybės siekis.              |
| 2. Orientacija į užduotis       | Task-oriented         | Apgalvoti ir ryžtingi sprendimai, darbo organizavimas ir koordinavimas.             |
| 3. Principingumas               | Principled            | Sąžiningumas, patikimumas, etiški sprendimai ir moralinis pavyzdys.                 |
| 4. Savanaudiškumas              | Self-serving          | Dominavimas, savi interesai, nesąžiningumas, informacijos slėpimas ir kerštingumas. |
| 5. Atsiribojimas                | Solitary              | Polinkis veikti atskirai, vengti žmonių ir išlaikyti socialinį atstumą.             |
| 6. Kitų įtraukimas į sprendimus | Participative         | Konsultavimasis, dalijimasis informacija ir kitų įtaka sprendimams.                 |
| 7. Palaikymas ir rūpinimasis    | Supportive            | Empatija, atjauta, pagalba ir dėmesys kitų poreikiams bei gerovei.                  |
| 8. Orientacija į komandą        | Team-oriented         | Komandos telkimas, bendradarbiavimas, lojalumas, diplomatija ir komandos dvasia.    |

Savanaudiškumas ir atsiribojimas - trukdančios dimensijos. Kitos šešios - palankios.

Šaltinis: Cotton ir bendraautoriai (2026), 4 lentelė. Lietuviški pavadinimai – aiškinamieji vertimai.

# Rezultatai. Kas padeda, o kas trukdo lyderystei?

134 visuomenės

97 %

**Orientacija į komandą**

Visuomenių balai 5,5–6,49

95 %

**Strateginė vizija ir principingumas**

Visuomenių balai 5,5–6,49

**Savanaudiškumas 2.15 balo; 81%**

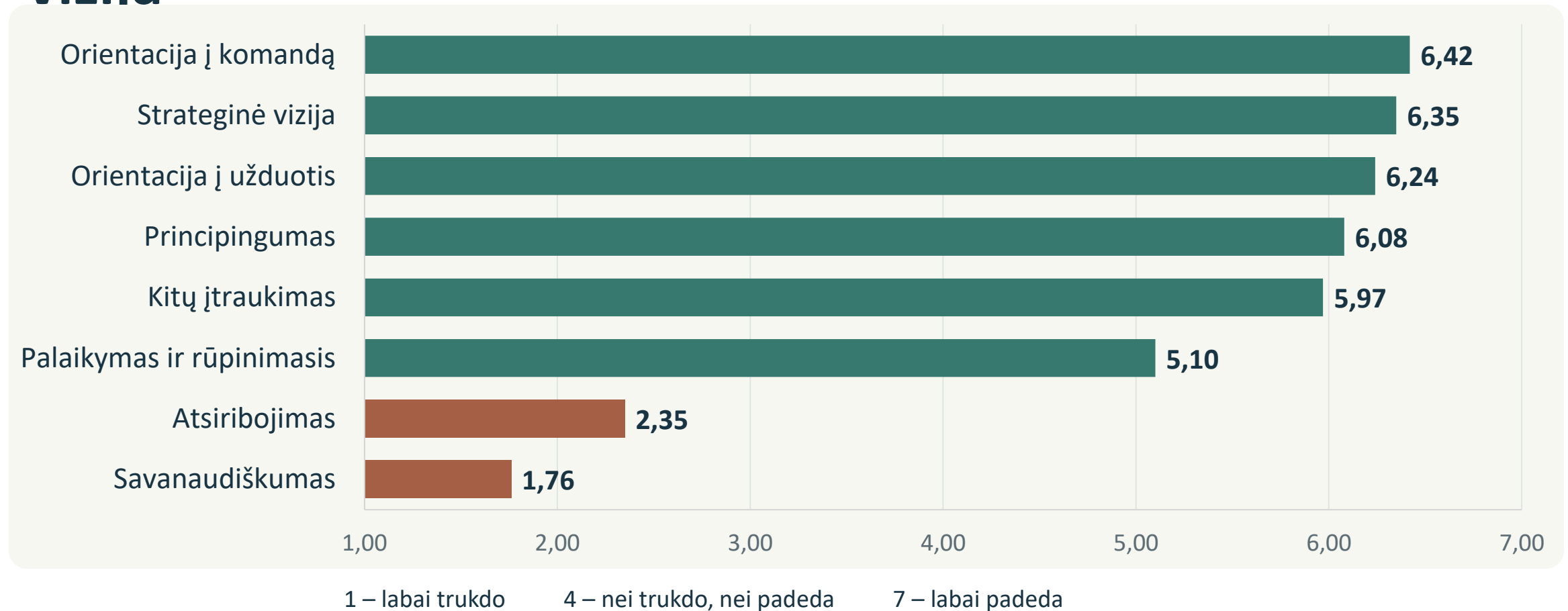
Dominavimas, nesąžiningumas,  
savo interesų iškėlimas

**Atsiribojimas balai 2,0-2,99; 85%**

Socialinis atstumas, kitų vengimas,  
polinkis veikti atskirai

Skalė: 1 – labai trukdo, 7 – labai padeda išskirtinei lyderystei.

# Rezultatai. Lietuva: aukščiausiai vertinama komanda ir vizija



**Lietuvos respondentų lūkesčiai, o ne mokyklų veiklos vertinimas.**

# Adaptyvi lyderystė. Derinti kryptį, veiksmus ir santykius

Viziją paversti aiškiais susitarimais.  
Siekti rezultatų ir rūpintis žmonėmis.  
Sprendimus grįsti vertybėmis.  
Dalytis atsakomybe ir stiprinti kitų  
lyderystę.

*Derinimas ir darna. Kuriai lyderystės sričiai galėčiau skirti  
daugiau dėmesio?*

## Integrali lyderystė. **Kurti bendrą erdvę**

Lyderystė jungia bendruomenę. Svarbiausias tikslas – sprendimų priėmimo dalijimasis, pasitikėjimas ir kitų įgalinimas prisiimti atsakomybę. Kai lyderyste dalijamasi, auga visos mokyklos atsparumas ir inovatyvumas

***Kaip savo kasdienėje veikloje galiu sukurti daugiau erdvės  
kitų iniciatyvai ir lyderystei?***

”

# Kontekstui pritaikyta lyderystė. Suprasti savo bendruomenę

Pažinti lūkesčius ir ankstesnę patirtį.  
Pastebėti, kieno balsas lieka neišgirstas.  
Susitarti, kaip priimsime sprendimus.  
Išlaikyti sąžiningumą ir pagarbą

*Kieno perspektyvos dar neišgirdau?*

”

„Nebegaišk laiko ginčams apie tai, koks turi būti geras žmogus. Tiesiog būk jis.“ *Markas Aurelijus*

***Kokios iniciatyvos imsiuosi savo mokykloje  
ir kam suteiksiu daugiau erdvės veikti kartu?***

Ačiū už jūsų lyderystę, indėlį ir atsidavimą!

Margarita Pilkienė | GLOBE tyrimas Lietuvoje

