

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

ASTA DIRŽIUVIENĖ
(VADYBA MOKYKLOJE)

**MOKYKLOS VADOVŲ LYDERYSTĖ ĮGYVENDINANT
PROJEKTĄ „KOKYBĖS KREPŠELIS“**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Dr. Lina Tamulytė

Vilnius, 2025

TURINYS

| | |
|---|-----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS..... | 3 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS..... | 4 |
| ĮVADAS..... | 5 |
| 1. MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ..... | 9 |
| 1.1. Lyderystės apibrėžimai ir teorijos..... | 9 |
| 1.2. Lyderystės raiška..... | 13 |
| 1.3. Mokyklos vadovo lyderio samprata..... | 17 |
| 1.4. Mokyklos vadovo lyderio bruožai..... | 20 |
| 1.5. Mokyklos vadovo lyderystės stiliai ir jų raiška..... | 22 |
| 1.5.1. Transformacinė mokyklos vadovo lyderystė..... | 25 |
| 1.5.2 Pasidalytoji lyderystė švietimo kontekste..... | 29 |
| 2. POKYTIS IR JO VALDYMAS..... | 32 |
| 2.1. Pokyčio samprata..... | 32 |
| 2.2. Organizacinio pokyčio valdymas..... | 33 |
| 2.3. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai..... | 37 |
| 2.4. Pokyčio valdymas mokykloje..... | 39 |
| 2.5. Projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas – viena iš pokyčio valdymo priemonių..... | 42 |
| 3. MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ ĮGYVENDINANT PROJEKTĄ „KOKYBĖS KREPŠELIS“..... | 44 |
| 3.1. Tyrimo metodologija..... | 44 |
| 3.2. Tyrimo duomenų analizė..... | 50 |
| 3.2.1. Tema: Projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas..... | 50 |
| 3.2.2. Tema: Vadovų lyderystės raiška..... | 59 |
| 3.2.3. Pokyčio valdymas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“..... | 72 |
| 3.2.4 Vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“..... | 82 |
| DISKUSIJA..... | 86 |
| IŠVADOS..... | 89 |
| REKOMENDACIJOS..... | 90 |
| LITERATŪRA..... | 92 |
| SANTRAUKA..... | 108 |
| SUMMARY..... | 109 |
| PRIEDAI..... | 111 |
| AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA..... | 117 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės apibrėžimai

2 lentelė. Lyderių bruožai

3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės principai

4 lentelė. Lyderystės stilių poveikis grupei

5 lentelė. Transformacinės lyderystės komponentai

6 lentelė. Pasidalytosios lyderystės sampratos

7 lentelė. Pokyčio apibrėžimai

8 lentelė. Projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas

9 lentelė. Vadovų lyderystės raiška

10 lentelė. Pokyčio valdymas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

11 lentelė. Vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Lyderystės mokslo raidos etapai
- 2 paveikslas. Mokyklos vadovo lyderio funkcijos
- 3 paveikslas. Mokyklos vadovo transformacinės lyderystės raiška
- 4 paveikslas. Tyrimo loginė schema

IVADAS

Dabartiniiais laikais kaita tapo įpastu kasdieniu reiškiniu, „pokyčiai – gyvenimo norma, ir kuo toliau, tuo sparčiau jie vyksta“ (Želvys, 1999, cit. iš Valeckienė ir Želnieienė, 2018). Keičiasi ir mokykla. Mokyklos kaitai didžiulis dėmesys Lietuvoje pradėtas skirti parengus „Geros mokyklos koncepciją“ (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“) bei Lietuvos Respublikos Seimo nutarimo projektą „Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo“ (2017 m.). Didžiulis vaidmuo siekiant mokyklos kaitos, be abejo, tenka jos vadovams. Mokyklų vadovų lyderystė tampa lemiamu veiksmu, skatinančiu organizacijos narius veikti sinergiškai, siekiant bendrų tikslų.

Temos aktualumas ir naujumas:

Lyderystė mokykloje yra vienas iš pagrindinių veiksnių, padedančių mokykloms prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, nebijoti imtis pokyčių, juos valdyti, taip gerinant ugdymo(si) kokybę, prisidedant prie jauno žmogaus asmenybės tapimo, ūgties. Nors lyderystė mokykloje nėra tik vieno žmogaus savybė, nes tai sudėtingas procesas, turintis įtakos organizacijos kultūrai, šiame darbe dėmesys bus skiriamas vadovo lyderystei, nes vadovas – tas žmogus, kuris savo pavyzdžiu, kalba, veiksmais gali paskatinti ir kitus veikti. Lyderystės esmė ir yra turėti pasekėjų, nes vadovo daroma įtaka skatina mokyklos bendruomenę siekti kokybės, tobulina mokymosi procesą, inovacijas, kuria kultūrą (Pranckūnienė ir kt., 2015, p. 10).

Mokyklos vadovo lyderystės tema nagrinėta, tačiau kaskart į ją gilinamasi vis kitais aspektais. Užsienyje į ją ypač pradėta gilintis XX a. pabaigoje, kai itin daug pradėta kalbėti apie vadovavimo ir lyderystės skirtumus. Iškeliama mintis, jog lyderystė yra būtina siekinat švietimo įstaigų plėtros, kaitos, ji - svarbus organizacijos kultūros transformacijos veiksnys. Lyderis savo pavyzdžiu skatina pokyčius švietimo įstaigoje, keisdamas ją į besimokančią bendruomenę, kurioje kiekvienas narys yra aktyvus ir atsakingas už savo tobulėjimą (Oreg ir Berson, 2019; Paiss ir Pattiruhu, 2020). Tyrimai rodo, kad lyderystė lemia reikšmingus pokyčius organizacijoje (Kotteris, 1990), todėl mokyklos sėkmė yra tiesiogiai susijusi su vadovo gebėjimu įkvėpti bendruomenę ir skatinti inovacijas.

Lietuvoje didesnis dėmesys į vadovo kaip lyderio vaidmenį atkreiptas XXI a. pirmame dešimtmetyje. Daugelyje mokslinių straipsnių sutariama, kad vadovas - lyderis ne tik pats įsigalina, bet ir įgalina kitus siekti teigiamo pokyčio mokykloje. Tyrimai (Harris ir Jones, 2010, cit. iš Bairašauskienė, 2023, p. 32) rodo, kad „transformaciniam lyderiui yra būdinga pasidalytoji lyderystė, kai formalus organizacijos lyderis skatina ir augina kitų darbuotojų lyderystę, puoselėja besimokančios organizacijos kultūrą ir sykiu užtikrina naujos kartos lyderių atsiradimą, kurie tęs ir tobulins esamų lyderių veikimo trajektoriją“. Be to, „norėdamas skatinti pokyčius mokyklos vadovas turi ryžtis laikinai suardyti mokyklos pusiausvyrą ir „uždegti“ veiklai mokyklos bendruomenę, kad ji

kuo labiau priartėtų prie trokštamą rezultatą“ (Navickaitė, 2012, p. 35). Būtent vadovams tenka pareiga sutelkti bendruomenę veikti siekiant bendro rezultato, tikslo (Želvytis ir Mečkauskienė, 2012).

Vadovų lyderystės pareikalavo ir 2019 m. birželio 17 d. – 2023 m. rugsėjo 1 d. vykdytas projektas „*Kokybės krepšelis*“. Mokyklų vadovams teko svarbus vaidmuo kartu su komanda parengti veiksmų tobulinimo planą, kuriuo būtų siekiama pagerinti mokinių ugdymosi pasiekimus, įgyvendinant pokyčius. Kadangi projektas visai neseniai baigėsi, ši tema moksliniuose darbuose nėra tyrinėjama. Tad aktualu aptarti, kokių lyderio kompetencijų prireikė ir su kokiais iššūkiais vadovai susidūrė įgyvendindami „*Kokybės krepšelio*“ projektą.

Temos iširtumas:

Lyderystė, lyderio vaidmuo siekiant pokyčio, kaip minėta, tyrinėti ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkų. Kitose šalyse lyderystės reiškiniai mokyklose pradėta domėtis prieš ketvirtą dešimtmečių. Galima išskirti tokius autorius kaip W. Bennis, Nanus (1998), B. M. Bass (1990), S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke (1991), vėliau - S. G. Huber (2004); B. Pont, D. Nusche, H. Moorman (2008); Fullan (2008); P. G. Nothhouse (2009), A. Haris (2010); L. Lambert (2011); R. J. Marzano, T. Waters, B. A. ir McNulty (2011) ir kt. Minėti autoriai bandė aptarti vadovų lyderystės raišką – pagrindinius bruožus, stilius, vadovo lyderio funkcijas, įrodyti, kad pozityvi lyderystė yra vienas iš organizacijos tobulėjimo sėkmės faktorių (Senge, 1990; Sadler, 2003, Prewitt, 2003). Haris (2010) taip pat pabrėžia vadovo lyderystės svarbą teigdamas, kad efektyvus mokyklos vadovo darbas lemia mokyklos sėkmės istoriją, autorius akcentuoja, kad vadovas, pats tobulėdamas, savo pavyzdžiu turi skatinti nuolatinį mokyklos bendruomenės tobulėjimą. Todėl svarbu, kad vadovas turėtų lyderio savybių, imtųsi veiksmingų iniciatyvų, siekdamas gerinti ugdymo kokybę, mokyklos atmosferą ir mokinių rezultatus, be to, aktyviai prisidėtų prie tvirtos mokyklos bendruomenės kūrimo ir naujų lyderių ugdymo. Panašią nuomonę išsako Voulalas ir Sharpe (2005), pabrėždami vadovo vaidmenį skatinant ir įgyvendinant pokyčius, siekiant organizacijos tobulėjimo. Prie vadovo lyderystės mokykloje temos dirbo ir Fullan (2008); L. Lambert (2011); R. J. Marzano, T. Waters, B. A. McNulty (2011). Naujausiuose šaltiniuose akcentuojami tie patys aspektai, iškeliamas lyderio, kaip žinioms paklausios besimokančios organizacijos kultūros formuotojo vaidmuo (Oreg, Berson, 2019; Fitzsimmons ir Callan, 2020), kalbama apie lyderio daromą įtaką skatinant besimokančios organizacijos narius siekti užsibrėžtų tikslų ir kokybės (Andriani, S., Kesumawati, N. ir Kristiawan, M., 2018; Solvason ir Watson, 2022), svarstoma, kokie veiksniai lemia efektyvią lyderio veiklą (Shang ir Liu, Wang, 2020).

Lietuvoje kalbėti apie lyderystę vienas iš pirmųjų pradėjo Razauskas (1997), kuris, remdamasis užsienio autorių patirtimi, aptarė lyderystės sąvoką, lyderio vaidmenį organizacijų vystymuisi, nagrinėjo, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras vadovas. Lyderystę švietime ir bendrojo ugdymo mokykloje tyrė ir nagrinėjo tokie lietuvių autoriai, kaip D.Žvirdauskas (2006,

2007); R. Ališauskas, R. Dukynaitė (2005, 2007, 2012); R. Ališauskas (2008, 2009, 2010); S. Jonušaitė, Valuckienė (2007); D. Baronienė, D. Šaparnienė, L. Sapiėgienė (2008); M. Bujokaitė (2010); J. Navickaitė (2012). Lietuvių autoriai daugiausiai gilinasi į lyderystės būdų, stilių nustatymo tyrinėjimą. Naujaisiuose darbuose iškeliami lyderio įtaka organizacijos kultūrai (Atkočiūnienė, Šiudikienė ir Girnienė, 2019; Malinauskienė, 2021), svarstoma, kokį lyderį galima vadinti sėkmingu (Surpikienė, Petkevičiūtė ir Barvydienė, 2018), aptariami esminiai lyderystės veiklos valdymo procese požymiai, visų pirma iškeliant paties vadovo atsakomybės prisiėmimą už mokyklos veiklos valdymą, bendruomenės telkimą, veiksmingų pokyčio valdymo įrankių parinkimą (Žukauskienė ir Macijauskienė, 2020). L. Bairašauskienė (2017) tyrimais patvirtino, jog mokyklos veiklos sėkmę lemia turimos vadovų kompetencijos, iš kurių svarbiausios pasitikėjimas pačiu savimi bei savo veiklos gairėmis, siekis tobulėti ir mokytis visą gyvenimą, gebėjimas matyti visą procesą kaip visumą, numatyti tolimesnius veiklos žingsnius, t.y. konceptualiai mąstyti ir siekti pokyčio. Be to, autorė tyrė, kaip mokyklų vadovų autentiška lyderystė prisideda prie mokyklos kultūros ir ją paveikia, kokius vaidmenis tenka prisiimti mokyklų vadovams, siekiant pokyčio (Bairašauskienė, 2023).

Kaip mokykloms bei jų vadovams sekėsi siekti pokyčio įgyvendinant projektą „*Kokybės krepšelis*“, jų sėkmės istorijų galima rasti mokyklų, savivaldybių internetinėse svetainėse, publicistiniuose straipsniuose, atsiliepimuose iš gerosios patirties konferencijų, tačiau platesnių tyrimų nei apie kokybės link nueitą kelią, nei apie vadovų lyderystės patirtis, įgyvendinant „*Kokybės krepšelio*“ projektą, nepavyko rasti. Tad šiame darbe atliktas tyrimas leis atskleisti mokyklos vadovų patirtis minėto projekto vykdymo kontekste. Bus bandoma atsakyti į šiuos **probleminius klausimus**: kokie vadybiniai veiksniai ir lyderio kompetencijos yra esminės siekiant pokyčio mokykloje? Kaip mokyklos vadovo lyderystė padėjo įgyvendinti projektą „*Kokybės krepšelis*“, sutelkti mokyklos bendruomenę, kad veiklos kokybės pokytis būtų pasiektas?

Darbo objektas: Mokyklos vadovų lyderystė.

Darbo tikslas: Išanalizuoti mokyklos vadovų lyderystę, įgyvendinant projektą „*Kokybės krepšelis*“.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos charakteristikas.
2. Pagrįsti mokyklos vadovo vaidmens svarbą siekiant pokyčio įgyvendinimo ir jį valdant.
3. Atskleisti vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „*Kokybės krepšelis*“.

Tyrimo metodai:

1. Teoriniai – mokslinės literatūros (straipsnių, monografijų, kitų šaltinių) ir švietimo dokumentų, susijusių su darbo tema, analizė, siekiant identifikuoti svarbiausius mokyklos vadovo lyderystės veiksnius, padedančius siekiant pokyčio ugdymo įstaigoje.
2. Empirinis metodas – pasirinktas kokybinio tyrimo metodas pusiau struktūruotas interviu, kuris leistų atskleisti vadovų lyderystės patirtis, įgyvendinant projektą „*Kokybės krepšelis*“.

Pusiau struktūruotame interviu derinami ir struktūruoto, ir nestruktūruoto interviu aspektai. Iš anksto parengtas numatytų klausimų (temų) rinkinys, kuriuo vadovaujantis kalbama su dalyviu, tačiau, atsižvelgdamas į dalyvio atsakymus, tyrėjas gali būti lankstus ir užduoti papildomus klausimus.

3. Duomenų analizės metodas – gautiems tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) rezultatams analizuoti, siekiant atrasti, kokie vadybiniai veiksniai ir lyderio kompetencijos yra esminės įgyvendinant projektą „*Kokybės krepšelis*“ bei apskritai pokytį mokykloje, pasirinkta teminė turinio duomenų analizė.

Darbo struktūra:

Baigiamasis magistro darbas sudarytas iš įvado, trijų skyrių, diskusijos, išvadų, rekomendacijų, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašo ir priedų. Įvade pristatoma temos aktualumas, naujumas ir iširtumas, tyrimo problema, objektas, tikslas, uždaviniai ir darbo metodai. Pirmame skyriuje nagrinėjama mokyklos vadovo lyderystė, išskiriami lyderio bruožai, savybės bei vadovo lyderystės raiškos charakteristikos. Antrame skyriuje bus analizuojamas mokyklos vadovo vaidmuo siekinat pokyčio bei jį valdant, pristatomas „*Kokybės krepšelio*“ projektas. Trečiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, aprašomi atlikti tyrimai, pateikiama kokybinio tyrimo analizė. Literatūros sąrašą sudaro 182 šaltiniai, pateikiama 11 lentelių, 4 paveikslai ir 3 priedai. Visa darbo apimtis be priedų yra 110 puslapių.

1. MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ

1.1. Lyderystės apibrėžimai ir teorijos

Apie vadovų lyderystę kalbama jau nuo senų laikų (Bass, 1990), tad ši sąvoka turi labai gilią istorinę šaknis. Sąvokos „lyderystė“, „lyderis“ buvo žinomos ir Egipto, Šumerų, graikų civilizacijose. Be abejo, lyderystės tema aktuali bei plačiai nagrinėjama ir dabartiniais laikais, kalbant apie įvairias gyvenimo sritis, organizacijas, institucijas, neišskiriant švietimo įstaigų. Nors vadovo lyderystė tyrinėjama jau daugelį metų, vieno šios sąvokos apibrėžimo nėra. Moksliniuose šaltiniuose randama įvairių lyderystės apibrėžimų ir sampratų. Tai priklauso nuo to, koku aspektu lyderystė yra analizuojama. Kaip pažymi P. G. Northouse (2009), per paskutiniuosius 60 metų lyderystės sampratai apibrėžti buvo sudarytos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos. Tad lyderystės pobūdis kinta priklausomai nuo aplinkybių (Židžiūnas, 2019), o daugelyje lyderystės apibrėžčių išskiriamas kuris nors vienas aspektas kitų aspektų atžvilgiu (Minelgaitė ir Vaičiukynaitė, 2017, cit. iš Šneiderienė ir kt., 2020, p. 49). Kaip pažymi įvairūs mokslininkai, vadovų lyderystė gali keistis priklausomai nuo organizacijos pobūdžio, kultūros, situacijos ar net išorinių veiksnių. Dėl šios priežasties nėra vieningo sutarimo, tiksliai apimančio visus vadovų lyderystės aspektus.

Norint giliau suprasti vadovo lyderystės sąvoką, svarbu atsižvelgti į etimologinę, leksinę ir darybinę šio termino prasmę. Tradiciškai etimologiškai šiuolaikinė „lyderystės“ sąvoka (angl. leadership) kildinama iš anglosaksų kalbos daiktavardžio „lead“, reiškiančio „kelias“ ir veiksmazodžio „to leaden“, reiškiančio „keliauti“ (Dukynaitė, 2015). Šis aiškinimas atspindi lyderystės esmę – vesti grupę bendro tikslo link, rodant kelią. Todėl lyderystė gali būti suprantama kaip kelionė tam tikra kryptimi, siekiant konkretaus elgesio ar veiksmo (Skaržauskienė, 2008). Vis tik galima ir kita šio žodžio reikšmės interpretacija: senosios anglų kalbos veiksmazodis „lædan“ reiškia „vadovauti, vesti“, o daiktavardis „lædere“ - „tas, kuris priekyje, vedantysis“. Ši etimologinės kilmės samprata tik pakartoja prieš tai išsakytas mintis.

Lietuvių terminologijos žodynuose pateikiamos kelios šios sąvokos reikšmės:

1. Asmens gebėjimas paveikti, sutelkti ir įgyti kitų asmenų paramą bendram tikslui pasiekti (Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas, 2018).
2. Organizacijos ar asmens įtakos siekimas tam tikroje srityje, pozicijos įtvirtinimas, pasitelkiant komunikaciją apie ateities viziją ir pokyčius, motyvuojant ir skatinant įgyvendinti bendrus tikslus (Aiškinamasis žmoniškųjų išteklių valdymo terminų žodynas, 2024).
3. Organizacijos ar asmens pirmavimas tam tikroje srityje, pozicijos įtvirtinimas pasitelkiant komunikaciją apie ateities viziją, motyvuojant ir skatinant jungtis prie vizijos įgyvendinimo (Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas [Elektroninis išteklius], 2018).

Visose apibrėžtyse stebimas tikslo, vizijos siekimas, kuris yra vienas iš lyderio veiklos motyvacijos variklių. Taigi, dažniausiai kalbant apie lyderystę pabrėžiamas lyderių gebėjimas įkvėpti grupės narius siekti organizacijos nustatytų tikslų (Wilson, 2017).

Darybiškai žodis „lyderystė“ padarytas iš žodžio „lyderis“, o „lyderis - tas, kuris lydi“. Leksinė žodžio „lydėti“ reikšmė, pateikta „Lietuvių kalbos žodyne“ (LKZ, 2018), yra „vykti drauge į tą pačią vietą“. Šis lingvistinis aspektas leidžia teigti, kad lyderystė yra bendradarbiavimas ir ryšio su kitu ar kitais kūrimas. Vadinasi, mokyklos vadovas-lyderis ne tik vadovauja, bet kartu su kolegomis, mokiniais bei jų tėvais kuria palaikančią ir asmenybės ūgtį skatinančią aplinką. Tad šiame kontekste lyderis yra tas, kuris inicijuoja ir koordinuoja grupės veiklą, orientuodamas ją į kryptingą pokyčio ar pažangos siekimą, o lyderystė – veiksnys, skatinantis tobulėjimą ir darantis įtaką kitiems asmenims ar jų grupėms (Jonušaitė ir Žvirdauskas, 2007, p.6). Pasak autorių, stengdamiesi įgyvendinti tikslus, lyderiai geba įkvėpti kitus savo pavyzdžiu, įgyti žmonių pasitikėjimą bei sulaukti paramos. Katilienė (2010) kalbėdama šia tema išskiria keturis svarbiausius lyderystės aspektus: lyderystė yra procesas, atsirandantis grupės kontekste ir yra susijęs su įtaka bei užsibrėžto tikslo įgyvendinimu (cit. iš Šneiderienė ir kt., 2020, p. 49). Apibendrinant galima teigti, kad vadovų lyderystė yra viena iš svarbiausių temų tiek kalbant apie organizacijų valdymą, tiek atliekant mokslinius tyrimus bei rašant akademinis darbus.

Nors vadovų lyderystės sąvoka istoriškai susiformavo labai seniai, ji nuolat kintanti, besikeičianti, pasipildanti, turinti daug sudedamųjų dalių, todėl tikslus apibrėžimas dažnai priklauso nuo konkretaus konteksto. Kaip pažymi įvairūs autoriai, vadovų lyderystė gali keistis priklausomai nuo organizacijos pobūdžio, kultūros, situacijos ar net išorinių veiksnių. Dėl šios priežasties nėra vieningo apibrėžimo, kuris tiksliai apimtų visus vadovų lyderystės aspektus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. *Lyderystės apibrėžimai*

| Autorius | Apibrėžimas | Pagrindiniai aspektai |
|--|--|---|
| Burns, 1978, cit. iš Marzano ir kt. 2011 | 1. Lyderystė - „procesas, kai lyderiai skatina savo pasekėjus siekti tam tikrų tikslų, atitinkančių ir jų, ir paties lyderio vertybes ir motyvus, tai yra norus, poreikius, troškimus ir lūkesčius“. | Bendro tikslo su pasekėjais siekimas, procesas |
| Appleby, 2003 | Lyderystė - vadovavimo būdas, gebėjimas paveikti darbuotojus pasitikėti vadovu bei entuziastingai dirbti siekiant grupės tikslų. | Poveikis, pasitikėjimas, bendro tikslo siekimas |

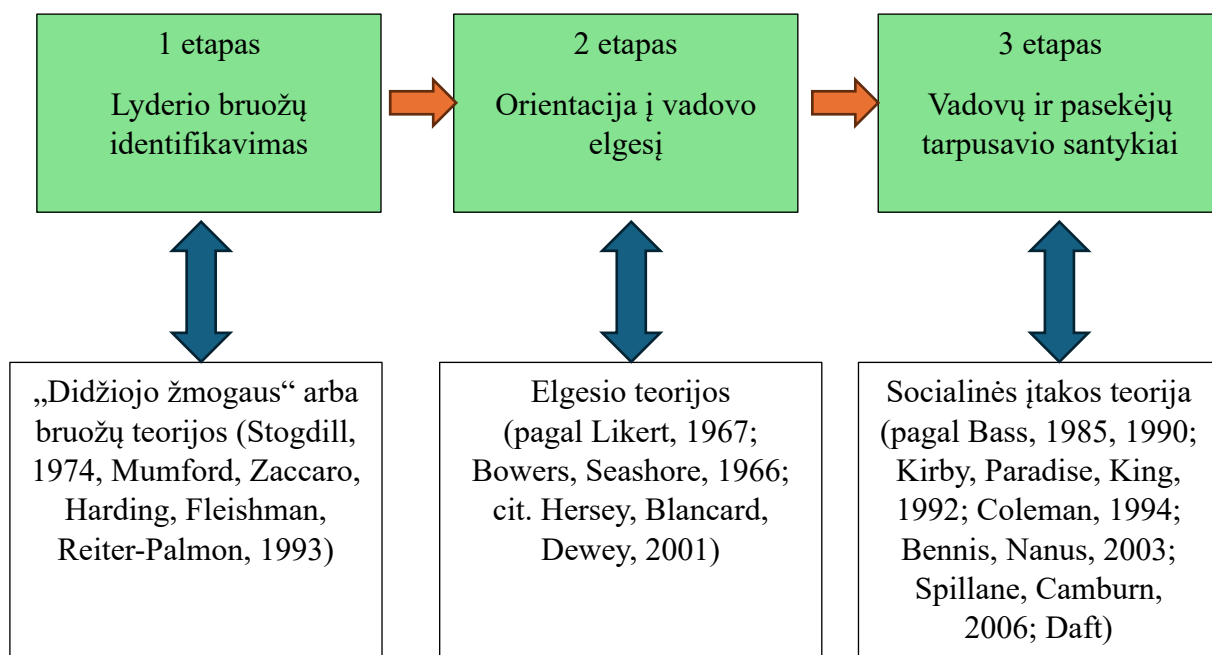
| | | |
|------------------------|---|--|
| Vaitkevičius, 2016 | 1. „Lyderystė – tai interaktyvi ir abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika.“ 2. „Lyderystė – tai gebėjimas daryti įtaką savo pavaldiniams, kolegoms ar vadovams organizaciniame kontekste.“ 3. „Lyderystės sąvoka apima tikslo siekimą, o tai reiškia, kad lyderis turi sugebėti nukreipti sekėjus efektyviai atlikti užduotis.“ | Ryšys su pasekėjais Įtaka pasekėjams Poveikis pasekėjams |
| Budrienė ir kt., 2019 | Lyderystė – procesas, kai lyderis, pasinaudodamas savo gebėjimais, gali viziją paversti realybe ir įgalinti kuo daugiau pasekėjų savarankiškai siekti grupės tikslų. | Tikslų siekimas kartu su pasekėjais, įtaka, procesas |
| Hussein ir Taher, 2021 | Lyderystė -nuoseklūs veiksmai ir santykiai, kurie įgyja prasmę ir yra veiksmingi, kai lyderiai bendradarbiauja su savo sekėjais, priima sprendimus kartu, taip rodydami tinkamo elgesio pavyzdį. | Ryšys su pasekėjais priimant sprendimus, elgesio pavyzdys, procesas |
| Soeardi ir kt., 2023 | Lyderystė – tai gebėjimas įgalinti žmones veikti siekiant įgyvendinant bendrą viziją, skatinti juos siekti aukštų veiklos rezultatų, t. y., lyderystė kitus paskatina imtis tokių veiklų, kurių jie paprastai nebūtų ėmęsi. | Įgalinimas siekti bendrų tikslų, skatinimas, įtaka |
| Siswanto ir kt., 2023 | Lyderystė yra sugebėjimas paskatinti kitus elgtis taip, ko siekia lyderis. | Įtaka pasekėjams |

Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Iš lyderystės sąvokų apibrėžimų galima išskirti keturis pasikartojančius aspektus: procesą, tikslus, įtaką, grupes. Lyderystė yra tęstinė veikla tarp lyderio ir sekėjų, grįsta abipusiu ryšiu, kadangi vieni veikia kitus. Būtent lyderystė daro poveikį grupėms, kurios turi bendrus tikslus, todėl lyderis turi kreipti savo energiją būtent į pasekėjus (Northouse, 2009). Taigi, lyderystė iš esmės visada apibrėžiama kaip įtakos procesas, keičiantis individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012).

Be to, pateiktose lyderystės sąvokose galima išvelgti, kad jos laikui bėgant keičiasi. Lyderystės mokslas vystėsi trimis etapais (Heilbrun, 1994) (žr. 1 pav.). Pirmosios lyderystės teorijos skatino išskirti, nustatyti lyderių bruožus („didžiojo žmogaus“ arba bruožų teorijos), vėliau dėmesys

buvo labiau kreipiamas į vadovo elgesį (elgesio teorijos), pabrėžiant ne tai, kokiais bruožais vadovas pasižymi, bet kaip jis elgiasi. Trečiojo etapo lyderystės teorijos kaip svarbiausius iškelia vadovo ir pasekėjų tarpusavio santykius, daromą įtaką.



1 pav. Lyderystės mokslo raidos etapai

Šaltinis: sudaryta pagal Heilbrun (1994)

„Didžiojo žmogaus“ arba bruožų teorijos šalininkai (Galton, 1870; Stogdill, 1974; Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, Reiter-Palmon, 1993 ir kt.) svarbiausiais laiko įgimtus charakterio bruožus. Lyderiai charakterizuojami kaip herojai, mitinės asmenybės, kuriems lemta būti pirmiems, todėl jie atsiskleidžia tam tikrais momentais. Mokslininkai, nurodydami, kokiomis asmens būdo savybėmis išsiskiria lyderiai, neatsižvelgia į jų vertybines nuostatas, patirtį, mąstymo ypatumus, neanalizuoja veikimo motyvų, socialinių gebėjimų.

Elgsenos teorija orientuota į vadovo elgesį. Ši teorija siejama ne su lyderio mąstymo ypatumais ar vidine būseną, bet su elgesiu bendraujant su pavaldiniais, jiems paskirstant užduotis. Tad analizuojama, kaip situacijos gali keisti lyderio elgseną ir vadovavimo stilių. Lyderio sėkmė priklauso nuo įvairių veiksnių: susiklosčiusių aplinkybių, lyderystės stiliaus, pasekėjų elgesio.

Vadovo ir pasekėjų tarpusavio santykių teorija aptaria lyderio vertybines nuostatas, santykius su pasekėjais, komandos nariais. Skiriamas dėmesys tarpusavio sąveikai, nes lyderis turi skatinti pasekėjus dalintis idėjomis, juos motyvuoti. Šios teorijos šalininkai teigia, kad lyderiai yra tie, kurie pasitiki savo komanda, siekia asmeninės ūgties bei skatina tobulėti ir kitus. Taigi, pereinama prie minties, kad lyderystės sėkmę lemia lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio ryšiai.

Apibendrinant galima teigti, kad nors lyderystės tema dažnai tyrinėjama mokslininkų, vieno šios sąvokos apibrėžimo nėra. Pastebima, kad laikui bėgant sampratos evoliucionuoja. „Didžiojo žmogaus“, arba bruožų, teoriją keičia elgesio teorija, kurią, laikui bėgant, pakeičia naujosios lyderystės samprata, orientuota į socialinę lyderio įtaką. Ieškant lyderio apibrėžimus jungiančių sąsajų, galima išskirti keturis svarbiausius lyderystės aspektus: procesą, įtaką, tikslus bei pasekėjus (grupę, komandą). Todėl lyderystė dažnai apibrėžiama kaip procesas, kuriuo siekiama bendro tikslo, darant įtaką kitiems. Kitame skyrelyje bus išskirti ir aptarti dažniausiai mokslininkų darbuose minimi lyderių bruožai.

1.2. Lyderystės raiška

Kalbant apie lyderystės raišką paprastai dėmesys kreipiamas į lyderio bruožus bei elgesį. Lyderystė galima tik tada, kai asmuo analizuoja savo dorovines savybes, geba ne tik atrasti, bet ir pripažinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses bei išsiskirti jam būdinga elgsena. Lyderiu tampama atradus savąjį „aš“, nes tada atrandama ir veiklos kryptis. Tad savęs pažinimas ir atskleidimas – svarbios efektyvios lyderystės sudėtinės dalys (Jones ir Goffee, 2007).

Ugdymo įstaigos veiklos efektyvumas priklauso nuo to, kokiais asmeniniais bruožais lyderis pasižymi. Pasak J. N. Githui (2022), visi lyderiai turi būtinų savybių, padedančių pasiekti išsikeltus tikslus ir uždavinius. Vis tik vieningos sampratos, kurios asmeninės savybės lyderiui yra svarbiausios, nėra, kadangi nėra vieningai apibrėžtos pačios lyderystės sąvokos. Neabejojama, kad lyderis turi gebėti kontroliuoti įvykius, daryti įtaką kitų žmonių veiksams, išnaudoti pasekėjų sumanumą ir gebėjimus. Lyderis, žinodamas narių privalumus ir trūkumus, telkia komandą bendram darbui, patikslina komandos tikslus, apibrėžia darbo sritis. Jis yra ekstravertas, patikimas, dominuojantis, entuziastingas. Vadovas lyderis geba patraukti, suvienyti ir motyvuoti žmones siekti savo tikslų, todėl lyderio vaidmuo, siekiant efektyvios veiklos, yra esminis. (Kasiulis ir Barvydienė, 2005, cit. iš Zmitrulevičienė ir Motienė, 2015).

Vadybos krypties mokslinėje literatūroje (Drucker, 2004) išskiriami keturi reikalavimai lyderiui:

1. Lyderio veikla turi būti prasminga, aiški ir skaidri. Turi būti orientuojamasi į prasmingų rezultatų siekimą, atvirą dalijimasi informacija argumentuojant savo sprendimus. Tai skatina žmones jaustis komandos dalimi.
2. Lyderystė įpareigoja elgtis atsakingai. Aukštos pareigos gali būti tik laikinas laimėjimas, o lyderystė nuolatinis procesas. Šį bruožą turi tik brandi, intelektualai, besilaikanti vertybinių nuostatų asmenybė. P. F. Drucker (2004) teigia, kad lyderystė yra labiau darbas, vis tik sako, kad kad tikrą lyderį išduoda jo elgesys, skleidžiama vidinė energija, santykiai su kitais žmonėmis ir pozityvus požiūris į gyvenimą.

3. Lyderiu žmonės turi pasitikėti.

Lyderystė neįmanoma be pasitikėjimo. Jei nebus pasitikėjimo, nebus žmonių, norinčių sekti iš paskos. O jeigu nebus pasekėjų, nebus ir lyderio. Lyderis turi elgtis taip, kad žmonės besąlygiškai tikėtų tuo, ką lyderis skelbia. Vadinasi, lyderio veiksmai turi sutapti su jo deklaruojamais moraliniais principais, įsitikinimais.

4. Lyderystė pirmiausia yra veiklos rezultatai.

Lyderiu nebūtinai visada žavimasi ar jis yra mylimas. Lyderystė negarantuoja populiarumo. Apie lyderį kalba jo darbai, veikla.

Mokslo literatūroje, remiantis įvairiais autoriais bei teorijomis, lyderiui gali būti priskiriama keliasdešimt įvairiausių asmeninių savybių. Remiantis mokslininkų darbais žemiau pateikiama lentelė, kurioje išskiriamos dažniausiai pabrėžiamos lyderių savybės.

2 lentelė. *Lyderių bruožai*

| Savybė, bruožas | Paaiškinimas | Šaltinis |
|---|--|----------------------------------|
| Sąžiningumas | Gerbiama tie lyderiai, kurie yra sąžiningi, rimti ir patikimi. Tokie lyderiai nežada, jei jų manymu, negalės išsėsti, laikosi duoto žodžio. | Hao ir Yazdanifard, 2017 |
| Kompetencijos ir patikimumas | Vertinami praktiniai gebėjimai, patirtis, išsilavinimas. Pasekėjai teigiamai vertina lyderius, kurie sugeba priimti svarbius sprendimus, įgyvendinti planus, viziją. Patikimi lyderiai daug dėmesio skiria komandiniam darbui. | Meraku, 2017 Šilingienė, 2012 |
| Vizionierius – mato ateities viziją, kryptį | Vizionierius turi būti lankstus ir kūrybingas, greitai prisitaikyti prie sudėtingų situacijų ar pokyčių ir nuolat mokydamosis tobulėti. Turi nebijoti priimti drąsių sprendimų. | Meraku, 2017 |
| Motyvacija, įkvėpimas | Lyderiai turi ne tik iškelti komandai aukštus tikslus, bet motyvuoti jų siekti, kviesdami sekėjus prisidėti prie bendros vizijos įgyvendinimo, vadinasi, juos įgalintų. Lyderis išsiskiria gebėjimu pabrėžinti ir suteikti pasekėjams vilties. | Malik ir Azmat, 2019 |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| Lygybė, lygiavertiškumas, sąžiningumas | Lyderiai, vertindami kitus žmones, remiasi jų charakterio savybėmis, moralinėmis nuostatomis, įgūdžiais, atliktais darbais, o ne iš anksto susidaryta nuomone. Lyderiai turi būti etiški, kad turėtų įtaką pasekėjams, komandai. Tad lyderystė grįsta sąžiningumu, ja siekiama lygių galimybių ir tarpusavio santykių aiškumo. | Havard, 2014 Githui, 2022 |
| Bendravimas, komunikabilumas | Lyderiai turi gebėti aktyviai klausytis, mokėti apeliuoti į jausmus ir protą, bendraudami rodyti pavyzdį. Be to, lyderiai tikėdami tuo, ką kalba, pasitikėdami, sugeba uždegti pasekėjus turėti ambicijų. | Meraku, 2017 |
| Pasitikėjimas savimi | Pasitikėti savimi yra būtina. Aplinkiniai dažniausiai jaučia, ar lyderis elgiasi užtikrintai. Pasitikintis savimi lyderis žvelgia tik pirmyn, todėl nesukelia komandai abejonių. | Šilingienė, 2012 |
| Entuziazmas, energingumas | Energija reikalinga, kad lyderis uždegtų kitus imtis veiklų. Turėdami tikslą ir didelį norą lyderiai siekia tikslo. Lyderio energija tiesiogiai veikia ir pasekėjus. | Staškevičius ir Miniotaitė, 2019 |
| Drąsa, ryžtas | Lyderiai kartais turi priimti nepopuliarius, jautresius sprendimus. Tam, be abejo, reikia drąsos. Lyderiai nebijo iššūkių, kurių kiti galbūt neįveiktų, imasi spręsti sudėtingas problemas, kurių kiti neišspręstų. „Drąsa nepaprastai svarbu priimant sprendimus, tik dėl jos lyderiai išvengia racionalizavimo, įveikia klaidų baimę, nevilkina sprendimų ir ištveria tuomet, kai sunku“. | Havard, 2014, p. 96 |
| Disciplina | Disciplinuotas lyderis, išsikėlęs svarbius tikslus, nusimatęs prioritetus, laikosi plano, taip skatindamas produktyvumą komandoje. Disciplinuosumas susijęs su | Hiregoudar ir Vani, 2018 |

| | | | |
|---------------------|----------|--|---|
| | | savikontrole. Be to, disciplinos laikymasis rodo kitiems pavyzdį. Komandos nariai labiau pasitiki lyderiu, pasižyminčiu disciplina priimančiais sprendimus ar siekiant tikslų. | |
| Charizma | | Charizmatiniai lyderiai turi labai didelę patrauklumo galią, kuri iš dalies kyla dėl poreikio daryti įtaką kitiems. Pasitikėdamas savimi, dominuodamas, perteikia kitiems viziją, tikslą ar lūkesčius, kad pavaldiniai juos įgyvendins. Charizmatiški lyderiai kruopščiai ir įtaigiai kuria sėkmės ir kompetencijos įvaizdį, stengiasi savo elgesiu pabrėžti svarbias vertybes. Charizmatiški žmonės pakankamai pasitiki savimi ir savo jausmais, tad jiems neturi įtakos kitų paskleistos emcijos. Jie spinduliuoja savo emocinę būseną kitiems, kuri traukia kitus žmones. | House, 2004 Goleman, 2003 |
| Mokyklos formavimas | kultūros | Lyderystė veikia mokyklos kultūrą ir yra vienas iš svarbiausių veiksnių brėžiant mokyklos kultūros kontūrus. Mokyklos vadovui lyderiui „priimančiam arba atmetant stereotipinius kontrolieriaus ir baudėjo vaidmenis, tenka kurti naujų vadybos paradigmu virsme besiformuojančią mokyklos organizacinę kultūrą, brėžiančią naujas vadovo ir <i>Kitų</i> bendrystės trajektorijas“. Lyderiai, siekdami komandinio darbo, turi ugdyti teigiamą kultūrą, grįstą pasitikėjimu vienas kitu, skatinančią bendradarbiauti, veikti nevaržomai. | Bairašauskienė, 2023 Gilley ir kt., 2008 |

Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Pastebėta, kad mokslinių darbų, kuriuose nagrinėjami asmeniniai lyderio bruožai, santykis su pasekėjais yra pakankamai daug. Dažniausiai vertinamos tokios vadovų lyderių asmeninės savybės, kaip pasitikėjimas savimi, charizma, gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti, sąžiningumas, ryžtas, gebėjimas kurti organizacijos kultūrą, kompetencijos ir kt.

Išskiriama ir kitų lyderio elgesiui būdingų bruožų: ekstravertiškumas, neurotiškumo nebuvimas, atvirumas naujovėms, sąmoningumas ir nuoširdumas (Judge ir Bono, 2004). Pasak mokslininkų, ekstravertai dažniausiai yra pozityvūs ir optimistiški, turintys humoro jausmą, todėl jie linkę motyvuoti, įgalinti veikti. Tokia pozityvi, ambicinga lyderystė kelia entuziazmą sekėjams pasitikėti lyderiu. Vadovai, kuriems būdingas neurotiškumas, mažai tikėtina, jog turės lyderiams būdingų savybių: jie greičiau demotyvuos nei įkvėps. Įkvepiantys lyderiai yra įžvalgūs, todėl atviri naujovėms. Nuoširdūs lyderiai vertina bendrystę, vengia konfliktų, rūpinasi pasekėjų poreikiais. Sąmoningi lyderiai nevengia savo pareigų, yra aktyvūs ir disciplinuoti, prisiima atsakomybę.

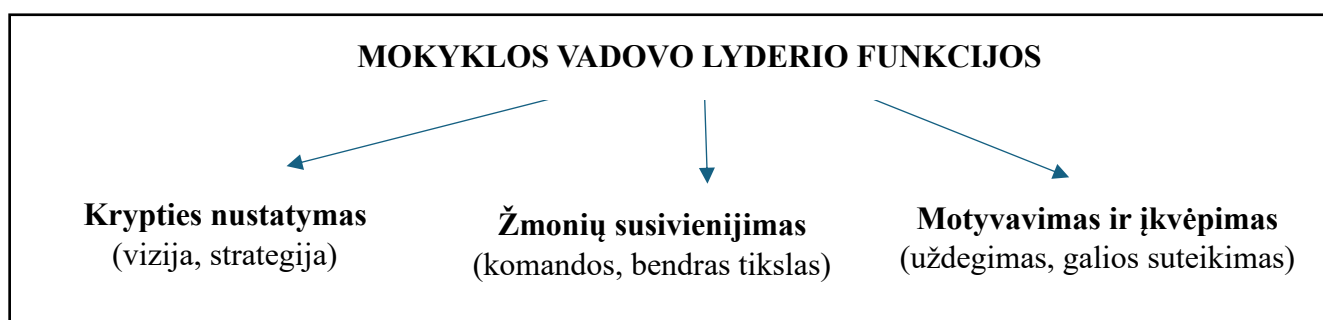
Apibendrinant galima teigti, kad nors atliktų tyrimų, nagrinėjančių lyderio bruožus bei jų įtaką pasekėjams, organizacijoms, yra daug, vienos bendros sampratos šiuo klausimu nėra. Kitame skyrelyje bus rašoma apie vadovavimo ir lyderystės santykį mokykloje bei lyderio funkcijas.

1.3. Mokyklos vadovo lyderio samprata

Vienas iš svarbiausių ugdymo kokybės ir jos gerinimo veiksnių mokykloje yra efektyvi ir kryptinga vadovo lyderystės kompetencija. „Organizaciją į priekį veda vadovas – lyderis, kuris aiškiai suformuluoja ir numato, kuria kryptimi organizacija turi eiti.“ (Valiulė, Vaikšnoras, 2018, p. 91). Vadovo lyderystė turi lemiamą vaidmenį švietimo įstaigų sėkmei (Koran ir Koran, 2017), todėl mokyklos vadovas turi ne tik profesionaliai atlikti vadybines funkcijas, bet ir tikslingai planuodamas veiklą siekiant užsibrėžtų tikslų, skatinti bendradarbiavimą, palaikyti kolegialųjį ryšį, rasti pasekėjų, t.y., suburti lyderių komandą. „Kai vadovai stengiasi daryti įtaką grupei, kad būtų įgyvendinti tikslai, jie užsiima lyderyste“ (Northouse, 2009). Mokyklos vadovo lyderystė - tai procesas, kai vienas žmogus daro įtaką grupei žmonių, norint pasiekti bendrą tikslą (Barron, 2020), todėl ji svarbi įgyvendinant pokyčius mokykloje, nes būtent iš vadovų tikimasi, kad kad jie bus pokyčių varomoji jėga, neatsižvelgiant į tai, kokie pokyčiai bus inicijuojami (Navickaitė, 2012, p.35). Lyderis, nebijodamas būti atviras naujovėms, turi matyti aiškią mokyklos viziją ir, tvirtai žinodamas, koku keliu turi eiti jo vadovaujama įstaiga, kad būtų pirmaujanti, išskirtinė, parinkti tinkamas strategijas išsikeltą viziją pasiekti (Shackleton, 1995). Minėtas autorius išskiria ir vadovo lyderio gebėjimą motyvuoti kitus, nes tik veikiant bendruomeniškai, komandiškai galima pasiekti išsikeltus tikslus. Nuomonės, kad lyderystė yra raktinis veiksnys, turintis įtakos mokytojų motyvacijai, laikosi ir K. Franklin (2016). Mokyklos vadovas lyderis, leisdamas atsiskleisti mokyklos administracijos, mokytojų ir mokinių kūrybiškumui, jų tobulėjimui, padeda mokykloje rasti besimokančiai

bendruomenei (Navickaitė, 2012, p. 36). Autorė teigia, kad ugdymo įstaigų vadovai, norėdami skatinti švietimo sistemos pokyčius, turi pasiryžti laikinai suardyti vadovaujamos įstaigos pusiausvyrą, kad „uždegtų“ bendruomenę siekti kuo labiau priartėti prie trokštamo rezultato. Vadinasi, „mokyklos vadovas turi būti mokyklos bendruomenės lyderis, įkvepiantis ją veiklai“ (Navickaitė, 2012, p. 35). Vadovas ugdymo įstaigoje yra pagrindinis jos lyderis, todėl turi didelį poveikį darbuotojams (Abubakar ir kt., 2018).

Remiantis aukščiau pateiktomis vadovo lyderystės sampratomis 1 paveikslėlyje pateikiamos apibendrintos mokyklos vadovo lyderystės funkcijos.



2 pav. Mokyklos vadovo lyderio funkcijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Peter G. Northouse (2009)

Iš pateiktų lyderystės funkcijų (žr. 2 pav.) galima pastebėti, kad mokyklos vadovo lyderio veikla susijusi su pokyčiais ugdymo įstaigoje: būtent vadovas nustato veiklos kryptį, sutelkia komandą, ją įkvepia ir motyvuoja. Taigi, žvelgiant į veiklos plano kūrimą, mokyklos vadovas kuria viziją, numato žingsnius jos įgyvendinimui, kuria strategiją, kuri leistų pasiekti ir įgyvendinti išsikeltus tikslus, t.y. lyderis nustato kryptį. Žvelgiant į darbą su komanda, vadovas siekia perduoti vizijas bei strategijas atsakingiems komandos nariams, supažindina juos su iškeltais tikslais, vadinasi, komandą, iš kurios laukia visiško atsidavimo, sutelkia, suburia, suvienija. Kalbant apie tikslų siekimą, išsikeltų užduočių vykdymą, mokyklos vadovas lyderis mokytojus, kitus darbuotojus įgalina, skatina įveikti iškilusias kliūtis, spręsti problemas, įgyvendina jų poreikius, kitaip tariant, siekia motyvuoti bei įkvėpti savo darbuotojus. Vadinasi, apibendrinant galima sakyti, kad lyderis siekia inicijuoti teigiamus pokyčius.

Kalbant apie mokyklos vadovo lyderystę, svarbu paminėti, kad ši sąvoka dažnai painiojama su vadovavimu. Nors iš pirmo žvilgsnio lyderystė glaudžiai siejasi su vadovavimu, vis tik šių terminų nereikėtų tapatinti. Kaip teigia Masiulis ir Sudnickas (2007), vadovas, siekdamas veiksmingo pavaldinių darbo, koncentruojasi tik į vadovavimo funkcijas, paremtas kontrole, o lyderis yra tokio formalumo bei sitemingumo priešprieša - jis emociingas, užsidegantis veikti ir, svarbiausia, įkvepiantis bei uždegantis kitus. Vadinasi, vadovui yra paklūstama, jo reikalavimai vykdomi (iš

pagarbos, baimės ar kitų priežasčių), o lyderiu sekama savo noru. Tad vadovavimas įprastai labiau orientuotas į veiklos planavimą ir organizavimą, darbuotojų atranką, kontrolę, o lyderis be išvardytų vadovui būtinų kompetencijų dar turi ir gebėjimą sutelkti bei motyvuoti kitus svo komandos narius.

Nors vieningos nuomonės apie vadovavimą ir lyderystę nėra, daugelio mokslininkų mintys panašios. Analizuojant mokslinę literatūrą, apibendrintai galima išskirti esminius vadovavimo ir lyderystės aspektus (principus).

3 lentelė. *Vadovavimo ir lyderystės principai*

| VADOVAVIMAS | LYDERYSTĖ |
|---|--|
| Užtikrinami veiklos standartai | Iškeliamos vertybės, leidžiančios geriau suvokti prioritetus |
| Veikiama laikantis nustatytų tvarkų, teisės normų, reglamentų | Orientuojantis į naujai išsikeltą rezultatą, veikloje ieškoma iššūkių, kūrybinių idėjų, naujovių |
| Nustatomi aiškūs, pamatuojami tikslai ir uždaviniai | Keliami aukštesni tikslai ir siekiai |
| Veikla orientuota į konkrečiai apibrėžtų funkcijų atlikimą | Veikla orientuota į rezultatą |
| Nustatomos procedūros, leidžiančios efektyviai dirbti | Ieškoma įvairių galimybių tikslui pasiekti |
| Vykdomos pavestos užduotys | Suteikiama galių sekėjams |
| Kuriama dažniausiai hierarchiniu principu paremta ir pakankamai stabili veiklos sistema | Kuriama lanksti ir pagal tikslą bei jo įgyvendinimo lygį kintanti veiklos sistema |
| Sprendžiamos esamos problemos | Numatomos galinčios iškilti problemos ir jų prevencija |
| Remiamasi praeities patirtimi | Numatoma perspektyva, kuriamos alternatyvos |

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Dukynaite (2015)

Iš pateiktos lentelės galima daryti išvadą, kad nors vadovavimas ir lyderystė yra skirtingi procesai, tačiau jie vienas kitą papildo. Vadovavimas susijęs su dabartimi, efektyviu išteklių valdymu ir organizacijos veiklos palaikymu, rūpinimusi, kad darbas būtų atliktas laiku ir, svarbiausia, kokybiškai. Vadovo tikslas yra garantuoti tvarką. Lyderystė, pasak mokslininkės, yra nukreipta į perspektyvą, naujovių kūrimą ir pokyčių skatinimą, įtraukiant kuo daugiau žmonių. Vadovas lyderis ieško naujų galimybių, kelia iššūkius ir skatina komandą siekti ambicingų tikslų. Lyderystei yra svarbu vertybės, iššūkiai, prioritetai, ne praeitis, bet ateities vizija, todėl ir veikla orientuota į kokybiškai naują rezultatą. Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas yra ėjimas pramintu keliu, o lyderystė - tarsi kelio ieškojimas (Bennis ir Nanus, 1998). Kitaip tariant, vadovas atlieka tai, kas jam yra gerai žinoma, neieško naujovių, o lyderis, priešingai, skatina pokyčius, nebijo iššūkių teisingo kelio ieškodamas. Be abejo, šiuolaikinė mokykla neįsivaizduojama be mokyklos vadovo lyderio, kadangi mokyklos vadovo lyderystė turi tiesioginę įtaką mokyklos efektyvumui (Žvirdauskas, 2007),

„vadovas neišvengiamai atlieka tiek administratoriaus, tiek ir lyderio (kad ir formalaus) funkcijas“ (Želvys, 1999).

Mokyklos vadovas yra asmuo, labiausiai atsakingas už mokyklos bendruomenės lyderystės plėtojimą. Svarbu, kad vadovas ne įsakinėtų ar nurodinėtų, o aktyviai bendrautų su komandos nariais, juos orientuotų, patartų, nukreiptų. Vadovas lyderis turi kurti teigiamą mikroklimatą, palankią organizacinę aplinką, grįstą informacijos pasikeitimu, gerosios patirties sklaida, pasitikėjimu ir atsakomybių prisiėmimu. Pasitikėti, dalintis, ugdyti – raktiniai mokyklos vadovo lyderio žodžiai. Pasitikima tada, kai komandai leidžiama savarankiškai priimti sprendimus dėl ugdymo. Dalijamasi, kai vadovas savo žinias, įgytas kompetencijas skleidžia kolegoms, taip rodydamas pavyzdį ir siekdamas, kad jo mokytojai taip pat dalytųsi savo patirtimi. Taip mokykla plėtojama kaip besimokanti organizacija. Ugdoma, kai kolektyvo nariai įtraukiami į bendros vizijos kūrimą ir įgyvendinimą bei sprendimų priėmimą – jie įgalinami. „Įgalinantis vadovo elgesys praplečia vadovavimo ribas, didina darbuotojo suvokiamą darbo prasmingumą, skatina dalyvauti priimant sprendimus, leidžia darbuotojams veikti savarankiškai, rodo pasitikėjimą jais ir jų gebėjimu atlikti darbą“ (Valiulė, Vaikšnoras, 2018, p. 103).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovas lyderis yra tas žmogus, kuriuo komanda pasitiki, jį nuoširdžiai gerbia. Svarbu pabrėžti, kad vadovas lyderis savo požiūriu, vertybėmis ir asmeniniais bruožais turi būti žmones suburianti ir įkvepianti jėga (Žvirdauskas, 2007). Vadinasi, švietimo įstaigos vadovas be to, kad planuoja darbus ir atsakomybes, žino, kada reikia daugiau kontrolės, o kada svarbi visos komandos nuomonė, kartu turi būti ir lyderis, suburiantis profesionalių, motyvuotų ir veiklių darbuotojų komandą, ja besirūpinantis, parodantis įstaigos vystymosi kryptį, suteikiantis galimybę klysti ir pasimokyti iš savo klaidų. Taigi, mokykloms sparčiai keičiantis ir tobulėjant, vadovas privalo pasižymėti lyderyste, rodyti veiklos kryptį, motyvuoti mokyklos bendruomenę siekti bendrų tikslų, o neapsiriboti vien tik vadybinių funkcijų, tokių kaip planavimas, organizavimas, veiklos kontroliavimas, sprendimų priėmimas ir kt., vykdymu, nes, siekiant užtikrinti veiksmingą ir kokybišką šiuolaikinės ugdymo įstaigos veiklą, tik vadybinių kompetencijų neužteks. Kokiais bruožais turėtų pasižymėti vadovas lyderis, kad ugdymo įstaiga pasiektų geresnių rezultatų, bus rašoma kitame skyrelyje.

1.4. Mokyklos vadovo lyderio bruožai

Lyderystė mokykloje kuria psichologiškai saugią aplinką, kurioje vyksta sklaida, dalijamasi gera patirtimi bei žiniomis, pasitikima vienas kitu. Tokia pozityvi ugdymo įstaigos kultūra leidžia besimokančiai organizacijai pasiekti geresnių rezultatų (Amitay ir kt., 2005).

Iždonaitė-Medžiūnienė ir Medžiūnas (2008) išskiria tokius besimokančios organizacijos vadovo lyderio bruožus:

1. Valdymą (laiko, išteklių planavimo, konfliktų sprendimo, stresinių situacijų įveikimo, savikontrolės);
2. Bendradarbiavimą (įsitraukimo į veiklas, mokymosi);
3. Tarpusavio santykių įgūdžius (pagalbos kitiems suteikimas, savigarba, empatija, savirealizacija, supratimas, aktyvus klausymasis);
4. Mokymąsi ir kūrybiškumą (profesinis tobulėjimas, bendras mokymasis, kūrybiškumo ugdymas).

Taigi, mokyklos vadovas turi būti bendruomenės lyderis, įkvėpėjas, įgalintojas. Jo kompetencijos, asmeninės savybės bei vertybinės nuostatos turi padėti plėtoti mokyklos darbuotojų galimybes, žinias, gebėjimus, motyvuoti veikti, išbandyti naujoves, stiprinti pasitikėjimą savimi, padėti šalinti kylančias baimes (Marzano ir kt., 2005). Geras lyderis turi padėti pasekėjams įsitraukti į veiklas, skatinti idėjų generavimą ir bendras diskusijas (Wagner, 2011).

Ancona ir kt. (2007) išskiria keturis mokyklos vadovo lyderio bruožus:

1. Supratimą (lyderis turi suvokti, kaip veikia visi įstaigos procesai);
2. Kūrimą (kurti santykius įstaigos viduje ir su išorės partneriais);
3. Viziją (sukurti įtikinamą ateities viziją);
4. Išradingumą (ieškoti būdų, kurie padėtų įgyvendinti viziją, nebijoti naujovių).

Mokyklos vadovui turint įvairių lyderio kompetencijų, pasiekama didesnė pažanga. Lyderystė mokykloje yra orientuota į mokyklos sėkmę, pozityvios kultūros kūrimą, komandinį darbą, įžvelgiant geriausias darbuotojų savybes ir juos nukreipiant siekti aukščiausių tikslų (Linley ir kt., 2009) bei skatinant prisiimti atsakomybę už sprendimus ir rezultatus (DeRue ir kt., 2010).

L. Bairašauskienė (2017) teigia, kad didžiausią įtaką mokyklos veiklos rezultatams turi vadovo gebėjimas vertinti situaciją bei priimti sprendimus, pasitikėjimas savimi ir savo veiklos kryptingumu, mokymosi visą gyvenimą nuostata, užtikrinanti vadovo tobulėjimą, gebėjimas suburti komandas siekiant bendrų tikslų, gebėjimas išklaudyti ir išgirsti kitus, nes tai leidžia užtikrinti visų ugdymo(si) proceso dalyvių poreikius. Šios savybės skatina mokyklos bendruomenės bendravimą, bendradarbiavimą siekiant numatyto tikslo, sudaro sąlygas nuolat mokytis ir tobulėti.

R. Želvio (2001) manymu, svarbiausi mokyklos vadovo lyderio bruožai yra šie: sugebėjimas valdyti pokyčius, nuolatinis mokymasis ir sąlygų sudarymas mokytis kitiems - vadinasi, nuolat besimokančios organizacijos kūrimas, gebėjimas telkti komandas, skatinant bendradarbiauti, į kaitos procesą įtraukiant kuo daugiau darbuotojų, efektyvi komunikacija bei sugebėjimas kurti saugią darbo aplinką. Tad lyderiai ne tik inicijuoja pokyčius ugdymo įstaigoje, bet skatina darbuotojus tobulėti, keistis. Vadovas – lyderis, pasižymintis demokratišku mokyklos valdymu, organizacijos narius įtraukia į sprendimų priėmimą, sudaro galimybes planuoti ir įgyvendinti pokyčius (Currie ir kt., 2005). Įgyvendinant pokyčius ugdymo įstaigoje lyderiui svarbu žinoti, ką nori pasiekti, nesibaiminti kliūčių, galimas permainas matyti įvairiais kampais, būti lanksčiam, išnaudoti visas galimybes

siekiant tikslų, į kaitos procesą įtraukti personalą (Everard ir Morris, 1997, cit. iš Baltrušaitienė ir Stankūnienė, 2020).

Svarbiausi mokyklos vadovo lyderio bruožai, pabrėžiami bei dažniausiai pasikartojantys moksliniuose šaltiniuose, yra pasitikėjimas savimi ir savo veiklos kryptingumu, lankstumas ir kūrybiškumas, gebėjimas telkti ir motyvuoti komandą (bendruomenę) pokyčių valdymui, pačiam nuolat mokytis bei skatinti tobulėti kitus, puoselėti teigiamą mokyklos kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis bruožų teorija pagrindinis veiksnys mokyklos sėkmei yra vadovo asmenybė. Vadovas lyderis kryptingai, kūrybingai ir lanksčiai veikdamas, remdamasis savo vertybinėmis nuostatomis, rodydamas pavyzdį, pasitikėdamas kitais ir juos įgalindamas veikti, kuria demokratinę mokyklos kultūrą ir saugią aplinką, kuri skatina mokytojų bei mokinių motyvaciją ir tobulėjimą. Vis tik būtų sudėtinga rasti idealų vadovą, pasižymintį visais išvardytais lyderio bruožais, todėl dažniau kalbama nebe apie bruožų, o apie vadovavimo stilių ir lyderystės tipų teorijas. Lyderystės stiliai bei jų raiška bus aptarti kitame skyrelyje.

1.5. Mokyklos vadovo lyderystės stiliai ir jų raiška

Šiuolaikinės mokyklos kontekste vis dažniau kalbama apie vadovų bendrąsias ir vadybines kompetencijas, kvalifikaciją, kadangi vadovo gebėjimas efektyviai dirbti su komanda turi bene svarbiausią reikšmę įstaigos sėkmei. Tačiau ne mažiau svarbus veiksnys ir vadovo pasirinktasis lyderystės stilius, kuris formuoja bendruomenės kultūrą. Vadovas turi nuspręsti, kokiais būdais įgalins ir motyvuos darbuotojus siekti bendro tikslo (Wilson, 2017). Vadinasi, gali individualiai pasirinkti strategijas ir priemones išsikeltiems iššūkiams įgyvendinti, t. y. pasirinkti, jo manymu, tinkamiausią vadovavimo stilių, o gal net jų derinį (Kutkaitis ir Petrusis, 2014). Tokios pat nuostatos laikosi Fries ir kt. (2021) teigdami, kad vadovo elgesys ir pasirinktas lyderystės stilius leidžia tikslų siekti numatyta kryptimi, darant poveikį darbuotojams, juos motyvuojant, taigi lyderystės stilius – vadovavimo būdas, nuo kurio priklauso, kaip, siekiant tikslų, vadovaujama komandai, motyvuojami darbuotojai, komunikuojama, valdomi konfliktai, daroma įtaka darbo produktyvumui, kitaip tariant, lyderystės stilius lemia, kokia kryptimi žengs ugdymo įstaiga, kokia bus jos kultūra.

Lyderystės stilių teorijų yra labai daug. Vieni pirmųjų lyderystės stilius suklasifikavo Lewin, Lippitt ir White (1939), išskirdami tris lyderystės stilius:

autokratinį (valdingą);

demokratinį (kolegialų);

nesikišimo (vadovo nusišalinimo, liberalųjį, anarchinį) (Northouse, 2021, cit. iš Gutterman, 2023).

Svarbu pabrėžti, kad šių tyrėjų klasifikacija, įvardijama klasikiniu trijų stilių lyderystės modeliu, prabėgus beveik šimtmečiui, savo darbuose remiasi mokslininkai (Demirtas ir Karaca,

2020). Tai rodo, kad ši lyderystės stilių klasifikacija išlieka viena populiariausių atliekant šiuolaikinius mokslinius tyrimus.

Autokratinis lyderis vienas priima visus sprendimus, vykdo kontrolę, tad visą valdžią sutelkia savo rankose, priversdamas žmones paklusti, neskaitina bendradarbiavimo. Vienas ryškiausių šio stiliaus skiriamųjų bruožų yra tai, kad toks lyderis privalo nuolat kontroliuoti savo pavaldinius, stebėti, ką jie daro (Northouse, 2021). Viskas turi „pereiti per jį“, negali nieko praleisti. Lyderis pats iškelia užduotis ir suskirsto žmones komandomis, sąmoningai riboja kontaktus su pavaldiniais, jų nevertina, laiko neorganizuotais, todėl, nuolat kontroliuodamas, skatina arba baudžia, labiau remdamasis asmeniniu santykiu nei objektyvumu.

Autokratinio lyderio požymiai:

- stipri valdymo centralizacija, kontrolė;
- vienvaldystė;
- įsakinėjimas, nurodinėjimas;
- bausmės;
- tarpusavio santykių su pavaldiniais nebuvimas ir pagarbos trūkumas;
- sugebėjimų nevertinimas;
- prievarta.

Nors šis lyderystės stilius paskutiniu metu labai kritikuojamas kaip nepriimtinas, jis dažnai pasitaiko sprendžiant kai kurias sudėtingas situacijas ir netgi yra reikalingas (Northouse, 2021) krizės laikotarpiu (Demirtas ir Karaca, 2020). Žinoma, norint išvengti neigiamų pasekmių įstaigos kultūrai, reikia siekti ši stilių naudoti tik tada, kai tai yra būtina, tam tikroje situacijoje ir trumpą laiką, negalima pradėti piktnaudžiauti savo valdžia.

Demokratinis lyderis tikslų siekia kolegialiai, norėdamas rasti tinkamiausią sprendimą, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, su jais pasitaria, vis tik galutinius reikšmingus sprendimus priima pats. Tokie lyderiai netaiko spaudimo, ne komanduoja, ne įsakinėja (Northouse, 2021), bet diskutuoja, o, teikdami pasiūlymus, nebando pakeisti kitų nuomonės, laiko save vedliais, galinčiais nukreipti, paskatinti. Tad demokratinis lyderis tariasi su komanda, leidžia atsiskleisti jos kūrybiškumui, pasirinkti būdus, kaip komandos nariai sieks išsikeltų tikslų, patiems rodyti iniciatyvą pasiskirstant užduotis, leidžiant pasidalyti atsakomybėmis, kadangi mano, jog jo sekėjai geba savarankiškai atlikti paskirtus darbus (Northouse, 2021). Žinoma, nors jis nesikiša į detales ir neprimeta smulkmeniškos kontrolės, esant reikalui, visuomet suteikia pagalbą, paramą. Toks lyderis nekontroliuoja savo sekėjų, jais visiškai pasitiki, dirba kartu, todėl vadovo ir jo komandos tarpusavio santykiai grįsti pagarba, nuoširdumu, o vertindamas darbus, kritikuodamas ar pagirdamas remiasi objektyvumu (Northouse, 2021). Patys komandos nariai patys noriai informuoja vadovą apie tai, kaip jiems sekasi atlikti numatytas užduotis.

Demokratinio lyderio požymiai:

- skatinama darbuotojų iniciatyva;
- pasitikima darbuotojais;
- darbuotojų gebėjimų, pomėgių pažinimas;
- tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas;
- optimalus krūvių paskirstymas;
- atsisakoma smulkmeniškios kontrolės;
- informuojama apie veiklą.

Pažymėtina, kad tokia lyderystė iš vadovo reikalauja visiško atsidavimo ir daugiau laiko bei visiškai netinka, jei komandos nariai, spręsdami susidariusias problemas, nelinkę pristatyti savo idėjų (Demirtas & Karaca, 2020).

Liberalusis lyderis (nesikišimo stilius) priimdamas sprendimus nerodo savo valdžios, yra labai atsargus, netgi pasyvus, jam sunku įsakinėti, nurodinėti kitiems, nėra reiklus, todėl neduoda nurodymų ar pasiūlymų savo pavaldiniams dėl užduočių atlikimo, visiškai atsiriboja nuo grupės (Demirtas ir Karca, 2020). Liberalaus vadovo „nurodymai“ yra prašymai, nes nenorima gadinti tarpusavio santykių su darbuotojais. Tokie vadovai savo pavaldiniams leidžia patiems nuspręsti, kokias užduotis atlikti ir kaip jas įgyvendinti, taigi, suteikia visišką veiksmų laisvę ir nesikiša į jų veiklą. Be to, stengiasi išvengti situacijų, kuriose iš jų būtų tikimasi kokios nors pagalbos (Demirtas ir Karaca, 2020). Northuse (2021) tokį lyderį įvardija kaip formalų, nes jis pasižymi lyderio autoriteto perdavimu pavaldiniams.

Liberalaus lyderio bruožai:

- minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą;
- vengimas daryti tiesioginę įtaką;
- visiškas pasitikėjimas pavaldiniais;
- laisvės kurti, veikti patiems suteikimas.

Liberalusis lyderis nesistengia daryti įtakos kitiems, jis beveik nekontoluoja ir nevertina pavaldinių darbo. Grįžtamąjį ryšį suteikia nebent epizodiškai, klausiamas ar paprašytas (Northouse, 2021). Lyderystės nebuvimas įstaigoje kuria chaotišką atmosferą, dėl šios priežasties komandos darbo našumas labai žemas (Northouse, 2021).

Žemiau pateikiama lentelė, kurioje glaustai susisteminta, kokį poveikį grupei turi Lewin ir kt. (1939) išskirti vadovo lyderystės stiliai.

4 lentelė. *Lyderystės stilių poveikis grupei*

| Lyderystės stilius | Poveikis | | |
|--------------------|-----------------|------------------|---------------------|
| | Lyderio mėgimas | Grupės atmosfera | Veiklos efektyvumas |
| | | | |

| | | | |
|----------------------------|------------------|---|---|
| Autokratinis | Mėgstamas mažiau | Agresyvi, priklausoma, orientuoti į save. | Aukštas, kai lyderis dalyvauja, žemas, kai lyderis nedalyvauja. |
| Demokratinis | Mėgstamas labiau | Draugiška, orientuoti ir į grupę, ir į užduotį. | Sąlyginai aukštas nepriklausomai nuo to, ar lyderis dalyvauja. |
| Nusišalinęs (nesikišantis) | Mėgstamas mažiau | Draugiška, orientuoti į grupę ir į žaidimus. | Žemas ir padidėja tuomet, kai lyderio nėra. |

Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis Lewin, Lippitt ir White (1939)

Apibendrinant klasikinius Lewin ir kt. išskirtus lyderystės stilių bruožus, galima teigti, kad autokratinė lyderystė paremta visiška darbuotojų kontrole ir vienvaldyste. Demokratinis stilius nukreiptas į bendrą sprendimų priėmimą ir darbuotojų įsitraukimą. Nusišalinimo (liberalusis) stilius visą atsakomybę perkelia darbuotojams, kadangi lyderis praktiškai nedalyvauja veiklos procese. Vis tik nėra vieno geriausio, visoms situacijoms tinkamiausio vadovavimo stiliaus - kiekvienas stilius gali būti veiksmingas ir priimtinas, atsižvelgiant į tam tikras aplinkybes bei pavaldinių asmenines savybes (Razauskas, 1997). Dažnai vadovai lyderiai, remiantis šia klasifikacija, neturi aiškiai išreikšto vieno kurio nors lydrystės stiliaus, nes juos derina priklausomai nuo susidariusios situacijos.

Kalbant apie mokyklą šiuolaikinio mokslo požiūriu, populiariausi, dažniausiai aptariami ir taikomi yra transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai. Šių, dar 1979 metais J. M. Burns veikale „Lyderystė“ suformuluotų, stilių teorijos analizuoja lyderį, kaip asmenį, ir atskleidžia jo santykius su pasekėjais (Urbanovič, 2016). Vis tik siekinat pokyčio įgyvendinimo organizacijoje tikslinga atskirai išskirti transformacinę ir pasidalytąją lyderystę kaip pagrindinius pokyčio veiksnius. Apie tai ir bus rašoma kituose skyreliuose.

1.5.1. Transformacinė mokyklos vadovo lyderystė

Transformacinė lyderystė dar yra vadinama pokyčių lyderyste. Lyderis, būdamas atsakingas už vertybines nuostatas organizacijoje ir visą jos kultūrą, inicijuoja pokyčius ir padeda juos realizuoti. Toks lyderis savo elgesiu rodo pavyzdį, yra tarsi vedlys, kuriuo pasekėjai pasitiki, nes jis geba motyvuoti, padrausinti, įgalinti veikti, inicijuoti bendradarbiavimą ir, svarbiausia, džiaugtis sekėjų sėkme (Northouse, 2009, p. 164-165.) Vadovas, kuriam būdinga transformacinė lyderystės forma, yra demokratiškas, kitus įtraukiantis į sprendimų priėmimą, nebijantis įgyvendinti pokyčių (Navickaitė, 2012). Transformacinės lyderystės terminą pirmasis išplėtojo jau minėtasis J. M. Burns (1979), šia teorija domėjosi ir B. M. Bass (1985), G. Yukle (1998), P. G. Northouse (2009), O. Demirtas ir M. Karaca (2020) ir kt. Transformacinės lyderystės temą nagrinėjo ir lietuvių

mokslininkai, pavyzdžiui, J. Navickaitė, D. Žvirdauskas, V. Šilingienė, J. Urbanovič ir J. Navickaitė, L. Bairašauskienė ir kt.

Transformacinės lyderystės teorija tyrinėja lyderio emocijas, vertybines nuostatas bei etiką, kreipia dėmesį į ilgalaikius organizacijos tikslus, apima sekėjų motyvų, jų poreikių tenkinimo bei elgesio kaip su visaverčiais žmonėmis vertinimą. Transformacinis lyderis skatina sekėjus nuveikti daugiau. Tad kalbama apie vidinę motyvaciją (Northouse, 2009). Kad mokyklos bendruomenė būtų suinteresuota sutelkti visas jėgas veiklos kokybei gerinti, jų vadovams būtina remtis transformacine lyderyste.

Transformacinė lyderystė iškeliamą kaip priešprieša transakcinei lyderystei, nes „mokyklos vadovas, veikdamas kaip transformacinis lyderis, kuria mokykloje kultūrą, kurioje motyvacija yra skatinama ne materialiu atpildu, palaiko bendrą, išnagrinėtų sprendimų priėmimą ir problemų sprendimą“ (Haris, 2005, cit. iš Navickaitė, 2012). Taigi, tai į žmones orientuotas lyderystės stilius, dar kartais vadinamas pokyčių lyderyste (Bass, 1999). Mokyklos vadovas - transformacinis lyderis - leidžia atsiskleisti pasekėjų kūrybiškumui, juos įgalina, tad padeda mokykloje rasti besimokančiai bendruomenei (Navickaitė, 2012). Tokie lyderiai, rodydami pavyzdį, aiškiai deklaruodami vertybes, gali įtikinti savo komandą siekti aukštesnių rezultatų (Burns, 1979, cit. iš Urbanovič ir Navickaitė, 2016), kurie peržengia jų asmeninius tikslus ir poreikius (Demirtas & Karaca, 2020), tad padeda pasekėjams augti ir tobulėti (Burns, 1979; Bass, 2008; Northouse, 2009). „Taigi esminė transformacinės lyderystės prielaida yra susitelkimas į bendrą tikslą, vadovavimasis sektinu pavyzdžiu, dėmesys kiekvienam ir iniciatyvos pasidalijimas“ (Bairašauskienė, 2023).

Kad sekėjai eitų paskui lyderį, šis turėtų išsiskirti charizma arba idealizuota įtaka, kai lyderis savo žavesiu, įkvėpiančiu elgesiu atskleidžia savo vertybines nuostatas, požiūrį ir įgyja pasekėjų, besitapatinančių su lyderiu. Charizmatiškų lyderių elgesyje susipina asmeninio pavyzdžio rodymas, didelių lūkesčių ir aukštų tikslų kėlimas, vizijos kūrimas, motyvacijos žadinimas (Šilingienė, 2012). Be to, toks lyderis yra atidus pasekėjų poreikiams, rodydamas jiems dėmesį, jei reikia pataria, paremia, skatina tobulėti (Šilingienė, 2012) ir įgalina (Bass, 1990).

Žemiau pateiktoje lentelėje apibendrintai pateikiamas transformacinės lyderystės elgesio komponentų raiška.

5 lentelė. *Transformacinės lyderystės komponentai*

| Transformacinės lyderystės komponentai | Apibūdinimas |
|---|---|
| Charizma | Darbuotojų įkvėpimas demonstruojant darbo etiką, garbingą elgesį, pagarbą kitiems, pasitikėjimą. Vadinasi lyderiai elgiasi taip, kad darbuotojai į juos žiūri kaip į sektinus pavyzdžius, tapatina save su tokiais lyderiais, |

| | |
|---|--|
| | juos gerbia, visiškai pasitiki. Formuojasi abipusis pagarba ir pasitikėjimu grįstas ryšys. |
| Individualus dėmesys | Lyderiai skiria asmeninį dėmesį darbuotojams, atsižvelgdami į jų poreikius, išsiklauso į problemas, juos remia, esant reikalui pataria ir pamoko. Toks lyderis gerbia savo darbuotojus, užduotis kelia siekdamas išnaudoti jų galimybes ir prisidėti prie asmeninio tobulėjimo. Kuriami tarpasmeniniai santykiai. |
| Intelektu stimuliacija (kūrybiškumo skatinimas) | Lyderis skatina sekėjus tobulėti pritaikant turimas žinias bei išmėginant naujus būdus ir metodus siekiant tikslų, ugdyti savo gebėjimus. Palaiko darbuotojų savarankiškumą, pastangas būti kūrybiškais, ieškant problemų sprendimo būdų. Lyderiai viešai nekritikuoja sekėjų pateikiamų idėjų bei individualių klaidų. Įsikiša, jei kyla problemų dėl tikslų įgyvendinimo. |
| Įkvepiantis motyvavimas | Lyderis patraukia darbuotojus įkvepiančia veikti vizija, keliamais iššūkiiais bei aiškiais tikslais. Savo elgesiu bei įkvepiančia komunikacija motyvuoja pasekėjus atliekant užduotis viršyti lūkesčius. Tad išryškėja komandos entuziazmas ir optimizmas, kad pavyks įgyvendinti lūkesčius bei įsipareigojimas organizacijai. Lyderis skatina, drąsina sekėjus pasitikėti savimi. |

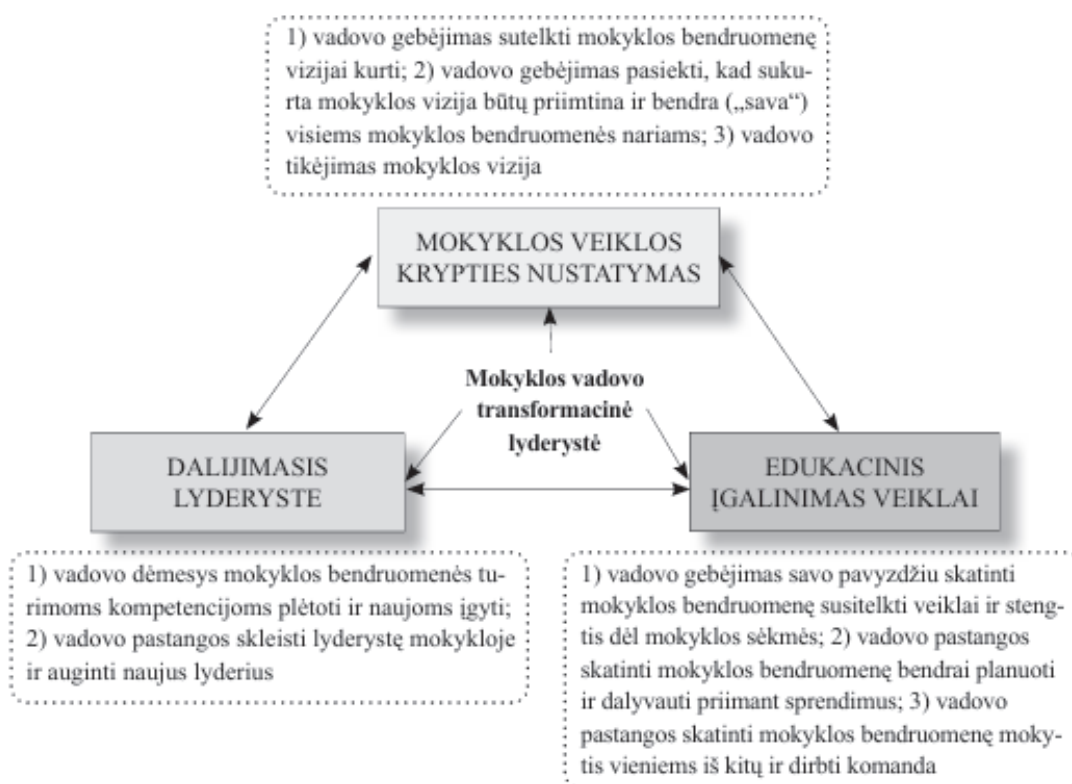
Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis Bass & Avolio (1993, p.112); Šilingienė (2012); Northouse (2009); Vilkaitė-Vaitonė ir kt. (2016)

Taigi, įvardyti komponentai transformacinio stiliaus lyderiui leidžia daryti įtaką savo darbuotojams siekiant aukštesnių tikslų. Įdomu tai, kad iš pradžių Bass (1990) buvo išskirti tik trys pirmieji transformuojančios lyderystės elgesio komponentai (žr. 6 lentelę), tik po keleto metų papildyti ketvirtuoju - įkvepiančiu motyvavimu, kuris „apibūdina transformacinius lyderius, su savo pasekėjais besidalijančius dideliais lūkesčiais, įkvepiančius juos įsipareigoti organizacijai ir tapti jos dalimi“ (Northouse, 2009, cit. iš Urbanovič ir Navickaitė, 2016).

Hansen ir Pihl-Thingvad (2019) išskiria transformuojančios lyderystės privalumus ir trūkumus. Nustatyta, kad ši lyderystė skatina pasekėjų iniciatyvumą bei gerina darbo našumą, vis tik nesunkiai galima nukrypti nuo konkrečių užduočių per daug dėmesio skiriant organizacijos vizijoms, savo idėjoms ir globaliems tikslams. To pasekmė – gali kilti sąmyšis tarp darbuotojų dėl neaiškumo.

Kalbant apie mokyklos vadovus, transformacinis lyderis motyvuoja mokytojus diskutuoti, kokių priemonių būtų galima imtis siekiant mokinių ugdymo(si) pažangos, skatina nebijoti imtis naujovių ir prisiimti atsakomybę (Navickaitė, 2012). Mokykloje transformacinė lyderystė kuriama komandai siekiant bendrų tikslų, įgyvendinant mokyklos viziją bei strateginį planą, atliepiančią misiją, aktyviai bendradarbiaujant, dalijantis gerąja patirtimi, vadinasi, siekiant pokyčių įgyvendinimo

(Shafi ir kt., 2020). Taigi, „transformaciniam lyderiui yra būdinga pasidalytoji lyderystė, kai formalus organizacijos lyderis skatina ir augina kitų darbuotojų lyderystę, puoselėja besimokančios organizacijos kultūrą ir sykiu užtikrina naujos kartos lyderių atsiradimą“ (Harris ir Jones, 2010, cit. iš Bairašauskienė, 2023). Mokyklos vadovas, veikdamas kartu su pasekėjais ir iš jų augindamas lyderius, kuria profesionalią mokyklos bendruomenę (Haris, 2010, cit. iš Navickaitė, 2012). Vadinasi, jei mokykla pasinaudoja visomis savo galimybėmis įgyvendinant tikslus, pasiekia gerų rezultatų, yra novatoriška, dinamiška, vienas iš sėkmės veiksnių yra vadovo lyderystė. Todėl galima teigti, kad „mokyklos vadovo transformacinės lyderystės raiška gali būti apibūdinama trimis charakteristikomis: 1) mokyklos veiklos krypties nustatymas; 2) edukacinis įgalinimas veiklai; 3) dalijimasis lyderyste“ (Navickaitė, 2012).



3 pav. Mokyklos vadovo transformacinės lyderystės raiška

Šaltinis. Paimta iš Navickaitė (2012)

Apibendrinant transformacinės lyderystės stilių būtina atkreipti dėmesį į keturis šios lyderystės elgesio komponentus, leidžiančius kurti tarpusavio pasitikėjimu grįstą įstaigos kultūrą. Savo elgesio pavyzdžiu, charizma gebėdamas įtikinti savo pasekėjus, juos motyvuodamas siekti bendrų tikslų, skatindamas pasekėjų tobulėjimą, gebėjimų atskleidimą, rodydamas jiems asmeninį dėmesį, transformacinis lyderis įgyja pasekėjų pasitikėjimą, puoselėja abipusę tarpusavio ryšį, įgalina pasekėjus veikti. Tad transformacinė lyderystė ne veltui vadinama pokyčių lyderyste, nes veikiama kartu prisidedant prie pokyčių įgyvendinimo. Kadangi pokytis neatsiejamas nuo

šiuolaikinės mokyklos, transformacinė lyderystė padeda mokykloj pokyčius įgyvendinti, kadangi bendruomenė įgalinama veikti bei tobulėti.

1.5.2 Pasidalytoji lyderystė švietimo kontekste

Pastaraisiais metais vis daugiau kalbama apie pasidalytą lyderystę, kuri įvairiose organizacijose, įskaitant ir ugdymo įstaigas, vertinama kaip būtina sąlyga, kad būtų galima prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Pasidalytoji lyderystė apibrėžiama kaip procesas, kai įtaka, veikimas ir atsakomybė yra paskirstomi tarp komandos narių (Wu ir Cormican, 2021) ir apima ne vieno, bet grupės asmenų darbą, atliekant užduotis ir bendradarbiaujant tarpusavyje (Harris, 2010). Nors galutinis sprendimas formaliai lieka vadovui, tikima, kad kiekvienas komandos narys turi tam tikrų specifinių gebėjimų, kurie gali būti svarbūs visai organizacijai (Zulkify ir kt., 2020), todėl kiekvieno organizacijos nario įgalinimas gali prisidėti prie tikslų įgyvendinimo (Sol, 2021). Komandoje, kurios nariai dalijasi lyderyste bei atsakomybe, mokosi vieni iš kitų, kuriami abipusiu pasitikėjimu ir pagarba grįsti santykiai (Lambert, 2011), vyrauja palanki aplinka, įgalinanti veikti. Taigi, kaip teigia Dukynaitė (2015), pasidalytosios lyderystės idėja susijusi dalijimusi, demokratiškumu, bendradarbiavimu bei visuotiniu dalyvavimu.

Žemiau pateikiama dar keletas pasidalytosios lyderystės sampratų bei išskiriami pagrindiniai jų aspektai.

6 lentelė. *Pasidalytosios lyderystės sampratos*

| Autorius | Samprata | Pagrindiniai aspektai |
|---------------------------|--|--|
| Chen, Zhang (2022) | Dinamiškas vadovavimo modelis, kai vadovavimo vaidmenys ir įtaka pasidalijama tarp komandos narių | Vaidmenų ir įtakos pasiskirstymas |
| Dambrauskienė (2021) | Lyderio ir pasekėjų tarpusavio rezultatas, atsirandantis pasidalijant užduotimis ir įtaka | Lyderio ir pasekėjų tarpusavio sąveika |
| Hans ir Gupta (2018) | Dinamiškas ir nuolat besiformuojantis procesas, kurį lemia komandos aplinka ir užduoties charakteristikos. | Dinamiškumas ir aplinkos įtaka |
| Wu, Cormican, Chen (2018) | Įvairių vaidmenų ir funkcijų visuma, kuriuos gali atlikti bet kuris komandos narys | Lankstus vaidmenų pasiskirstymas |
| Liu ir kt. (2018) | Tai dinamiškas procesas, kurį lemia lyderio ir pavaldinių tarpusavio sąveika | Lyderių ir pavaldinių sąveika |

Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Iš lentelėje pateiktų apibrėžimų galime daryti išvadą, kad moksliniuose šaltiniuose pasidalytoji lyderystė suprantama įvairiai, tačiau sampratos vis tik turi sąlyčio taškų. Pasidalytoji lyderystė vertinama kaip nuolat besikičiantis procesas, kurį lemia tiek komandos aplinkos, tiek užduočių ypatumai (Hans ir Gupta, 2018). Ši lyderystė grindžiama ne vieno žmogaus veikimu, bet lanksčiu įtakos bei vaidmenų pasisikirstymu tarp visų komandos narių (Chen ir Zhang, 2022; Wu ir kt., 2018). Be to, nurodoma lyderio ir jo pasekėjų tarpusavio sąveika, iš kurios natūraliai kyla lyderystės pasidalijimas (Dambrauskienė, 2021; Liu ir kt., 2018). Taigi, pasidalytosios lyderystės modelis pabrėžia kolektyvinę atsakomybę, bendradarbiavimą bei nuolatinį prisitaikymą prie kintančių aplinkybių.

Sėkmingam pasidalytosios lyderystės plėtojimuisi didelę reikšmę turi organizacijos struktūra. Kai vaidmenys ir atsakomybės paskirstomos tinkamai, atsižvelgiant į komandos narių gebėjimus, skatinama savarankiškai priimti sprendimus (Duif ir kt., 2013), užtikrinamas didesnis įsitraukimas į veiklas, pasitenkinimas bei pasiekiami aukštesni rezultatai (Sol, 2021; Alshemmari, 2023). Aukštesnių rezultatų siekti padeda komandinis darbas, kuris mokslinėje literatūroje išskiriamas kaip svarbus veiksnys, leidžiantis užtikrinti organizacijos veiklą siekiant pokyčio. Kaip teigia Šneiderienė ir kt. (2020), komandinis įsitraukimas ir lyderystės įtakos paskirstymas tarp komandos narių sukuria horizontalią įtaką bei dalinimąsi atsakomybe (Zhu ir kt., 2018). Vadinasi, komandinis darbas yra paremtas organizacijos narių bendravimu ir bendradarbiavimu, dalijimusi žiniomis (Duif ir kt., 2013). Organizacijos narių patirtis ir gebėjimai kuria pridėtinę vertę bei skatina inovatyvumą (Atkočiūnienė ir Petronytė, 2018). Kai komandoje veikia skirtingą patirtį ir kompetencijas turintys asmenys, formalus vadovas gali net neturėti išsamių žinių apie visus komandai reikalingus procesus (Khan, 2019), o narių įgalinimas priimant sprendimus yra be galo svarbus įgyvendinant pokytį (Canterino ir kt., 2020). Taigi, tokia pasidalytosios lyderystės nuostata leidžia išsaugoti komandos narių motyvaciją ir netgi viršyti keliamus tikslus (Wu ir Cormican, 2021).

Kalbant apie švietimo įstaigas, lyderystė suvokiama kaip gebėjimas uždegti komandą veikti darniai siekiant užsibrėžtų tikslų, strategiškai orientuotą į viziją (Jakavonytė-Staškuvienė ir kt., 2021), todėl būtinas visos bendruomenės įsitraukimas (Bowers, 2020). Mokyklos vadovo vaidmuo tampa itin svarbus, nes jis atsakingas už darbuotojų motyvaciją siekti aukštų tikslų bei partneriškų tarpusavio santykių, komunikacijos kūrimą (Liu ir kt., 2018). Vis tik švietimo sistemai nuolat keičiantis, vadovo lyderystės jau nebeužtenka, svarbu lyderystę pasiskirstyti, ją pasidalyti (Valuckienė ir kt., 2015). Pasidalytoji lyderystė, grindžiama pasitikėjimu, skatina bendruomenės narius aktyviai įsitraukti į sprendimų priėmimą (Dambrauskienė, 2021), bendradarbiauti ir spręsti iškilusias problemas, nes vadovai ir komandos nariai tampa lygiateisiais partneriais (Lenkauskaitė ir kt., 2021). Pasidalytosios lyderystės modelis negali būti sėkmingas be mokyklos vadovo palaikymo, komandos narių paskatinimo imtis lyderystės, kadangi darbuotojams svarbus vadovo pasitikėjimas

(Monkevičius, 2017). Vadovo pasitikėjimas stiprina darbuotojų motyvaciją veikti ir savivertę, kurios skatina imtis pokių, siekti profesinio augimo (Pranckūnienė, 2018). Pasak Navickienės (2012) tinkamai pasirinktas švietimo įstaigos vadovo valdymo būdas padeda lengviau spręsti pokyčius. Taigi, mokyklos vadovas – lyderis, nebijodamas dalytis lyderyste ir pasitikėdamas kitais, įgalina bendruomenės narius veikti, diskutuoti, bendrai priimti sprendimus. Tai padeda kurti mokyklos viziją, skatina mokyklos tobulėjimą bei kuria teigiamą mokyklos klimatą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė didina mokyklos veiklos veiksmingumą ir pažangą. Ji grindžiama organizacijos narių bendradarbiavimu, tarpusavio pasitikėjimu, užduočių pasidalijimu ir atsakomybe. Kai lyderyste dalijamasi, sprendimus priima komanda, o ne vienas vadovas. Vadovui svarbu suteikti galimybę iniciatyvos imtis kitiems, įgalinti darbuotojus savarankiškai veikti, atskleidžiant jų gebėjimus. Taigi, pasidalytoji lyderystė yra orientuota į nuolatinį tobulėjimą.

2. POKYTIS IR JO VALDYMAS

2.1. Pokyčio samprata

Mokslinėje literatūroje apie pokyčius rašoma gan plačiai, analizuojama pokyčių įtaka bei priežastys (Oškutienė, Korsakienė, 2012), kadangi pokytis svarbus elementas tiek atskiro žmogaus, tiek visuomenės ar organizacijos lygmeniu, jų negalima išvengti (Fullan, 1998). Pokyčiai vyksta nuolat, „be perstojo, bet pastaruoju metu jie tapo ypač spartūs ir vis labiau intensyvėja“ (Išoraitė, 2012, p. 131). Su vienokiais ar kitokiais pokyčiais susiduriama nuolat, todėl būtina suprasti, kas vadinama pokyčiu. Pokyčio sąvoka gali būti apibrėžiama kaip tam tikras bet kokios srities pakitimas/permaina ar pakitimo/permainos rezultatas (Levovnik ir Gerbec, 2018). Remiantis Išoraitė (2012), pokyčiai - tai pakeitimai, kuriais siekiama kaitos arba tobulėjimo organizacijoje. Apie pokytį kaip organizacijos veiklos tobulinimą, lemiamą vidinių arba išorinių kaitos procesų, rašo ir A. Valackienė, teigdama, kad tokie „pokyčiai gyvybiškai svarbūs, tai natūralus „atsakas“ į vidaus ir aplinkos sąlygas“ (Valackienė, 2015, cit. iš Miknevičiūtė ir Valackienė, 2017, p.30). Pastebėtina, kad nemažai autorių į pokyčius žvelgia kaip į tam tikrą procesą (Želvys, 1998, Lodienė, 2005, Videikaitė ir Šimanskienė, 2014).

Žemiau pateiktoje lentelėje apžvelgiamos pokyčio sąvokos apibrėžtys bei išskiami svarbiausi jų akcentai.

7 lentelė. Pokyčio apibrėžimai

| Autorius | Pokyčio apibrėžimas | Akcentas |
|--|--|--|
| LKZ (Lietuvių kalbos žodynas) (elektroninis ištekis) | Pokytis – pakitimas, jo rezultatas | Kaitos rezultatas |
| Oxford dictionary | Pokytis: 1. perėjimas iš vienos būsenos į kitą; 2. pakeisti, kad taptų kitoks; 3. pasikeitimo rezultatas. | Procesas |
| Fullan, 1998 | Pokytis – nuolatiniai pasiūlymai kurie atsiranda kintančiomis sąlygomis. | Pokyčio šaltinis, nuolatinis neišvengiamas procesas |
| Želvys, 1998 | Kaita – natūralus arba planuotas, socialinių dėsnių ir mechanizmų nulemtas procesas. | Procesas |
| Laumenskaitė ir Vasiliauskas, 2006, cit. iš Išoraitė, 2012 | Pokyčiai yra „ne inertiška veikla, o iniciatyvi naujų veiklos būdų paieška ir jų taikymas organizacijoje.“ | Naujų veiklos būdų taikymas |
| Videikienė ir Šimanskienė (2014, p. 107-109) | 1.Pokytis – „veikla ir pastangos, siekiant pagerinti organizacijos gebėjimą | Proceso tobulinimas prisitaikant prie pasikeitimų, tikslo siekimas |

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| | prisitaikyti prie aplinkos pasikeitimų, pasiekti užsibrėžtus tikslus, tobulinti organizacijose vykstančius procesus.“ 2. Pokytis – „nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus organizacijos perėjimo į pageidaujamą būseną.“ | Procesas, perėjimas į kitą būseną |
| Levovnik ir Gerbec, 2018, cit. iš Petrauskaitė, Korsakienė, 2020 | Pokytis- „tam tikras bet kokios srities pakitimas/permaina ar pakitimo/permainos rezultatas.“ | Kaitos rezultatas |

Šaltinis. Parengta darbo autorės, remiantis nurodytais autoriais

Apibendrinant galima pastebėti, kad dažniausiai pokyčio sąvokos apibrėžimuose pasikartoja skirtingi aspektai, tokie kaip procesas, tobulinimas, kaitos rezultatas. Quinn, Videikaitė ir Šilanskienė teigia, kad pokytis - tam tikras pasikeitimas, perėjimas į kitą būseną. Lietuvių kalbos žodynas, Levovnik ir Gerbec akcentuoja kaitos rezultatą. Vis tik visuose apibrėžimuose pastebimas esminis bendras sutapimas, kad pokytis yra tam tikras perėjimas iš vieno lygmens į kitą. Kitame skyrelyje bus aptartos organizacinio pokyčio sąvokos ir pokyčio valdymo modeliai.

2.2. Organizacinio pokyčio valdymas

Pokyčių valdymas - nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama, kad organizacija kuo sklandžiau pereitų į siekiamą būseną (Videikienė ir Šimanskienė, 2014), todėl pokyčių valdymas yra neatsiejama kiekvienos organizacijos sėkmės ir tobulėjimo dalis, kuri yra įgyvendinama pasitelkiant patvirtintus modelius, pritaikant juos konkrečiai situacijai (Beniušytė ir Jezerskė, 2022). Petrauskaitė ir Korsakienė (2020) pokyčių valdymą apibrėžia kaip dinamišką procesą „kuris paveikia visus organizacijos dalyvius, todėl labai svarbu efektyviai vadovauti ir stiprinti pastangas keistis“ (p. 9). Tos pačios nuomonės laikosi Rothwell ir kt. (2019) pabrėždami, kad pokyčių valdymas – tai procesas, suteikiantis galimybę žmogui, grupei ar organizacijai keistis. Nors dauguma vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai neišvengiami, juos valdyti yra vis dar sudėtinga, todėl tai gali tapti rimtu iššūkiu (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Kad pokyčio įgyvendinimas turėtų kuo mažiau skausmingų pasekmių, organizacijos turi mokytis juos valdyti bei priimti tai kaip galimybę, teigiamą iššūkį (Mackevičius, 2019). Kadangi organizacijos yra skirtingos, skiriasi jų veiklos pobūdis, vertybinės nuostatos, kultūra, be abejo, kitokios ir problemos, su kuriomis yra susiduriama. Nepaisant to, pokyčio proceso valdymas išlieka beveik toks pat (Lodienė, 2005). Nors nėra vieno bendro kriterijaus ar būdo, kuris sušvelnintų pokyčius, yra keli valdymo pokyčių

modeliai, kuriuos organizacijos gali pasirinkti, siekdamas sėkmingai pokytį įgyvendinti. Vis tik kartais laukiamas rezultatas nėra pasiekimas, nors, regis, pokytis vyksta. Taip nutinka dėl to, kad neatsižvelgiama į pasirinkto valdymo modelio etapų eiliškumą, praleidžiami kai kurie žingsniai (Videikienė ir Šimanskienė, 2014). Norint sėkmingai pasiekti suplanuoto pokyčio tikslus, reikia tinkamai pasirinkti pokyčio valdymo modelį ir jį pritaikyti atitinkamai situacijai. Pokyčio valdymo modelių yra daug ir įvairių, vis tik dažniausiai moksliniuose šaltiniuose išskiriami Lewin (1947) ir Kotter (1995).

Kurt Lewin pokyčio valdymo modelis, sukurtas XX a. viduryje, dėl savo aiškios struktūros lieka aktualus (Nograšek, 2011). Modelis susideda iš trijų etapų:

1. Atšildymas;
2. Reformavimas;
3. Įtvirtinimas.

Atšildymas. Tai pajudėjimas iš dabarties, siekinat pokyčio (Burnes, 2020). Šis etapas yra svarbiausias, nes jeigu nėra tinkamo pasiruošimo, pokyčio įgyvendinimas tampa sudėtingas. Atšildymo etapas skatina žmonių norą bei pasirengimą keistis, išeiti iš dabartinės įprastos situacijos į pasikeitusią (Endrejat ir kt., 2017). Taigi šiame etape kuriama pokyčiams palanki aplinka, skatinama komandos narių motyvacija. Kai komanda suvokia pokyčio poreikį, greičiau priima naujus darbo būdus, kad pasiektų geresnių rezultatų (Jabri, 2017).

Reformavimas (keitimas, pokyčio vykdymas). Šiame etape įgalinama visa komanda, nes organizacija aktyviai įvairiomis formomis pokytį įgyvendina, diegia naujus veiklos būdus bei darbo atlikimo techniką. Įgyvendinant šį etapą pabrėžiamas veiksmų planavimas bei nuolatinis tarpusavio komunikavimas, kurie padeda komandai siekti bendro tikslo (Burke, 2017).

Įtvirtinimas. Tai esamos situacijos užšaldymas (Burnes, 2020), pokyčių išlaikymas ir tobulinimas. Siekiama įtvirtinti įvykusius pokyčius, kad darbuotojai negrįžtų prie senų įpročių. Pokyčių įtvirtinimo etape ypač svarbus yra nuolatinio palaikymo užtikrinimas (Borovik (2021), tai daroma stiprinant priimtus sprendimus (Jabri, 2017). Taigi, užšaldymas stabilizuoja naują situaciją, mažindamas pasipriešinimą ir skatindamas tobulėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad Kurt Lewin, sudaręs tokį pokyčio valdymo modelį, pabrėžė pasiruošimo pokyčiams svarbą, pokyčių sustiprinimo ir tvarumo poreikį. Šis pokyčio valdymo modelis laikomas pačiu paprasčiausiu, kadangi jį sudaro tik trys esminiai pokyčio įgyvendinimo etapai. Vis tik jeigu siekiama greito pokyčio, jis nėra tinkamas, kadangi reikalauja nemažai laiko pasiruošimui. Be to, toks modelis veiksmingas tik nedidelėje įmonėje ir neveikia, jeigu pokyčio būtinybė atsirado netikėtai ir jį reikia įgyvendinti greitai. Tai lėto pokyčio įgyvendinimo modelis.

Kotter siūlo aštuonių etapų pokyčio valdymo modelį, kurį įgyvendinus organizacija sėkmingai pereina į siektą lygmenį. Chebbi ir kt. (2019) teigia, kad Kotter šį modelį sudėliojo ilgai stebėjęs ir pokyčio valdymo klausimais konsultavęs daugybę įmonių, tad modelis sukonstruotas iš praktinės patirties. Petrauskaitė ir Korsakienė (2020) bei Yadav ir Kumar (2014) (cit. iš Beniušytė ir Jezerskė, 2022) taip pristato Kotter pokyčio valdymo modelio etapus:

Pokyčio būtinumas / pokyčių svarbos išskyrimas. Pirmame etape aktyviai analizuojamos supančios rinkos, diskutuojama apie potencialias krizes ar pasitaikančias galimybes. Kadangi darbuotojai dažniausiai yra prisitaikę prie situacijos, įprastos veiklos, jie nenori keistis. Dėl to labai svarbu išaiškinti, kad pokyčiai yra svarbūs ir kodėl juos reikia įgyvendinti būtent tuo metu. Tad sukuriamas tiek būtinumo jausmas, tiek nustatomos grėsmės ir galimybės, kuriama ateities perspektyva.

Pagrindinės komandos sukūrimas / intervencija. Šio antrojo etapo tikslas suburti organizacijos vadovus, turinčius pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams, pasižyminčius lyderyste bei gebančius daryti įtaką įmonės darbuotojams. Vienas iš šio etapo tikslų yra pakeisti labiausiai besipriešinančių darbuotojų nusistatymą.

Vizijos ir strategijos plėtojimas / vizijos ir strategijos sukūrimas. Trečiame žingsnyje reikia nuspręsti, kas bus atliekama: kuriama organizacijos vizija, kuri nurodo pokyčiams kryptį, suformuojamos strategijos vizijos pasiekimui. Šiam etapui reikalingas kūrybiškumas, kadangi norint pradėti pokytį įgyvendinti, reikia sudaryti konkretų veiksmų planą. Vizijos numatymas ir aiškus strategijos sukūrimas leidžia darbuotojams jaustis saugesniems, nes bus žinoma, kaip organizacija keisis.

Vizijos išaiškinimas / komunikacija. Ketvirtame žingsnyje svarbu aiškinti ir įtikinėti. Pasinaudojant įvairiais būdais ir priemonėmis viziją ir strategijas būtina iškomunikuoti organizacijai. Neužtenka strateginio plano žinoti tik administracijai, įtraukiami visi darbuotojai. Taigi, norint sėkmingai imtis pokyčio įgyvendinimo svarbu tinkamai pateikti visą informaciją, ištransliuoti pasikeitimus, kad darbuotojai jaustųsi svarbūs ir įgytų motyvacijos veikti, įgyvendinti pasikeitimus.

Įgalinimas veikti pagal viziją / pokyčių inicijavimas. Penktame žingsnyje pašalinamos kliūtys pokyčiams įvykti. Kuriamos sąlygos, kad pokyčių įgyvendinimas būtų sėkmingas bei skatinamas grįžtamasis ryšys. Kadangi, kaip minėta, darbuotojams patogiu būti status quo situacijoje, svarbu juos tinkamai paruošti pokyčiams ir motyvuoti veikti. Vienas iš būdų - praktiškai ar teoriškai apmokyti personalą, kaip bus dirbama po pokyčių. Šis etapas įgalina darbuotojus būti kūrybiškus ir siekti įgyvendinti viziją.

Trumpalaikių laimėjimų kūrimas / apdovanojimas už pastangas. Šeštame etape mažomis pergalėmis siekiama didesnių laimėjimų, matomi per trumpą laiką pasiekti veiklos pagerėjimai, jie realizuojami. Darbuotojai, kurie daug prisidėjo ir sunkiai dirbo dėl pokyčio įgyvendinimo, galėtų būti paskatinami (apdovanojami) už trumpalaikius pasiekimus, kadangi įvertinimas yra paskata, dar didesnė motyvacija siekti aukštesnių tikslų.

Laimėjimų užtvirtinimas ir didesnių pokyčių kūrimas / pokyčio įtvirtinimas. Septintame etape, kai pasipriešinimas pokyčiui yra gerokai sumažėjęs, stebimas pokyčio procesas ir, jei reikia, jis koreguojamas. Tad atidžiai stebima, nuolat vertinama, kad būtų laiku pastebėtos realizavimo struktūros, procedūros, kurios nesiderina su vizija.

Naujų požiūrių įtvirtinimas kultūroje / pokyčių naudų demonstravimas. Aštuntasis etapas skiriamas naujų normų ir vertybių įtvirtinimui įmonėje. Aptariama pokyčio nauda ir įgyvendinimo sėkmę lemę veiksniai. Jei darbuotojai nesupras naujų pokyčių prasmės, po kurio laiko jiems norėsis grįžti prie senų darbo būdų, įpročių. Tad siekiant, kad atliktą pažangą įsitvirtintų, reikia demonstruoti pokyčio naudą.

Taigi, aptarus Kotter aštuonių žingsnių modelį pastebėta, kad 1-2 žingsniai susiję su pamatu pokyčiui padėjimu, 3 – sprendimų priėmimu, 4-7 – vykdymu, 8 – įtvirtinimu. Autorius didelį dėmesį skiria pokyčio būtinybės išaiškinimui, komandos ir vizijos kūrimui, tarpusavio komunikacijai ir bendroms veikloms bei pokyčių įtvirtinimui (Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020). Kotter pokyčių valdymo modelis turi aiškiai įgyvendinamus žingsnius, daug dėmesio skiriama tarpusavio komunikacijai, todėl mažinamas pasipriešinimas pokyčiams.

Lyginant Kotter pokyčio valdymo modelį su Lewin, galima teigti, kad abu modeliai papildo vienas kitą. 1-4 Kotter etapai gali būti priskiriami prie Lewin atšildymo etapo, 5-6 žingsniai prie keitimo etapo, o 7-8 žingsnis – prie užšaldymo etapo.

Beniušytė ir Jerzerskė (2022), kiti mokslininkai išskiria dar keletą pokyčio valdymo modelių:

1. *Bridges (1991) pokyčių valdymo modelis*, sudarytas iš trijų perėjimo stadijų, labiau už rezultatą akcentuoja patį pokyčio procesą.
2. *McKinsley 7-S pokyčių valdymo modelis* sudarytas iš septynių esminių žingsnių, kurie suskirstyti į septynis elementus: kietuosius (strategija, struktūra, sistemos) ir minkštuosius (vertybės, sugebėjimai, stilius, personalas).
3. *Canall (2007) trijų žingsnių valdymo modelis*, susidedantis iš pokyčio būtinybės suvokimo, kompetencijų, reikalingų pokyčio įgyvendinimui, įsitraukimo.

Galima paminėti ir dar keletą dažniau naudojamų pokyčio valdymo modelių: Alas (2008) procesinį organizacinių pokyčių šešių etapų valdymo modelį, Bullock and Batten (1985) keturių etapų modelį, Beckhard and Harris (1987) šešių etapų pokyčių valdymo modelį ir kt. Tai rodo, kad pokyčio valdymo modelių pasiūla yra didelė. Kiekvienas modelis turi tam tikrus pokyčių valdymo etapus, prasidedančius nuo esamos situacijos, pokyčio poreikio suvokimo, perėjimo į kaitos etapą, pokyčio įgyvendinimo, kol pasiekiamas užsibrėžtas tikslas - norima būseną. (Beniušytė ir Jerzerskė, 2022). Vis tik, kaip teigia Burton ir O'Neil (2020), patirti pokytį esant įprastoms aplinkybėms yra viena, tačiau nutikus krizinei situacijai, visai kas kita. Kai dėl nenumatytų aplinkybių keičiasi veiklos funkcijos, reikia nepaprasto ryžto ir lyderystės pokyčio įgyvendinimą organizuoti greitai, pasirenkant

tinkamiausią jo valdymo modelį. Taigi, atsižvelginat į organizacijos veiklos sritį, jos ypatumus, aplinkybes, kuriomis pokytis bus įgyvendinamas, organizacija turėtų kruopščiai pasirinkti jai labiausiai tinkantį pokyčio valdymo modelį, o gal netgi pabandyti suderinti, sujungti juos kelis.

Apibendrinant galima teigti, kad organizaciniai pokyčiai yra dinamiškas procesas, kai organizacijoje vyksta kaitos procesai, keičiami tikslai, darbo metodai, diegiamos naujos technologijos. Pokytis paveikia visus organizacijos darbuotojus, todėl įgyvendinant pokytį labai svarbi vadovo lydeystė ir efektyvus vadovavimas, suburiant ir užtikrinant sėkmingą tarpusavio komunikaciją su komanda. Organizacinių pokyčių valdymas yra sudėtingas ir kompleksinis procesas, reikalaujantis pasirengimo, žinių, tinkamos strategijos parinkimo ir nuoseklaus įgyvendinimo. Nors mokslininkai pateikia įvairių pokyčio valdymo modelių, siūlo savo priemones, kaip efektyviai organizacijoms valdyti pokyčius, modeliai turi panašumų: kalba apie pokyčio būtinumą suvokimą, pokyčio įgyvendinimą, tvarumą. Svarbu nepraleisti nė vieno etapo ir laikytis eiliškumo: išsiaiškinti pokyčių būtinumą, suburti komandą, turėti viziją, dirbant komunikuoti tarpusavyje bei įtvirtinti įvykusius pokyčius. Siekiant, kad pokytis būtų įgyvendintas sėkmingai, organizacijos, atsižvelgamos į poreikį ir situaciją, turi pasirinkti labiausiai joms tinkantį modelį arba lanksčiai derinti kelių modelių elementus. Kitame skyrelyje bus rašoma apie pokyčių įgyvendinimo sėkmę lemiančius veiksnius.

2.3. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai

Įgyvendinant pokyčius iškyla įvairių iššūkių, tokių kaip finansiniai sunkumai, darbuotojų pasipriešinimas, nenoras keisti nusistovėjusios tvarkos (Videikienė ir Šimanskienė, 2013), pokyčio nesupratimas, nepasitikėjimas savo gebėjimais (Vienažindienė ir Čiarnienė, 2007, cit. iš Petrauskaitė ir Korsakienė, 2020) ir pan. Atsižvelgiant į šias priežastis, svarbu išskirti pokyčio įgyvendinimo sėkmės veiksnius, leidžiančius pasiekti norimą rezultatą. Sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių. Išanalizavusiosios įvairius mokslinius šaltinius, Petrauskaitė ir Korsakienė (2020) išskiria šiuos pokyčio valdymo sėkmės aspektus:

1. Lyderystę;
2. Komandinį darbą;
3. Vizijos ir strategijos iškelimą;
4. Pokyčių būtinumo nustatymą, pokyčių įtvirtinimą;
5. Tarpusavio komunikaciją, smulkių rezultatų akcentavimą.

Vis tik labiausiai mokslininkės pabrėžia strateginę lyderystę, komandos formavimą ir komunikaciją. Autorės pritaria Hussain ir kt. (2018) minčiai, kad lyderystė yra bene vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių sėkmingą pokyčio valdymą. Būtina parinkti tinkamą lyderį, suprantantį pokyčio, kuris kartais komandos nariams kelia nerimą, būtinumą bei įgytų komandos

pasitikėjimą (Smith, 2014, cit. iš Valackienė ir Želnie, 2018). Tinkamas strateginis planavimas padeda parodyti skirtumą tarp to, kokia organizacija yra dabar (misija) ir kur siekia būti (vizija). Vadynasi, vadovai, siekdami įgyvendinti pokytį, turi būti numatę strategines pokyčio kryptis (Miknevičiūtė ir Valackienė, 2017). Errida ir Lotfi (2021) išskiria šešias vadovo veiklas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą: strategija, aiškios vizijos komunikacija, vertybių skatinimas, motyvacija, įgalinimas ir įkvėpimas. Galima teigti, nuo vadovo lyderystės stiliaus priklauso darbuotojų įsitraukimas į pokyčius, jų motyvacija keistis ir tobulėti.

Be abejo, kaitos proceso sėkmę užtikrina ir pokytį vykdydiančios komandos subūrimas. Ji turi būti stipri ir naudojama pokyčiui kurti bei įgyvendinti (Galpin, 1996). Kai komandą sudaro įvairių kompetencijų turintys nariai, projekto įgyvendinimas tampa lengvesnis (Smith, 2014, cit. iš Valackienė ir Želnie, 2018). Kad suvaldytų organizacijos pasipriešinimą, vadovas privalo darbuotojus informuoti apie tai, kad pokytis neišvengiamas (Videikienė ir Šimanskienė, 2013). Neužtenka veiksmų plano žinoti tik organizacijos administracijai, sėkmingam pokyčio inicijavimui svarbu tinkamai iškomunikuoti pasikeitimus, tada darbuotojai pasijus svarbūs, labiau įsitrauks į siūlomas veiklas, didės jų motyvacija (Beniušytė ir Jezerskė, 2022).

Siekiant užtikrinti veiksmingą vadovų ir komandos komunikaciją Kryger (2017) siūlo pasakojimo techniką, kai pokalbio metu darbuotojai pasipasakoja, kaip jiems sekasi darbe, o vadovo užduotis – atpažinti tuose pasakojimuose svarbiausias užkoduotas organizacijos problemas, kad vėliau galėtų numatyti tų problemų sprendimo būdus, kurti strategiją. Mokslininkas teigia, kad šis įrankis padeda išspręsti dviprasmybes, nesusipratimus, nes padeda išaiškinti darbuotojams pokyčio strategiją. Tad labai svarbu paaiškinti, kokie pokyčiai planuojami, kokių rezultatų tikimasi. Taigi, nors sėkmingas pokyčio įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių, komandiniam darbui, vizijos numatymui ir komunikacijai skiriamas ypatingas dėmesys. Šie trys aspektai paminėti ir Kotter (1995) 8 žingsnių modelyje. Panašūs sėkmingo pokyčio įgyvendinimo komponentai įvardyti ir Knosterio pokyčių modelyje, kurį sudaro 5 veiksniai: pokyčio vizija, išteklių prieinamumas, darbuotojų įgūdžiai, veiksmų planas ir paskatos motyvacijai (Errida ir Lotfi, 2021). Pabrėžiama, jog norint, kad pokytis būtų įgyvendintas, reikia kad visi išvardinti veiksniai būtų aktyvuoti. Pasak, Smith (2014) sėkmingam ir sklandžiam pokyčiui užtikrinti būtinos šios sąlygos:

1. Tinkamo lyderio, kuris įgyvendins pokytį, parinkimas;
2. Pokyčius vykdydiančios komandos subūrimas;
3. Darbuotojų įtraukimas.

Galima pastebėti, kad didžiausi reikalavimai organizacijoje įgyvendinant pokytį keliami būtent vadovui, kadangi jis turi tapti pokyčių lyderiu, skiriančiu pakankamai laiko bei savo elgesiu uždegančiu komandos narius prisijungti prie kaitos proceso. Jei vadovas aktyviai įsitraukia į pokytį,

jį remia, tai turi tiesioginės ir netiesioginės įtakos organizacijos kultūrai, darbuotojų norui ir įsitraukimui keistis (Albrecht ir kt, 2020).

Galima teigti, kad didžiausią įtaką sėkmingam organizacinių pokyčių valdymui turi vadovo strateginė lyderystė, kompetentingos komandos subūrimas ir įgalinimas veikti tinkamai ištransliuojant pokyčio viziją ir naudą. Lyderiams svarbu pirmiausia patiemis suvokti pokyčio svarbą, kad galėtų informaciją tinkamai ištransliuoti visai komandai, įtrauktų ją į pokyčio tikslų siekimą ir veiklas. Kaip yra valdomas pokytis mokykloje ir su kokiais iššūkiais ugdymo įstaigos, įgyvendindamos pokyčius susiduria, bus rašoma kitame skyrelyje.

2.4. Pokyčio valdymas mokykloje

Apie organizacijos pokyčius mokslinėje literatūroje kalbama gan plačiai, keliamos įvairios teorijos, tačiau visos jos teigia, kad norint pagerinti organizacijos veiklą, jos efektyvumą, pokytis ir jo valdymas yra gyvybiškai būtinas (Todnem, 2005, p.371). Įgyvendindamos pokyčius įstaigos tobulėja, keičia požiūrį, savo veikloje diegia naujas idėjas (Bagdonas, 2016). Kaip teigia Želvys (2003), pokyčius švietime skatina besikeičiančios gyvenimo sąlygos, pokyčiai švietimo politikoje, tad mokykla, turi spėti keistis su aplinka (Targamadzė, 1996, Želvys, 1999). Fullan (1998) teigia, kad „negalima tikėtis, kad „aplinka“ prisiderins prie mūsų poreikių. Aplinka yra labai sudėtinga ir nuolat kintanti, todėl mes turime derintis prie jos ir ieškoti pačių veiksmingiausių kaitos būdų ir priemonių“ (cit. iš Prakapienė ir Malovikas, 2006, p. 86). Pokyčio mokykloje, kuri galima pasiekti skatinant kolektyvo pokyčių motyvaciją, bendradarbiavimo kultūrą, suvienijus pastangas, panaudojant personalo įgūdžius, tikslas – gerinti jos veiklą (Jones ir Harris, 2014).

Kad pokyčiai būtų valdomi sėkmingai, vyktų taip, kaip siekiama, reikia apmąstyti ir įvertinti mokyklos poreikius, naudotis esamais duomenimis, kad būtų priimti sprendimai dėl tikslų išsikėlimo ir jų siekimo, be to, reikalingi įgūdžiai rengiant planus, projektuojant ateitį bei asmeninės lyderio savybės, leisiančios įgyvendinti pokytį (Aldridge ir McLure, 2024). Tą pat teigia ir Lodienė (2005), išskirdama tris svarbius pokyčio kaitos elementus: 1. Supratimas, ką norima keisti; 2. Noras, motyvacija keistis; 3. Žinios ir įgūdžiai, kurie padėtų keistis.

Errida ir Lotfi (2021) išskiria dvylika tarpusavyje susijusių veiksnių, turinčių įtaką pokyčio valdymo sėkmei:

1. Aiški bendra pokyčio vizija ir strategija – pokyčio vizija turi aiškiai derėti su organizacijos strategija, nurodyti priežastis, dėl ko pokytis reikalingas ir numatyti pokyčio rezultatus. Tai kritinis ankstyvasis pokyčio proceso žingsnis;

2. Pasirengimas pokyčiui ir gebėjimas keistis – individualus ir organizacinis. Individualus pasirengimas pokyčiams sutelktas į darbuotojų įgūdžius, organizacinis orientuotas į organizacijos aplinkos, kurioje vyks pokyčiai pasirengimą;

3. Komandos veiklos keitimas suburti grupelę vadovaujančių žmonių, turinčių pakankamai patirties, įtakos, vadovavimo įgūdžių, kurie bus atsakingi už pokyčio įgyvendinimą;

4. Pagalba įgyvendinant pokytį – darbuotojų mokymas, instruktavimas ir įgalinimas;

5. Pasipriešinimo valdymas – tai didžiausia kiūtis, kuri gali apsunkinti pokyčio įgyvendinimą. Stengiamasi nustatyti pasipriešinimo priežastis;

6. Efektyvi komunikacija – veiksmingas ir nuolatinis bendravimas yra pagrindinis sėkmės veiksnys įgyvendinant pokyčius, mažinti pasipriešinimą jiems, įgyti darbuotojų pasitikėjimą;

7. Darbuotojų motyvavimas pokyčiui – motyvuoti padeda siekiant mažų, dalinių „laimėjimų“ išsikėlimas įgyvendinant pokytį. Motyvuoja paskatinimai, pripažinimas;

8. Suinteresuotų šalių įtraukimas į pokytį – į pokytį turi įsitraukti visa bendruomenė;

9. Vadovavimas ir rėmimas – kalbama apie vadovo lyderystę, kuri yra stipri jėga, užtikrinant sėkmingą mokyčio įgyvendinimą. Lyderis motyvuoja siekti bendro tikslo, įgalina pasekėjus;

10. Pokyčių stiprinimas ir palaikymas – pokyčio tvarumas. Pokyčio palaikymas pasiekiamas diegiant naujus darbo metodus, stiprinant įstaigos kultūrą, kuriant veiksmus, skirtus nuolatiniam tobulėjimui ir sustiprinimui. Tad turėtų būti sukurtas įvairias veiklas apimantis veiksmų planas, leidžiantis pokyčius išlaikyti ir juos sustiprinti, kurti sąlygas naujiems pokyčiams;

11. Požiūris į pokyčius iš jų planavimas – struktūruotas pokyčių valdymas prisideda prie sėkmės. Jis individualus kiekvienai įstaigai;

12. Stebėjimas – pokyčių eiga turi būti stebima, sekama ir matuojama, nes dažnai niekas nevyksta pagal pradinį planą.

Pokyčių valdymas mokyklose yra vienas iš svarbiausių vadybos kokybės vadybos elementų. Akcentuojant pokyčius kaip pagrindinius kokybiško švietimo veiksmus, siekiama spręsti pačius įvairiausius iššūkius: nuo demografinių iki politinių ar ekonominių (Beycioglu ir Kondakci, 2014; Phillips ir Klein, 2023). Sėkmingam pokyčių įgyvendinimui būtina išsikelti aiškius tikslus, susidaryti veiksmų planus, vykdyti nuolatinę stebėseną ir rezultatų vertinimą (Schuelka, 2018, cit. iš Bilbokaitė ir kt., 2024, p. 6). Itin svarbus ir mokyklos vadovo – lyderio vaidmuo bei vadybinės kompetencijos (Hussain ir kt., 2016, cit. iš Bilbokaitė ir kt., 2024, p. 6). Lyderiai, turėdami aiškia viziją, savo žiniomis bei elgesiu motyvuoja organizaciją keistis (Shafi ir kt., 2020). Taigi, pokyčio sėkmė priklauso nuo to, ar lyderiai turi įgūdžių valdyti pokyčius, nusimatyti tikslus, pagrindines vertybes bei įsitikinimus, suformuluoti mokyklos poreikius (Robinson ir kt., 2017). Be to, jų užduotis puoselėti pasitikėjimu ir pagarba grįstą mokyklos kultūrą, kad bendradarbiaudama priimtų sprendimus ir įgyvendintų pokytį (galima kalbėti ir apie pasidalytą lyderystę). Pokyčio valdymas neatsiejamas nuo asmens ar asmenų grupės tobulinimosi, tad įgyvendinant pokyčius iškeliama mokymosi visą gyvenimą svarba, nes žinios, įgūdžiai suteikia daugiau kompetencijų, pasitikėjimo savimi, sukelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus.

Vis tik švietimas pakankamai konservatyvi sritis, todėl dažnai nenorima pripažinti pokyčio būtinumo ir jam atkakliai priešinamasi (Želvys, 2003). Jeigu pati institucija nėra suinteresuota siūlomų ar būtinų pokyčių priimti, tikslas galimai liks neįgyvendintas, nes pokyčių iniciatoriams bus sunku veikti, esant daugybei žmonių, norinčių išlaikyti nekintančią situaciją (Prakapienė ir Malovikas, 2006). Taigi, mokyklų vadovams lyderiams, skatinantiems įgyvendinti pokyčius mokyklose (kartais jie būna nulemti politinių sprendimų), tiesiogiai tenka susidurti su pasipriešinimu. „West-Burnhamas (1990) teigia, kad problema yra ne pati kaita, bet žmonių, susijusių su kaita, požiūris, žinių, įgūdžių lygis ir jų pasirengimas priimti ar įgyvendinti pokyčius. Todėl labai svarbu susipažinti su pokyčių teorija bei suvokti, kad veikla nuolat kintančioje visuomenėje be pokyčių darosi nebeįmanoma“ (cit. iš Prakapienė ir Malovikas, 2006, p. 85). Norint pokyčius sėkmingai įgyvendinti, būtina analizuoti pasipriešinimo atsiradimo priežastis bei taikyti jo mažinimo metodus. Taigi, pirmiausia būtinas dialogas, kad vadovas galėtų suvokti darbuotojų nuostatas į pokytį, nes jos lemia darbuotojų elgesį (Bigley, 2019). Komunikacija leidžia ištransliuoti, kaip pokyčiai vyks realiai praktikoje, kokių kliūčių gali kilti, vadovai gauna grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų apie tai, kas juos neramina, kokia jų samprata apie pokytį, kodėl jų baiminamasi. Be to, savo charizma, įtikinimu, vadovas lyderis gali sužadinti lyderių energiją ir juos motyvuoti. Tad nuolatinė komunikacija, kaip pasipriešinimą mažinantis įrankis, spartina pokyčio planavimą ir įgyvendinimą (Cibulskas ir Janiūnaitė, 2003). Prakapienė ir Malovikas (2006) teigia, kad mokyklos sėkmingiau plėtotųsi, jeigu, suderinusios teoriją su praktika, labiau įsigilintų į bendruomenės poreikius ir savo veiklą orientuotų į ateities visuomenę.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčių valdymas – nuoseklus procesas, kuriuo siekiama sklandžiai įgyvendinti išsikeltus tikslus, pereiti į aukštesnę lygmenį, siekiant pokyčio. Šį procesą sudaro daugelis komponentų : pokyčio numatymas ir inicijavimas (aiški komunikacija su žmonėmis, kad jie suvoktų pokyčio būtinybę, komandos sutelkimas pokyčiui, tikslų išsikėlimas), pasirengimas jam, detalus planavimas (pokyčio strategija, veiklos, išteklių, susitarimai su interesuotomis šalimis), įgyvendinimas (pokyčio plano koregavimas, vykdymas, stebėseną, pasipriešinimo valdymas, individualūs pokalbiai, diskusijos, skatinimas tobulėti), įtvirtinimas (galutinio rezultato įvertinimas, palaikymas, tvarumo idėja- kurti sąlygas naujiems pokyčiams). Sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, reikalaujantis visapusiškų žinių ir įgūdžių, „generuojantis vidinį poreikį augti“ (Fullan, 1998), be to, kiekvienoje ugdymo įstaigoje jis yra individualus. Kitame skyrelyje bus pristatomas vienas iš pokyčio valdymo įrankių mokykloje – projektas „Kokybės krepšelis“.

2.5. Projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas – viena iš pokyčio valdymo priemonių

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (2011) pabrėžiama, jog nuolat keičiantis pasauliui, būtina prisitaikyti prie pokyčių, išnaudojant įvairias galimybes. „Geros mokyklos koncepcijoje“ (2013) teigiama, kad spartėjant aplinkos pokyčiams, mokykla turi keistis, orientuotis į moderniausias mokymo(si) tendencijas, tad „nuo švietimo visiems pereinama prie švietimo kiekvienam“. Norint užtikrinti kokybišką ugdymą(si), pokyčiai mokykloje yra neišvengiami, nes mokymasis „socialėja“ – mokomasi partneriškai, komandose, grupėse, skiriamas dėmesys mokymo personalizavimui, individualizavimui, populiarėja mokymosi visą gyvenimą nuostata, be to, jaučiama ypač didžiulė skaitmeninių technologijų įtaka. Tad mokyklos turi ieškoti būdų, kaip įgyvendinti švietimo politikos dokumentuose keliamus tikslus, numatyti, kokių pokyčių turėtų imtis, siekdamas mokiniams užtikrinti kokybišką ugdymą(si). Norint sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams švietimo pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, parengta Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija (2013), įsipareigojanti „kryptingai skirti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius“ pokyčiams švietime įgyvendinti, kad būtų užtikrintas kokybiškas švietimas, mokykla turėtų galimybių sumažinti neigiamą nepalankios socialinės ekonominės aplinkos įtaką. Kadangi švietimo sritis yra ir vienas iš pagrindinių Europos Sąjungos prioritetų, tad Europos Sąjungos struktūriniai fondai bei investicijos yra nuolatinė ir tikslinga pagalba švietimui, kad būtų užtikrintas kokybiškas ugdymas, mokslinių tyrimų plėtojimas, mokymo prieinamumas bei inovacijų pritaikomumas. Vienas iš ESF finansuojamų projektų buvo „Kokybės krepšelis“, vykdytas 2019 m. birželio 17 d. – 2023 m. rugsėjo 1 d. Finansavimą, vykdomą dviem etapais, gavo 270 Lietuvos mokyklų:

I-ame projekto etape dalyvavo 180 bendrojo ugdymo mokyklų: 30 stiprią geros mokyklos raišką turinčių mokyklų (į kurias nevykdoma atranka) ir 150 mokyklų, kurių geros mokyklos požymių raiška silpna (pagal Geros mokyklos koncepcijos nuostatas) (*Nacionalinė švietimo agentūra, 2019; toliau - NŠA*);

II-ame projekto - 90 bendrojo ugdymo mokyklų.

Nacionaliniam projektui, kurio tikslas – siekti aukštesnių mokinių ugdymosi pasiekimų, įgyvendinant pokyčius mokyklose, buvo skirta 30 324 200,95 Eur. (NŠA, 2019).

Projektas buvo vykdomas etapais, nuosekliai: atlikus mokyklų išorinį vertinimą (stiprią geros mokyklos raišką turinčioms bendrojo ugdymo įstaigoms - įsivertinimą) bei remiantis įvairiais duomenimis (mokinių pasiekimų rezultatais, svaivaldybių ir mokyklų turimais duomenimis, išorinio vertinimo ataskaitomis) parengti su steigėju bei NŠA suderinti ir patvirtinti mokyklų veiklos tobulinimo planai, numatantys, ką ir kaip gerinti, kuriuos padėjo rengti projekto konsultantai ir metodininkai. Skyrus tikslines lėšas vykdyta suplanuotų veiklų (mokinių konsultavimo, skaitmeninių

ir/ar kitų mokymo(si) priemonių įsigijimo, edukacinių aplinkų kūrimo, mokyklinių tyrimų laboratorijų ir kūrybinės veiklos, edukacinių užsiėmimų, mokytojų tobulinimosi ir kt.) stebėseną bei padarytos pažangos išorinis vertinimas. „Stipriosios“ mokyklos atliko savo ugdymo įstaigos veiklos kokybės įsivertinimą.

2019-2023 m. vykdytas „Kokybės krepšelio projektas leido ne tik pavienėms mokyklos siekti pažangos, bet tapo gražiu tarpusavio bendradarbiavimo pavyzdžiu (Vastybinės 2013- 2022 metų švietimo strategijos įgyvendinimas, 2023) : mokyklos su aiškia geros mokyklos požymių raiška noriai dalijosi gerą patirtimi su kitomis mokyklomis, įvyko daugiau negu 150 veiklų (organizavo konferencijas, atviras pamokas, seminarus rajono bei šalies pedagogams, rengė metodinę medžiagą) (NŠA). 2022 m. pavasarį vyko projekto „Kokybės krepšelis“ gerosios patirties sklaidos renginiai- „mažosios konferencijos“: visos 180 silpną geros mokyklos raišką turinčių I etapo mokyklų, padedamos konsultantų ar metodininkų, parengė savo sėkmės istorijas, kuriomis dalinosi vienos su kitomis, diskutavo apie projekto naudą, aptarė iššūkius, apsikeitė įžvalgomis bei įspūdziais, pasidžiaugė galimybe pasimokyti bei pritaikyti kolegų patirtį savo veikloje (NŠA).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos veiklos pokyčio projektą „Kokybės krepšelis“ „galima laikyti vieno svarbiausių XVIII-osios Vyriausybės projektų – „Tūkstantmečio mokyklų“ programos – pirmtakais“ (Vastybinės 2013- 2022 metų švietimo strategijos įgyvendinimas, 2023, p. 13).

3. MOKYKLOS VADOVO LYDERYSTĖ ĮGYVENDINANT PROJEKTĄ „KOKYBĖS KREPŠELIS”

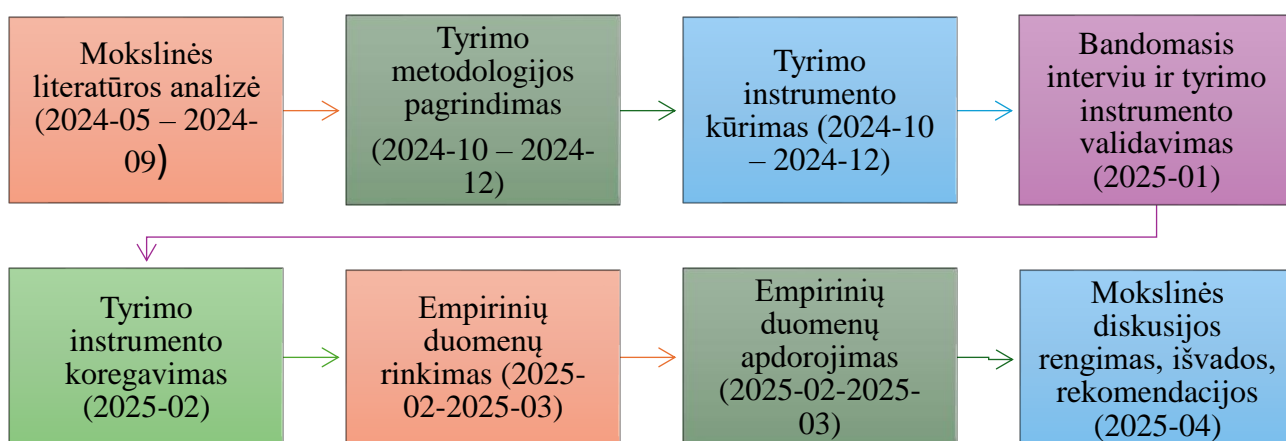
3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodika. Siekiant suprasti vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, padedantis geriau suvokti tikrovės reiškinius, atpažinti ir aprašyti tyrimo dalyvių elgseną, patyrimus bei išgyvenimus tam tikroje realioje situacijoje (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Atliekant kokybinį tyrimą nagrinėjami duomenys renkami žodine forma, pasisakymais (Bitinas ir kt., 2008; Bryman, 2017), remiantis dalyvių patirtimi, subjektyviomis išvalgomis, kasdieniais kontekstais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), turima kompetencija, todėl tai leidžia giliau suprasti mažai tyrinėtą reiškinį – vadovų lyderystę, įgyvendinant minėtą projektą (Bryman, 2017; Bitinas, 2006). Tyrėjas, atlikdamas tyrimą natūralioje aplinkoje, sukonstruoja tiriamojo objekto kompleksinį paveikslą, analizuodamas informantų mintis, žodžius, perduodamas požiūrius (Luobikienė, 2000). Taigi, surinkti autentiški tiriamųjų pasisakymai (Bitinas ir kt., 2008) atskleidžia ne statistiką ar faktus, o gilesnes prasmes, procesus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kardelis (2002) pažymi, kad kokybinio tyrimo metodai yra lankstūs, nes orientuoti į situacijos interpretaciją, o ne į matavimą ir išvadą. Tiriant vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, kokybinis tyrimas leidžia gauti išsamius duomenis apie vadovui lyderiui būdingas savybes, būdo bruožus, vadovavimo stilių siekiant pokyčio, kadangi informantai nėra ribojami iš anksto numatytų atsakymų variantų pasirinkimo, todėl gali atskleisti savo asmenines patirtis apie projekto įgyvendinimą.

Siekiant sužinoti individualias informantų mintis, nuomones, vertinimus bei įsitikinimus ir norint gauti objektyvių duomenų apie mokyklos vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, pasirinktas individualus pusiau struktūruoto interviu metodas. Tai vienas iš patogiausių ir patikimiausių metodų, kadangi pokalbio forma užtikrina išsamios informacijos gavimą, taikant šį metodą, galima surinkti nemažai nestruktūruotos informacijos apie tiriamą problemą (Rupšienė, 2007; Hesse-Biber, Leavy, 2011). Taigi šio pusiau struktūruoto interviu tikslas – išsiaiškinti vadovų lyderystės raišką, charakteringus lyderio būdo bruožus, jų įtaką, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, sprendžiant iškilusius iššūkius, bei įvertinti, kurios lyderio savybės, vadovavimo stilius efektyviausi, įgyvendinant pokytį. Pasirinkimą naudoti interviu kaip duomenų rinkimo instrumentą bei kokybinę interpretacinę strategiją lėmė tikslas objektą tyrinėti analizuojant unikalią individų patirtį, savais žodžiais aiškinamą tikrovę, netaikant kažkokių išankstinių ribojimų ar kategorijų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Luobikienė, 2011; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), iliustruotą konkrečiais pavyzdžiais. Pagrindinis šio metodo privalumas – tiesioginis bendravimas su pašnekovu pakankamai ilgą laiko tarpą (40 minučių ir daugiau) pagal iš anksto

nusimatyta pokalbio planą (Dikčius, 2005). Pusiau struktūruotas interviu naudojamas tam, kad būtų gauta kuo daugiau autentiškos informacijos, įdomių idėjų iš informanto. Individualiai kalbantis su tiriamuoju, atidžiai ir įdėmiai klausantis, galima stebėti ir neverbalinį bendravimą, pavyzdžiui, pačią kalbą (gestus, veido mimiką), elgesį (Bitinas ir kt., 2008). Be to, šis tyrimo metodas tyrėjui suteikia šiek tiek laisvės – atsižvelgiant į informanto atsakymus, galima keisti klausimų tvarką, pateikti papildomų klausimų (Kardelis, 2002) bei užmegzti artimesnį santykį su tyrimo dalyviu. Taigi, pusiau struktūruoto interviu metodas yra lankstus, galima papildyti, patikslinti klausimus, kontroliuoja situaciją, kad visa reikiama informacija būtų surinkta, turi aukštą atsakymų procentą bei galima gauti papildomos informacijos stebint reakciją į užduodamus klausimus (Bitinas ir kt., 2008). Interviu bus atliktas su bendrojo lavinimo įstaigų, dalyvavusių projekte „Kokybės krepšelis“, vadovais, klausimus formuluojant remiantis teoriniais vadovų lyderystės ir pokyčio valdymo principais bei juos orientuojant į darbo tikslą.

Tyrimo organizavimas vykdytas nuosekliai, siekiant užtikrinti aiškią tyrimo eigą ir patikimus rezultatus. Tyrimo planavimo ir organizavimo etapai pateikti tyrimo loginėje schemeje (žr. 4 pav.).



4 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Planuojant kokybinį tyrimą, pirmiausiai buvo atlikta Lietuvos ir užsienio mokslinių tyrimų analizė, nagrinėti lyderystės raiškos bei jos poveikio, siekiant pokyčio, aspektai. Mokslinės teorijos analizė leido apibrėžti lyderystės sąvoką, išanalizuoti vadovavimo bei lyderystės skirtumus, išskirti vadovo lyderio bruožus, aptarti vadovavimo stilius bei jų įtaką siekiant pokyčio ugdymo įstaigoje. Be to, remiantis moksline analize, buvo iškeltas darbo tikslas, suformuluoti uždaviniai, orientuoti į vadovų lyderystės raišką ir patirtis, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Vėliau buvo sudarytas klausimynas informantams, susidedantis iš pagrindinių bei papildomų klausimų. Po to vyko galimų informantų paieška, bendrauta su interviu dalyviais. Kiti tyrimo etapai – duomenų rinkimas,

analizė bei interpretavimas – tarpusavyje labai susiję. Po bandomojo interviu buvo galimas tyrimo instrumento (interviu klausimyno) koregavimas, priklausomai nuo gautų duomenų kokybės, bei duomenų papildymas, kol buvo pasiektas tyrimo tikslas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Paskutiniame etape numatyta gautų tyrimo rezultatų aprašymas bei išvadų formulavimas, mokslinė diskusija.

Tyrimo instrumentas sukurtas analizuojant mokslinę literatūrą. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai vadovams sudaryti iš kelių klausimų grupių (pagal vadovo vaidmenį projekte, lyderystės stilius (transformacinį, pasidalytosios lyderystės), vadovo lyderio būdo bruožus ir savybes, pokyčio valdymą. 1 priede pateiktas sudarytas pagrindinių (ir pagalbinių) klausimų klausimynas.

Formuluojant klausimus orientuotasi į tiriamųjų patirtį, nuomones ir požiūrius, susijusius su vadovo lyderystės patirtimis, bei lyderio savybių, vadovavimo stiliaus raiška įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Klausimai formuluojami taip, kad leistų suprasti dalyvių patirtį, jų įgyvendintus sprendimus, iškilusius sunkumus, asmeninį tobulėjimą, esminius lyderystės veiksnius.

Klausimų grupavimas pagal pagrindinius aspektus leido efektyviau struktūruoti interviu procesą:

Vadovo vaidmuo projekte (1–2 klausimai). Šio aspekto klausimais buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines vadovo užduotis ir atsakomybes įgyvendinant projektą, kilusius iššūkius ir sunkumus, suprasti projekto įgyvendinimo patirtį. Šie klausimai leido suprasti, kaip projektas buvo įgyvendinamas ir kokias funkcijas atliko vadovas.

Lyderystė ir sprendimų priėmimas (3 klausimas). Šio aspektu siekta išsiaiškinti mokyklos bendruomenės įtraukimą į projekto vykdymą, veiksmingas strategijas įtraukiant bendruomenę į projekto vykdymą bei valdant pokytį.

Lyderio savybės bei vadovavimo stilius (4–5 klausimas). Šių klausimų tikslas – įvertinti, kokios vadovo lyderio savybės išryškėjo įgyvendinant projektą, kaip šie bruožai padėjo užtikrinti sklandų projekto vykdymą. Be to, siekta išsiaiškinti, koks yra pašnekovo lyderystės stilius bei kokių vadovavimo principų buvo laikomasi.

Savęs vertinimas (6 klausimas). Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti projekto „Kokybės krepšelis“ poveikį tiek ugdymo įstaigai, tiek pačiam vadovui. Norima išsiaiškinti, kaip projektas prisidėjo prie pašnekovo asmeninio ir profesinio augimo, su kokiais asmeniniais iššūkiais pašnekovas susidūrė ir kaip juos sprendė. Be to, norėta sužinoti, kokie pokyčiai įgyvendinti institucijoje vykdant šį projektą.

Pokyčio valdymas ir rezultatai (7–8 klausimas). Šio aspekto klausimais siekta išsiaiškinti projekto poveikį mokyklos kultūrai, mokymo(si) kokybei ir vadovo profesiniam augimui. Taip pat norima suprasti, kaip buvo užtikrintas pokyčių tvarumas ir kokios lyderystės patirtys gali būti pritaikytos ateityje. Be to, siekiama įvertinti, kaip projektas pakeitė vadovo požiūrį, sustiprino jo kompetencijas ir padėjo įveikti asmeninius iššūkius.

Asmeninė pašnekovo nuomonė apie „Kokybės krepšelio“ projektą (9 klausimas). Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kaip pašnekovas asmeniškai suvokia bei vertina projektą „Kokybės krepšelis“, kokią reikšmę informantas teikia šiam projektui vadovavimo kontekste (galimybė tobulėti, iššūkis, atsakomybė, strateginis įrankis ugdymo kokybės gerinimui ir pan.).

Siekiant užtikrinti, kad tyrimo procesas vyktų sklandžiai ir efektyviai, kontakto pobūdis buvo pritaikomas atsižvelgiant į konkrečią situaciją ir dalyvių galimybes. Duomenys buvo renkami tiek bendraujant gyvai pokalbį įrašant diktofonu bei naudojantis „Microsoft Teams“ galimybėmis, tiek nuotoliu, naudojant informacines technologijas, tokias kaip „Microsoft Teams“, Messenger, Zoom. Kontaktiniai susitikimai padėjo užmegzti glaudesnę, šiltesnę tiesioginę ryšį, kuris skatino atvirą ir kokybišką bendravimą, svarbų tyrimo tikslams. „Microsoft Teams“, Messenger, Zoom platformos daugeliu atvejų suteikė daugiau galimybių duomenims surinkti, kadangi šios platformos buvo patogi alternatyva, leidžianti dalyviams dalyvauti tyrime nepaisant jų užimtumo ar gyvenamosios vietos. Šis duomenų rinkimo būdas buvo pasirinktas siekiant maksimaliai prisiderinti prie tyrimo dalyvių pageidavimų bei aplinkybių. Taigi, naudojantis skirtingomis kontaktų formomis, buvo sudarytos palankios sąlygos išsamiai bei kokybiškai surinkti duomenis, reikalingus tyrimui (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Prieš pradėdant interviu, su tyrimo dalyvaujančiais informantais buvo aptartas tyrimo tikslas bei eiga, paaiškinta, kaip bus elgiama su tyrimo metu gautais duomenimis bei pristatyti tyrimo etikos principai. Informantai patikinti, kad jų duomenys bus tvarkomi laikantis konfidencialumo ir anonimiškumo principų bei informuoti apie savo teisę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime. Kiekvienas interviu buvo atliekamas individualiai, užtikrinant komfortiškas sąlygas, tinkamas atvirai diskusijai. Vidutinė interviu trukmė buvo nuo 26 iki 45 minučių, tai priklausė nuo informanto atsakymų išsamumo.

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo siekiama nustatyti vadovo užduotis ir atsakomybes, vadovui lyderiui būdingas savybes, būdo bruožus, vadovavimo stilių siekiant pokyčio bei patirtis projekto „Kokybės krepšelis“ kontekste, aptarti asmeninę ūgtį.

Tyrimo dalyviai ir imties sudarymas. Informantų grupė sudaryta tiksliniu principu, kriteriniu atrankos būdu, tai yra įtraukiant asmenis, kurie yra tipiškiausi tiriamojo požymio atžvilgiu (Bitinas ir kt., 2008, Kardelis, 2017). Toks tyrimo imties sudarymo būdas laikomas veiksmingu, nes padeda surinkti tikslinių kokybiškų duomenų. Tyrimo dalyviais pakviesti tapti mokyklų vadovai, atitinkantys pagrindinį atrankos kriterijų : jų vadovaujama ugdymo įstaiga dalyvavo įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Kadangi kokybinių tyrimų imties atranka nėra aiškiai apibrėžta, imtis gali svyruoti nuo 1 iki 30 informantų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Kardelis, 2017; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Siekiant objekto tyrimo detalumo ir duomenų informatyvumo, tiksli šio tyrimo imtis nebuvo numatyta. Nustatytas tik preliminarus imties skaičius - 7 informantai. Duomenys

buvo renkami tol, kol jie akivaizdžiai nepradėjo kartotis. Tad atsižvelgta į taip vadinamąjį tyrimo prisotinimo principą, leidžiantį nutraukti kokybinio tyrimo duomenų rinkimą, kai imties dydis iš anksto nėra numatytas. Laikantis duomenų prisotinimo principo, informantų imtį galima ir išplėsti.

Iš viso tyrime ir dalyvavo 7 informantai (žr. 2 priedą), kurie buvo pakviesti iš įvairių Lietuvos regionų, todėl gauti duomenys leido susidaryti platesnį kontekstą apie vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą. Nors informantų, dalyvavusių tyrime, skaičius nėra didelis, bet atitiko kokybiniam tyrimui keliamą reikalavimą, kad svarbios yra išvalgos apie tiriamąjį objektą, ne imties dydis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Dalyvių įvairovė padėjo atskleisti skirtingus požiūrius bei lyderystės patirtis.

Nė vienas iš tyrimo dalyvių nepasinaudojo interviu pradžioje tyrėjos pateikta instrukcija, kad informantas gali bet kuriuo metu pasitraukti, nebaigęs atsakyti į pateikiamus klausimus. Tad visi interviu pripažinti galiojančiais.

Tyrimo duomenų apdorojimo metodai. Šiame tyrime per interviu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant teminės turinio analizės metodą, kuriuo siekiama suprasti tyrimo dalyvių patirtis, atpažinti ir nuosekliai aprašyti vadovo lyderystę įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Šis duomenų analizės metodas pasirinktas dėl to, kad pasižymi lankstumu ir gebėjimu struktūruoti duomenis, remiantis pasikartojančių modelių ir reikšmių identifikavimu (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Taikant teminę turinio analizę, vyko žemiau pateiktas temų identifikavimo procesas:

1. Susipažinimas su tyrimo duomenimis;
2. Kodų kūrimas;
3. Kategorijų kūrimas;
4. Subkategorijų nustatymas;
5. Temų identifikavimas ir aprašymas.

Pirmiausia daug kartų atidžiai buvo skaitomas transkribuotas tekstas. Siekta įsigilinti į interviu turinį, pasižymėti pastebėjimus, atpažinti bendrus modelius. Interviu tekstas buvo išskaidytas į prasmines dalis, atspindinčias pagrindines atskymų idėjas. Po to, atsižvelgiant į tarpusavio ryšius bei panašumus, išskaidytos dalys buvo sugrupuotos – suskirstytos į kategorijas. Kiekvienoje kategorijoje buvo išskirtos subkategorijos, kurios padėjo tiksliau apibūdinti dalyvių interviu išvalgas. Kiekvieną išskirtą subkategoriją patvirtina tyrimo dalyvių teiginiai. Paskutiniame etape kategorijos ir subkategorijos buvo sujungtos į temas, apimančias ne tik dabartinę situaciją, bet ir informantų matomas perspektyvas. Toks sistemingas procesas garantavo, kad identifikuotos temos ne tik tiksliai atspindėtų tyrimo dalyvių išsakytas mintis, bet ir būtų glaudžiai susijusios su tyrimo tikslais bei keliamais klausimais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Perpratus išskirtas kategorijas ir subkategorijas, nustatytas temas, duomenys interpretuojami, gretinami su teorinės dalies medžiaga. Rengiama diskusija, išvados (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Vadinasi, kokybiniai duomenys pateikiami

tekstine išraiška, jie analizuojami remiantis kokybine perspektyva (Creswell, 2014). Taigi, turinio analizės metodas leidžia objektyviai ir sistemingai nagrinėti teksto turinį bei pateikti patikimas išvadas (Kardelis, 2007).

Tyrimo etika. Etikos klausimai kokybiniame tyrime kur kas aktualesni nei kiekybiniame tyrime dėl kur kas glaudesnio tyrėjo ir informanto ryšio (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tad buvo laikomasi šių mokslininkų išskirtų pačių svarbiausių kokybinio tyrimo (interviu) etikos principų:

1. „Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime“;
2. „Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą“;
3. „Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą“;
4. „Rūpintis dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Taigi, tyrime vadovai dalyvavo niekieno neverčiami, atsiklausus, ar sutinka tyrime dalyvauti. Akcentuota, kad tyrimo dalyviai turi teisę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti arba nutraukti interviu padeidautinu metu. Prieš pradėdant interviu kiekvienas informantas buvo aptarta magistrinio darbo tema, tyrimo tikslas, paaiškinta, kuo informanto duomenys reikšmingi tyrimui ir kaip bus elgiamasi su tyrimo duomenimis. Be to, tyrimo dalyviai buvo įspėti, jog nereikia prisistatyti, t. y. sakyti savo vardo, pavardės, įstaigos, kurioje dirbama, - vadinasi, tiriamieji lieka anonimais, iš pateiktų atsakymų nebus įmanoma jų atpažinti. Buvo laikomasi ir gautos informacijos konfidencialumo principo. Dalyvių pateikti duomenys naudojami tik šiam baigiamajam magistro darbui. Tyrimas vykdytas pagarbiai bendraujant su pašnekovu, užtikrinant jų saugumą ir gerovę, laikantis kultūrinio ir moralinio jautrumo principo. Buvo kreipiamas dėmesys į informanto neverbalią kalbą, galinčią parodyti, jog tyrimo dalyvis pradeda jaustis nejaukiai, nesmagiai ir, esant reikalui, atitinkamai reaguoti.

Interviu metu buvo stengiamasi laikytis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) bei Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) rekomendacijų: laikytis neutralumo ir lygiavertiškumo, nevertinti tyrimo dalyvio bei jo išsakytos nuomonės, vengti spaudimo ir jautrių, netaktiškų klausimų, neįsivelti į ginčą, laikytis sąmoningumo principo.

Tyrimo ribotumas. Šiame tyrime dalyvauti galėjo tik tų mokyklų, kurios įgyvendino projektą „Kokybės krepšelis“, vadovai. Be to, tyrimo ribotumą sudaro ir ribotas imties dydis – dalyvavo tik 7 informantai, todėl gauti rezultatai gali ne visiškai atspindėti visų projekte dalyvavusių bendrojo ugdymo įstaigų situaciją. Kadangi pusiau struktūruoto interviu dalyvių atsakymai, nuomonės buvo subjektyvūs, tyrėjo reakcijos (nors ir tyrėjui buvo stengiamasi likti neutraliam) galėjo turėti įtakos atsakymų kryptingumui. Šie veiksniai riboja rezultatų pritaikymą platesniame kontekste.

3. 2. Tyrimo duomenų analizė

Analizuojant tyrimo duomenis, išryškėjo tokios temos: projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas, vadovo lyderystės raiška projekte, pokyčio valdymas (įskaitant motyvavimą ir pasipriešinimo valdymą), vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas.

3.2.1. Tema: Projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas

Lentelėje pateikiamos temai priskirtos kategorijos, subkategorijos ir citatos iš informantų atsakymų, kurios atskleidžia svarbiausius aspektus apie vadovo veiklą, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Analizėje išryškėja trys pagrindiniai aspektai: vadovo užduotys ir atsakomybės, sprendimų priėmimas ir bendruomenės įtraukimas į projekto vykdymą (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindimas | Šaltinis |
|--------------------------------|--------------------|---|----------|
| Vadovo užduotys ir atsakomybės | Komandos subūrimas | „Pirmas žingsnis tai reikėjo suburti projekto komandą, kitaip sakant, projekto vykdymo grupę.“ | V5 |
| | | „Projekto darbo grupę pavyko suburti tikrai daugiau mažiau greitai ir kokybišką.“ | V6 |
| | | „Pamąstai, kad tu turi organizuoti visą veiklą toliau, tą tą savo komandą suburti ir, na, toliau pradėti vykdyti tą projektą.“ | V2 |
| | | „Svarbiausia buvo suburti komandą, kuri vykdytų šį projektą. Ir kad ši komanda iš tikrųjų atlieptų visus poreikius, kurie buvo, kuriuos turėjome įgyvendinti“. | V1 |
| | | „Subūriau komandą taip, kad jinais būtų sudaryta iš motyvuotų ir kompetentingų asmenų, kurių skirtingos patirtys ir įgūdžiai galėtų papildyti vienas kitą“. | V4 |
| | Koordinavimas | „Koordinavau komandos darbą viso projekto metu, nuolat stebėdavau progresą“. | V4 |
| | | „Teko vadovauti komandai, kad darbai vyktų sklandžiai, pagal planą.“ | V5 |
| | | „Reikėjo koordinuoti tą komandą. Stiprinti ją, taip pat turbūt užtikrinti, kad visi dalyviai suprastų savo vaidmenį ir užduotis ...“ | V2 |
| | | „<...> koordinuoti projekto įgyvendinimą pagal planą, patvirtintą biudžetą ir užtikrinti, kad suplanuotos veiklos, tokios kaip, pavyzdžiui, mokytojų mokymasis, įvairios metodinės veiklos mokinių įvyktų“. | V3 |
| | Plano rengimas | „Kaip koordinatorius dalyvavau rengiant projekto planą, nustatant tikslus ir uždavinius, sudarant veiksmų planą.“ | V5 |

| | | |
|--------------------|--|--|
| | <p>„Vėliau plano rengimas, aišku, kartu su komandos nariais.“</p> <p>„Projekto planavimo ir koordinavimo grupės, sakykime, darbe tikrai daug, mano didelis indėlis buvo, nes reikėjo planuoti ir koordinuoti tą visą veiklą <...>“</p> | V6 V2 |
| Biudžeto valdymas | <p>„Iš tiesų buvo sunkoka suplanuoti biudžetą. Juk ir to reikėtų, ir ano, o tos gautos lėšos, deja, ne aukso puodas, jos riboja. O dar kai užėjo Covid-19, išvis teko biudžetą perskirstyti, nes kai kurių suplanuotų veiklų tiesiog nebebuvo įmanoma įgyvendinti. Tad projekto vykdymo eigoje teko net keletą kartų perplanuoti veiklas, o tada jau ir su finansais kyla keblumų, nebeįtelpam. Tada teko ieškoti, iš kur kokių lėšų dar galėtume gauti.“</p> <p>„<...> dar finansų, resursų valdymas, nes, kaip minėjau, reikėjo užtikrinti efektyvų projekto biudžeto naudojimą“ Optimaliai paskirstyti išteklius.“</p> <p>„Įsivaizduokit, kad pirminis planas griūna, nes nebegali to, ano, trečio. O pinigus įsisavinti tai reikia <...>. Turėjome staigiai perplanuoti ir kai kurias suplanuotas veiklas <...>. Drastiškai pradėjo keistis ir kainos.“</p> | V5 V3 V6 |
| Komunikacija | <p>„Reikėjo iš tikrųjų daug kalbėti, skatinti, suinteresuoti mokytojus, kad visi prisidėtų, kad tas darbas būtų sklandus ir kad visa mūsų mokyklos bendruomenė suprastų, kad kokybės krepšelis tai yra svarbu kiekvienam nariui, o ne tik, pavyzdžiui, ten vadovams arba ten mokiniams tikrai.“</p> <p>„Aiškiai perteikiau projekto tikslus ir uždavinius, ir lūkesčius visiems dalyviams ir taip užtikrinau efektyvią komunikaciją ir išvengiau įvairiausių nesusipratimų.“</p> <p>„Užtikrinau sklandžią komunikaciją tarp komandos narių, skatindama bendradarbiavimą ir dalijimąsi idėjomis. Taip pat informavau gimnazijos bendruomenę apie projekto veiklas ir pasiekimus.“</p> <p>„Dar teko bendrauti ir su mūsų gimnazijai paskirta projekto koordinatore.“</p> <p>„Mokytojams buvo pasakojama šio projekto nauda. Siūlyk, organizuok, išvyk. Siūlyk, jei bus nauda mokiniams, jų ugdymui, galbūt įsigysim.“</p> <p>„Dar svarbu turėjo būti aiški, sąžininga komunikacija. Su visom grandim.“</p> <p>„Mano pareiga buvo bendrauti su švietimo skyriaus specialistais bei projekto mokyklai priskirta koordinatore. Komunikavau su mokytojais, mokiniais, tėvais.“</p> | V3 V3 V4 V4 V6 V6 V7 |
| Ataskaitų teikimas | <p>„Aišku, kad aš teikiau galutinę ataskaitą.“</p> <p>„Po metų turėjome pateikti tarpinę, o po antrų metų</p> | V7 V6 |

| | | | |
|-------------------------|----------------------------------|--|---|
| | | <p>– galutinę ataskaitą.“ „Buvau atsakinga už galutinės ataskaitos parengimą.“ „Užtikrinau, kad būtų laikomasi <...> ir iki nustatytų terminų, kad visos ataskaitos būtų parengtos.“</p> | <p>V6 V4</p> |
| Sprendimų priėmimas | Komandinis sprendimų priėmimas | <p>„Prieš priimdama sprendimus analizavau turimus duomenis, <...> o taip pat konsultcijos su komanda ir projekto konsultante koordinatorė. Įvertinus skirtingas nuomones, išklausiau specialistų rekomendacijas ir įtraukiau komandą į sprendimo priėmimo procesą.“ „Visus sprendimus, susijusius su projektu, priėmiau bendraujant ir bendradarbiaujant su kolektyvu. Kiekvienas svarbus sprendimo priėmimas buvo prieš tai išdiskutuotas.“ „Nu kartu, visi kartu pasidalydami, kaip sakiau, lyderystę, išsakydami tas idėjas ir na vienbalsiai <...> pasitikėjome vienas kitais.“ „Diskutuojant ir bendradarbiaujant su komanda.“</p> | <p>V3 V4 V2 V5</p> |
| | Reagavimas į krizines situacijas | <p>„Pandemija – labai skubiai teko ir galvoti naujas veiklas ir kažkoku būdu perdarinėti tas, kurios jau buvo suplanuotos.“ „Reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi ryžto veikti.“ „Jei situacija reikalavo, priimdavau operatyvius sprendimus ir adaptuodavau planus pagal naujas aplinkybes.“</p> | <p>V1 V5 V3</p> |
| Bendruomenės įtraukimas | Mokytojų įtraukimas | <p>„Visų pirma, buvo akcentuojama asmeninė nauda. Aiškinome, kaip dalyvavimas projekte padės mokytojams įgyti naujų žinių ir įgūdžių, kurie bus naudingi jų karjerai. Vadinas, motyvavome profesinio tobulėjimo galimybėmis.“ „Mokytojams buvo pasakojama šio projekto nauda. Siūlyk, organizuok, išvyk. Siūlyk, jei bus nauda mokiniams, jų ugdymui, galbūt išigysim. Be to, minėjau priedus. Dar stengiausi, kad būtų išklaustyta kiekvieno mokytojo pasiūlymas.“ „Projekto veiklas pirmiausia pradėjome nuo atvirų susitikimų, tai pirmiausia su mokytojais. Aišku, su mokytojų bendruomene.“ „Vienas iš pavyzdžių motyvavimo, gal būtų papildomų dienų suteikimas, papildomų laisvų dienų suteikimas.“ „Kaip buvo minėta, buvo taikyta finansinė paskata, tai yra kas mėnesį mokami priedai už dalyvavimą ir veiklą projekte.“ „Be to, juk šis projektas atnešė visiems mokytojams naudos - mokytojai pasinaudojo papildomu</p> | <p>V5 V6 V2 V1 V5 V4</p> |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | | <i>finansavimu veikloms ir edukacijoms vykdyti ugdymo metu. Tai ir buvo motyvacija.“</i> | |
| Mokinių įtraukimas | <p>„<...> pačioje pirmoje darbo grupėje, kuri buvo vadovų iniciatyvos suburta, joje jau dalyvavo mokiniai, mokinių Tarybos atstovai, be abejo, mokinių Tarybos atstovai teikė savo siūlymus. Ir visus tuos siūlymus, mes buvom atsižvelgę ir, beje, gal net ir jų dėka labiau atsirado mūsų plane konsultacijos.“</p> <p>„Jie buvo kviečiami prisidėti jau nuo pačios veiklų planavimo pradžios – įsitraukė Mokinių taryba, ji galėjo teikti savo idėjas, mokiniai vykdė dalyvauti apklausas ir diskusijas, kuriose išreiškė savo poreikius. O jau įsibėgėjus projektui buvo siūlomos įvairios pasirenkamos veiklos, kad kiekvienas mokinys galėtų atrasti sau įdomią ir prasmingą– nuo kūrybinių dirbtuvių, edukacinių išvykų iki STEAM veiklų.</p> <p>„Buvo organizuojami susitikimai su Mokinių taryba, kurių metu mokiniai galėjo išsakyti savo poreikius, pasiūlyti idėjas, kaip pagerinti mokymosi aplinką ar organizuoti veiklas. Pavyzdžiui, mokiniai iškėlė idėją dėl lauko klasės gimnazijos parke.“</p> <p>„Mokiniai buvo įtraukti ir dalyvavo susirinkimuose, diskusijose. Galėjo pasiūlyti, pavyzdžiui, kokių priemonių, pavyzdžiui, norėtų turėti mokykloje, pavyzdžiui, kokių erdvių, ką kaip galima būtų pagerinti mūsų mokyklos aplinką.“</p> <p>„Labai daug padirbėjo mokinių taryba. Klasėse buvo organizuojami idėjų bankai bei idėjų mugės. Visus mokinių pasiūlymus tarybos nariai iš klausė, surinko, aptarė. Su idėjomis atkeliavo pas koordinatore, o vėliau koordinatore su mokinių tarybos pirmininku su pasiūlymais atėjo pas mane. Ieškojome, diskutavome.“</p> | V1 V6 V5 V3 V4 | |
| Tėvų įtraukimas | <p>„Turėjome ir tėvų komitetą, tai kvietėmės tėvų komitetą <...>.</p> <p>„Taip, susirinkimai su tėvais buvo, o tėveliai reagavo į projekto vykdymą labai teigiamai.“</p> <p>„Inicijavome susitikimus, tai yra susirinkimus pagrinde. Tai buvo bendrieji susirinkimai, kurių metu mokytojai už galėjo bendrauti, pabendrauti su tėveliais. Bet gal šitie susitikimai, gal jie labiau buvo tokio informacinio pobūdžio.“</p> <p>„Juk turėjome išaiškinti, koks čia projektas. Reikėjo išaiškinti, kokią naudą turės vaikams. Į pirmą bendrą susirinkimą atėjo ne tiek daug tėvelių, teko organizuoti antrą. Antrame buvo kur kas daugiau, matyt, buvo išsigirdę, kad vyksta kažkoks projektas.“</p> | V2 V5 V1 V6 | |

| | | | |
|--|--|---|----|
| | | „Tie susitikimai tai buvo labai labai svarbūs, nes ir aktyvūs tėvai taip pat prisidėjo prie projekto sėkmės, nes, kaip žinia, auditoriai taip pat bendravo ne tik su mokytojų bendruomene, bet ir su mokiniais. Bendravo su tėvais ir todėl mums tikrai reikėjo jiems irgi padėti užtikrinti jų palaikymą, aktyvų dalyvavimą, paaiškinti kas mūsų gimnazijoje.” | V2 |
|--|--|---|----|

Kalbant apie vadovo užduotis ir atsakomybes projekto „Kokybės krepšelis“ kontekste, išryškėja daugialypė vadovo veikla, apimanti planavimo, koordinavimo, strateginio valdymo funkcijas. Kaip esminę užduotį vadovai, pirmiausia, įvardijo komandos subūrimą: „Svarbiausia buvo suburti komandą, kuri vykdytų šį projektą. Ir kad ši komanda iš tikrųjų atlieptų visus poreikius, kurie buvo, kuriuos turėjome įgyvendinti“ (V1). Komandos subūrimas nebuvo tik formalus paskyrimas, nes dauguma vadovų kūrė komandą remdamiesi pasitikėjimu, įvairiai motyvuodami, apie projektą mąstydami strategiškai: „Reikėjo iškomunikuoti, kam mums to reikia, kokios naudos turėsime, kokių pokyčių galime pasiekti, taigi turėjau iškomunikuoti viziją. Jeigu vadovas aiškiai ištransliuoja, kuria kryptim eisim, ko sieksim, tai ir komanda jaučiasi užtikrinta“ (V7). Vadovai, telkdami komandą, bandė įtikinti veikti, iškomunikuoti viziją, užkurti stiprią komandos motyvaciją: „Subūriau komandą taip, kad jinai būtų sudaryta iš motyvuotų ir kompetentingų asmenų, kurių skirtingos patirtys ir įgūdžiai galėtų papildyti vienas kitą“ (V4).

Koordinavimas buvo susijęs su nuolatine projekto vykdymo, veiklų įgyvendinimo stebėseną, komunikacijos užtikrinimu bei reagavimu į iškilusius sunkumus, nenumatytas situacijas. Vienas iš vadovų teigė, kad jam svarbu ne tik darbo paskirstymas, bet „<...>, vėliau stebėseną, koordinavimą, iškilusių problemų sprendimą“ (V6). Kalbant apie komandos subūrimą bei veiklos koordinavimą ryški transformacinės lyderystės raiška, nes vadovas telkia komandą ne liepdamas, įsakydamas, bet įtikinėdamas, motyvuodamas, be to, vadovas veikia kaip tarpininkas tarp projekto reikalavimų bei suburtos komandos: „Koordinavau komandos darbą viso projekto metu, nuolat stebėdavau progresą“ (V4), „skatinau ne tik komandos narius motyvacijai, bet ir jų bendradarbiavimą, skatinau atvirą komunikaciją ir idėjų mainus“ (V4).

Kaip vieną iš sudėtingesnių užduočių vadovai išskyrė plano rengimą. Daugelis jų pažymėjo, jog planavimas vyko komandoje, darbo grupėje, tačiau iš interviu matyti, kad vis tik iniciatyva ir kontrolė teko būtent vadovams: „Kaip koordinatorius dalyvavau rengiant projekto planą, nustatant tikslus ir uždavinius, sudarant veiksmų planą“ (V5), „Projekto planavimo ir koordinavimo grupės, sakykime, darbe tikrai daug, mano didelis indėlis buvo, nes reikėjo planuoti ir koordinuoti tą visą veiklą <...>“ (V2). Nors projektas turėjo aiškią struktūrą, tikslus, vadovams reikėjo lankstumo, netgi

labai greitų sprendimų tuos planus keičiant dėl besikeičiančių aplinkybių: „*adaptuodavau planus pagal naujas aplinkybes*“ (V3).

Dėl projekto „Kokybės krepšelis“ vykdymo laikotarpiu siautusios pandemijos, lėmusios kintančias kainas bei poreikį persikirstyti lėšas, keisti planus, peržiūrėti prioritetus, biudžeto valdymas išryškėjo kaip viena iš didžiausių atsakomybių: „*Buvo sunku suplanuoti biudžetą... teko keliskart jį koreguoti*“ (V5). Vis tik visi informantai teigė, kad pavyko įsisavinti projekto įgyvendinimui skirtas lėšas bei panaudoti jas pagal poreikį, laikantis pagrindinio projekto tikslo – gerinti mokinių ugdymo(si) kokybę: „*<...> teko perplanuoti veiklas, <...>, bet pinigų įsisavinome visus*“ (V6).

Analizuojant vadovų užduotis, įgyvendinant projektą, galima pastebėti, kad viena iš itin reikšmingų užduočių buvo komunikacija. Ji apėmė ne tik pagrindinės informacijos perdavimą, bet ir aktyvų įsitraukimą, vizijos skleidimą, mokyklos bendruomenės suvienijimą siekti bendro tikslo. Vadovai pripažino, kad tinkama ir efektyvi komunikacija buvo vienas iš svarbiausių veiksnių, lėmusių sėkmingą projekto įgyvendinimą: „*Reikėjo iš tikrųjų daug kalbėti, skatinti, suinteresuoti mokytojus, kad visi prisidėtų, kad tas darbas būtų sklandus ir kad visa mūsų mokyklos bendruomenė suprastų, kad kokybės krepšelis tai yra svarbu kiekvienam nariui, o ne tik, pavyzdžiui, ten vadovams arba ten mokiniams tikrai*“ (V3). Ši nuostata rodo, kad vadovas nuolat kalbėdamas ir aiškindamas sąmoningai formavo vertybinį projekto aspektą. Kiti vadovai taip pat pabrėžė, kad sklandi komunikacija padėjo išvengti nesusipratimų, užtikrino aiškumą, skaidrumą ir bendrą vizijos suvokimą: „*Skatinau atvirą komunikaciją*“ (V4), „*Teisingas informacijos ištransliavimas padėjo nustumti nuogąstavimus ir tiesiog veikti*“ (V4), „*Aiškiai perteikiau projekto tikslus ir uždavinius, ir lūkesčius visiems dalyviams ir taip užtikrinau efektyvią komunikaciją ir išvengiau įvairiausių nesusipratimų*“ (V3). Be abejo, kad komunikacija neapsiribojo tik mokytojų informavimu, kadangi vadovai buvo kaip jungiamoji grandis tarp įvairių suinteresuotų grupių - tėvų, mokinių, švietimo skyriaus, projekto koordinatorių iš NŠA: „*Mano pareiga buvo bendrauti su švietimo skyriaus specialistais bei projekto mokyklai priskirta koordinatore. Komunikavau su mokytojais, mokiniais, tėvais*“ (V7). Be to, vadovai ne tik informavo, bet ir aktyviai skatino dialogą: „*Užtikrinau sklandžią komunikaciją tarp komandos narių, skatindama bendradarbiavimą ir dalijimąsi idėjomis*“ (V4). Vadinasi, komunikacija tapo svarbiu įrankiu, padėjusiu kurti bendrystę ir skatinti motyvaciją veikti.

Ataskaitų rengimas buvo viena iš reikšmingiausių vadovo atsakomybių: „*Aišku, kad aš teikiau galutinę ataskaitą*“ (V7), „*Buvau atsakinga už galutinės ataskaitos parengimą*“ (V6), kadangi būtent remiantis pateiktomis galutinėmis ataskaitomis projekto rėmuose vyko tolimesnis mokyklos veiklos kokybės vertinimas. Tad ši užduotis buvo ne formali, bet atskaitomybės ir refleksijos instrumentas, pateiktas į NŠA. Vadovai įžvelgė, kad tai galimybė įsivertinti rezultatus, koreguoti veiklas, užtikrinti skaidrumą: „*<...> skaidrų lėšų panaudojimą. Dar reikėjo užtikrinti ataskaitų teikimą atsakingoms institucijoms, jose vertinti įgyvendintų veiklų poveikį ugdymo kokybei*“

(V3), „<...> be abejo, ataskaitų rengimo procese, siekdamą užtikrinti, kad projekto veikla atitiktų keliamus kokybės standartus ir, be abejo, kad būtų tinkamai užpildyta dokumentacija“ (V4).

Vadovo lyderystė „Kokybės krepšelio“ projekto kontekste atsiskleidė ir priimant sprendimus. Sprendimų priėmimas nebuvo tik paties vadovo atsakomybė, nebuvo izoliuotas, nes, priešingai, sprendimai buvo priimami laikantis bendradarbiavimo, diskusijų, pasitikėjimo principų. Vadovai sprendimus priimdavo ne vieni, o kartu su komanda, įtraukdami įvairių bendruomenės narių pasiūlymus, nuomones, atsižvelgdami į patirtis, išvalgas: „Prieš priimdama sprendimus analizavau turimus duomenis, o taip pat konsultacijos su komanda ir projekto konsultante koordinatorė. Įvertinus skirtingas nuomones, išklausiau specialistų rekomendacijas ir įtraukiau komandą į sprendimo priėmimo procesą“ (V3). Tai rodo, kad kai kurie vadovai akcentavo analitinį pagrindą, nurodė sprendimų pagrįstumą bei veikė ne kaip vienvaldis sprendimų priėmėjas, bet kaip komandos narys, rėmėsi ne tik duomenų analize, bet ir konsultacijomis, atvirumu, pasitikėjimu: „Visus sprendimus, susijusius su projektu, priėmiau bendraujant ir bendradarbiaujant su kolektyvu. Kiekvienas svarbus sprendimo priėmimas buvo prieš tai išdiskutuotas“ (V4). Toks sprendimų priėmimo modelis rodo išplėtotą sprendimų priėmimo kultūrą: kiekvienas komandos narys buvo įtrauktas į projekto vykdymą, jo nuomonė išklaudyta kaip svarbi, o atsakomybė dalijama. Tad galima išvelgti demokratiškus ir kolegialius komandos tarpusavio santykius. Svarbu pabrėžti, kad sprendimų priėmimas rėmėsi vieninga komandos nuostata ir ėjimu bendra kryptimi: „Nu kartu, visi kartu pasidalydami, kaip sakiau, lyderystę, išsakydami tas idėjas ir na vienbalsiai... pasitikėjome vienas kitais“ (V2). Tai atskleidžia gilesnį – kultūrinį aspektą: bendruomenėje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas ir atsakomybės už veiksmus jausmas.

Dar vienas labai svarbus sprendimų priėmimo aspektas buvo greita vadovo reakcija į krizines situacijas. Pandemijos laikotarpis iškėlė vadovo operatyvumo ir lankstumo svarbą: „Pandemija – labai skubiai teko ir galvoti naujas veiklas ir kažkoku būdu perdarinėti tas, kurios jau buvo suplanuotos“ (V5), „Reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi ryžto veikti“ (V5). Šios informantų mintys rodo, kad sprendimai buvo priimami ne vien ilgai svarstant, bet gebant veikti operatyviai, išlaikant projekto kryptį: „Turėjome staigiai perplanuoti kai kurias suplanuotas veiklas, ypač mokymus mokytojams, veiklas mokiniams“ (V6). Kitos vieno to paties vadovo mintys: „Jeigu situacija reikalavo, priimdavau operatyvius sprendimus ir adaptuodavau planus pagal naujas aplinkybes“ (V3) bei „įtraukiau komandą į sprendimo priėmimo procesą“ (V3), atskleidžiančios sprendimų lankstumą, derinamą su komanda, rodo vadovo kaip lyderio brandumą, gebėjimą derinti strategiją su demokratija, humanizmo vertybėmis.

Bendruomenės įtraukimas į projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimą buvo viena iš vadovų lyderystės strategijų, leidusi ne tik efektyviau organizuoti veiklas, bet ir užtikrinti jų prasmingumą, tvarumą, pokyčio įgyvendinimą. Nuo pat pradžių buvo dedama pastangų, kad būtų sukurta bendra

projekto vizija ir veikiama kartu: „Kai komanda tarpusavyje sėkmingai bendradarbiavo, dirbo, veikėme sklandžiai, dirbome su užsidegimu, netgi buvo visiems įdomu“ (V4). Mokytojų įtraukimas į projekto veiklą neapsiribojo tik formaliai paskirtomis pareigomis juos įtraukus į grupę, nes vadovai siekė įgalinti mokytojus veikti, nebūti tik pasyviais nurodytų užduočių vykdytojais: „Apie projektą mokytojams buvo papasakota sukvietus susirinkimą <...>. Buvo paprašyta pasigalvoti, kas norėtų įsitraukti“ (V6), „Įtraukiau mokytojus į diskusiją, ko jie tikėtusi iš šio projekto, kūrėme bendrus tikslus. O kai tikslas, uždaviniai nėra nuleisti iš aukščiau, motyvacija veikti atsiranda – juk ir pats prie to prisidėjau“ (V7). Mokytojai buvo skatinami būti aktyviais projekto dalyviais, teikiančiais idėjas, dalyvaujančiais diskusijose, prisidedančiais prie sprendimų įgyvendinimo: „Mokytojams buvo pasakojama šio projekto nauda. Siūlyk, organizuok, išvyk. Siūlyk, jei bus nauda mokiniams, jų ugdymui, galbūt įsigysim“ (V6). Taigi, vadovai kūrė bendradarbiavimo terpę, kurioje mokytojai jautėsi ne tik girdimi, bet ir įgalinti, o jų nuomonės, pasiūlymai, išvalgos vertinami: „Dar stengiausi, kad būtų išklaustyta kiekvieno mokytojo pasiūlymas. Netgi jeigu iškart viena ar kita idėja atrodė neįgyvendinama arba negalima dėl tam tikrų priežasčių, netgi jei iškart supratau, kad ta idėja netinka šio projekto rėmams, niekada mokytojo idėjos nesumenkinau, neišjuokiau, mandagiai išklausiau, aptarėm, diskutavom. Žmogui svarbu, kai jį išklauso, kai parodai, kad domiesi, kai kolegai leidi suprasti, kad jies svarbus kolektyve, kad į jo nuomonę atsižvelgiama“ (V6). Tokia lyderystės raiška atskleidžia pasitikėjimu paremtą abipusį santykį tarp mokytojų ir vadovo.

Mokinių įtrauktis didesnių sunkumų vadovams nesukėlė, ji nebuvo tik simbolinė, vyko įvairiomis formomis: nuo projekto galimybių ištransliavimo Mokinių tarybai iki idėjų generavimo ir pateikimo, konkrečių veiklų inicijavimo. Vadovai pažymėjo, kad „Mokinių taryba iki šiol teikia įvairiausių pasiūlymus dėl renginių, veiklų, pakeitimų“ (V5), „Pačioje pirmoje darbo grupėje <...> dalyvavo mokinių tarybos atstovai, kurie teikė savo siūlymus. Ir į visus tuos siūlymus mes buvom atsižvelgę“ (V1), „Klasėse buvo organizuojami idėjų bankai bei idėjų mugės. Visus mokinių pasiūlymus tarybos nariai išklusė, aptarė ir pristatė vadovybei“ (V4), „Jie buvo kviečiami prisidėti jau nuo pačios veiklų planavimo pradžios – įsitraukė Mokinių taryba, ji galėjo teikti savo idėjas, mokiniai vykdė dalyvauti apklausas ir diskusijas, kuriose išreiškė savo poreikius“ (V6). Be to, vadovai pasidžiaugė, kad kai kurios veiklos į projekto planą buvo įtrauktos būtent mokinių iniciatyva: „Vaikai labai norėjo, kad atsirastų daugiau kompiuterių skaitykloje. Atsižvelgėme į tai. Dar pasiūlė, kad ta klasė, kuri mokysis geriausiai tais metais, tai yra ugdymosi kokybė bus aukščiausia, būtų paskatinta edukacine išvyka. Atsižvelgėme ir į tai. Nors tiesą pasakius, tokius paskatinimus vykdydavome ir anksčiau, bet šįkart siūlė mokiniai“ (V6), „Norėjo lauko treniruoklių erdvės. Šitą įrengėm, tik iš rėmėjų lėšų. Dar norėjo daugiau aktyvaus laisvalaikio erdvių mokykloje. Mokinių idėja buvo ir namų darbų klubas, kurią priėmėme su džiaugsmu, tačiau ją pakoregavo pandemija“ (V7),

„Pavyzdžiui, mokiniai iškėlė idėją dėl lauko klasės gimnazijos parke. Dar tame pačiame parke siūlė ir lauko sceną“ (V5). Toks mokinių įtraukimas į projektą ne tik stiprino jų balsą mokykloje, bet ir ugdė atsakomybę bei priklausymo bendruomenei jausmą.

Tėvų įtrauktis į projekto veiklas, skirtingai nei mokytojų ar mokinių, buvo labiau iššūkis, negu savaime vykstantis procesas. Beveik visi vadovai įvardijo tėvų pasyvumą, abejingumą, nenorą įsitraukti, tačiau būdami atsakingi už projekto vykdymą ėmėsi aktyvių veiksmų, kad informuotų tėvus apie projekto naudą, pritrauktų ir juos dalyvauti: „Reikėjo išaiškinti, kokią naudą turės vaikams. Į pirmą susirinkimą atėjo nedaug tėvelių, teko organizuoti antrą“ (V6), „Iš tėvelių irgi atsirado žmonių, kurie noriai dalyvavo ir irgi pateikė keletą įdomių idėjų, kuriomis tikrai pasinaudojom. Tai taip, tėvai irgi nori, ne visa bendruomenė, bet dalis tėvų tikrai“ (V3), „Tėveliai taip pat žinojo, ko siekiame ir kaip mums svarbu pasiekti pokytį, tad aktyviai pildė anketas, mielai bendradarbiavo, nors į kitas veiklas beveik nesikišo arba neįsitraukė“ (V4). Tik viena vadovė teigė, kad sunkumų, įtraukiant tėvus į projekto įgyvendinimą, nekilo: „Taip, susirinkimai su tėvais buvo, o tėveliai reagavo į projekto vykdymą labai teigiamai, nes suprato, kad projekto veiklos yra skirtos jų vaikų ugdymo gerinimui“ (V5). Taigi, nors tėvų įsitraukimas į projekto veiklas ne visada buvo aktyvus, bet parodė vadovų pastangas būti atviriems, skleisti informaciją, tikėtis palaikymo. Aktyviausi tėvai buvo pakviesti įsitraukti į diskusijas, į jų nuomones atsižvelgta. Galima daryti išvadą, kad įtraukdami bendruomenę į projekto veiklas, vadovai veikė kaip transformaciniai lyderiai, nes bendruomenė ne tik vykdė projektą, bet ir jį kūrė. Didelis dėmesys visų grupių įtraukimui rodo brandų vadovo požiūrį į „Kokybės krepšelio“ projektą kaip į pokyčio galimybę bei bendrą kūrybinį procesą.

Apibendrinant projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimo organizavimą ir bendruomenės įtraukimą galima teigti, kad vadovo veikla buvo įvairiapusė ir reikalaujanti strateginio planavimo, gebėjimo suburti ir motyvuoti komandą, koordinuoti veiklas, efektyviai komunikuoti bei priimti sprendimus. Vadovams buvo būdinga transformacinė lyderystė, kai pokyčio įgyvendinimas grindžiamas įtraukimu, įgalinimu, pasitikėjimu, bendradarbiavimu. Sprendimai priimti demokratiškai, o komunikacija tapo ne tik informavimo įrankiu, bet ir bendravimo bei motyvacijos skatinimo priemone. Visos bendruomenės įtraukimas į projekto vykdymą rodo, kad pokytis mokyklose buvo kuriamas kolektyviai, todėl tai tik sustiprino mokyklos bendruomenę. Teorinių šaltinių duomenimis, sėkmingam pokyčių įgyvendinimui būtina išsikelti aiškius tikslus, susidaryti veiksmų planus, vykdyti nuolatinę stebėseną ir rezultatų vertinimą (Schuelka, 2018, cit. iš Bilbokaitė ir kt., 2024, p. 6). Be to, vadovas ugdymo įstaigoje yra pagrindinis jos lyderis, turintis didelį poveikį darbuotojams (Abubakar ir kt., 2018). Dėl šios priežasties įgalinantis vadovo elgesys didina darbuotojo motyvaciją, skatina dalyvauti priimant sprendimus, leidžia darbuotojams veikti savarankiškai (Valiulė, Vaikšnoras, 2018). Tai patvirtino ir tyrimo rezultatai.

3.2.2. Tema: Vadovų lyderystės raiška

Žemiau pateikiama analizė, kokie lyderystės stiliai reikėsi ir kokių lyderio savybių prireikė įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Lentelėje pateikiamos temai priskirtos kategorijos, subkategorijos ir informantų atsakymai, atspindintys vadovų lyderystės raiškos ypatumus.

9 lentelė. Vadovų lyderystės raiška

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindimas | Šaltinis |
|--------------------------------|------------------------|--|----------|
| Lyderio bruožai | Įkvėpimas, motyvavimas | „Vadovas turi motyvuoti, įkvėpti savo komandą, kad jinai sugebėtų atlikti tam tikrus veiksmus.“ | V1 |
| | | „Gebėjimas uždegti, motyvuoti kitus siekti pokyčio. Čia turbūt ir yra tas lyderystės pamatas.“ | V6 |
| | | „Turėjau būti kaip kokia kelrodė žvaigždė, paskui kurią būtų sekama.“ | V7 |
| | | „Manau, kad geras lyderis ne tik vadovauja, bet ir įkvepia. Skatina augti, inicijuoti bei padėti komandai siekti kuo geresnių rezultatų.“ | V3 |
| Sąžiningumas | | „Svarbiausia savybė vis dėlto yra sąžiningumas, o žmonės turi tavimi pasitikėti.“ | V1 |
| | | „Žmonės turi žinoti, kad tu esi sąžiningas. Kad tu ir padarysi, ir įvykdysi visus savo pažadus bei kažkokius tai motyvacinius elementus.“ | V1 |
| | | „Dar <...>, sąžiningumas ir tiek turbūt.“ | V2 |
| Pasitikėjimas | | „Gal tik dar labiau įsitikinau, kad savo žmonėmis galiu pasitikėti. Manau, jie manimi taip pat.“ | V6 |
| | | „Iškilus sunkumams gali visuomet ateiti, ieškosime sprendimų visi kartu, aiškinau, kad nėra nieko baisaus prisipažinti, kad kažkas nesiseka.“ | V7 |
| | | „Buvau pasiruošusi padėti sprendžiant kokrečias problemas ir komanda tai žinojo, kad esant poreikiui visada gali kreiptis.“ | V4 |
| | | „Ir dar svarbu buvo pasitikėti savo komanda. Be pasitikėjimo nei žingsnio. Kas bus, jei puls tikrinti kiekvieną žingsnį? O jei dar nuolat baksnosi visus trūkumus, tai atrodys kaip kokia tironė. Tad pasitikėjau ir, manau, labai sėkmingai. Nes iš principo aš visada pasitikiu savo darbuotojais. Na, gal ne visais 100 procentų, bet dauguma.“ | V6 |
| Strateginis mąstymas ir vizija | | „Lyderis turi aiškiai matyti projekto tikslus ir kryptį. Gebėti numatyti iššūkius.“ | V3 |
| | | „Reikėjo strategiškai apmąstyti prieš kuriant tą visą planą.“ | V2 |
| | | „Strateginis mąstymas padėjo aiškiai nustatyti tikslus ir suplanuoti veiksmus. O taip pat optimaliai paskirstyti išteklius.“ | V3 |
| | | „Reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi ryžto veikti.“ | V5 |

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|----|
| | | „Pirmiausia turbūt tas strateginis mąstymas, vizijos, ko mes sieksime, ką darysime?“ | V2 |
| Kūrybiškumas ir lankstumas | | „Negali prisirišti prie jau suplanuotų veiklų, jeigu jų neišeina dėl objektyvių priežasčių įvykdyti, reikia bandyti keist, ieškoti alternatyvų, Tad gal ir kūrybiškumo prireikė.“ | V6 |
| | | „Dar reikėjo lankstumo, kūrybiškumo – juk teko keisti veiklas, bet tuo pačiu jos turėjo būti naudingos.“ | V6 |
| | | „Projektui reikėjo kūrybiškų sprendimų ir gebėjimo prisitaikyti prie naujų situacijų.“ | V3 |
| | | „Na, ir lankstumas leido rasti kūrybiškus sprendimus. Prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir įgyvendinti projektą efektyviau.“ | V3 |
| Atsakomybės jausmas | | „Aišku, ir pati buvau tikrai kūrybiška.“ | V7 |
| | | „Svarbu būti atsakingam už priimtų sprendimų sprendimus ir užtikrinti, kad visi veiksmai būtų nukreipti į bendrą tikslą.“ | V3 |
| | | „Atsakomybės prisiėmimas už sėkmes ir nesėkmes.“ | V4 |
| | | „Ir atsakomybė. Atsakomybė už save, už galutinį rezultatą.“ | V5 |
| Komunikabilumas, bendravimo įgūdžiai | | „Buvau atsakinga už galutinės ataskaitos parengimą, sėkmės istorijos kūrimą, bendravimą su mokyklai paskirta pagalbininke Olivija. Tad turbūt kaip ir kiekvienos mokyklos, dalyvavusios šiame projekte vadovas, prisiėmiau visišką atsakomybę už projekto įgyvendinimą ir siekiamą pokytį.“ | V6 |
| | | „Svarbiausia lyderio savybė yra tai mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis.“ | V1 |
| | | „Komunikacija turėjo būti aiški, sąžininga. Su visom grandim.“ | V6 |
| | | „Svarbus ir palaikymas. Tai yra atvira komunikacija, tarpusavio supratimas, supratimas, bendravimas, atviras bendravimas.“ | V3 |
| | | „Tik liepdamas veikti susilauksi priešiško. O kai bendrauji, bendradarbiauji – atsiranda idėjos.“ | V6 |
| Žmogiškumas, empatija | | „Mokėjimas bendrauti su savo darbuotojais, o reikia mokėt sumotyvuoti.“ | V1 |
| | | „O nemanau, kad atsargoje turėtų būti ir empatija, nes žmonės turi jausti savo lyderį. Turi suprasti jausmus, poreikius kito žmogaus.“ | V1 |
| | | „Žmogiškumas, supratimas. Tikrai nesistengiau liepti, įpareigoti.“ | V7 |
| | | „Empatija be galo svarbi. Tad galima žmogų padėkoti, pagirti, paskatinti.“ | V7 |
| | | „Viena mokytoja, kuri buvo dešinioji mano ranka, didžiausia pagalbininkė, vykdant kitus projektus, | V7 |

| | | | |
|--|---------------------------|--|----------------------------|
| | | <i>atsisakė motyvuodama tuo, kad šeimoje turi sunkų ligonį, todėl dėmesys visas po darbo skiriamas asmeniniams reikalams. Supratau, neverčiau, net neprašiau. Po kiek laiko situacijai pagerėjus, mokytoja pati pasisiūlė į komandą pagelbėti.“</i> <i>„Rūpestis, nes tikrai turėjau pasirūpinti ir pasidomėti visais. Na iš tiesų buvo labai svarbu, kad kiekvienas dalyvis, tiek mokytojai, tiek mokiniai, na jaustųsi pakankamai saugūs, kad būtų drąsūs. Na nebijotų, kad tai nestresuotų.“</i> | V2 |
| | Reiklumas | <i>„Pati daug dirbau, to paties tikėjausi ir iš kitų. <...> Tai gal reiklumas.“</i> <i>„Yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti, jeigu iš jų reikalaujama ko nors daugiau, jeigu prašoma padirbėti papildomai arba kitaip, nei jie pratę <...>. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti.“</i> <i>„Kadangi buvo numatytas aiškus veiklų grafikas, teko labai griežtai laikytis terminų ir reikalauti to ir iš kitų.“</i> | V6 V6 V5 |
| | Darbštumas | <i>„Žinau, kad esu darbštus žmogus ir jeigu imuosi kažkokio darbo, tai tikrai jį stengiuosi atlikti gerai ir stengiuosi, aišku, įkvėpti ir kitus tuo savo entuziazmu.“</i> <i>„Pati daug dirbau, to paties tikėjausi ir iš kitų. Be to, juk buvo projekto vykdymo laiko rėmai. Reikėjo nevēluoti, spėti laiku.“</i> <i>„Laiko trūko, teko dirbti labai daug iki išnaktų, neskaičiuojant valandų, juk buvo svarbu spėti į terminus.“</i> | V2 V6 V5 |
| | Gebėjimas bendradarbiauti | <i>„Tik liepdamas veikti susilauksi priešiško. O kai bendrauji, bendradarbiauji – atsiranda idėjos.“</i> <i>„O šiaip bendradarbiavimas ir dalijimasis patirtimi. Be šių dalykų niekaip.“</i> <i>„Gal bendradarbiavimas. Bedradarbiaujant su kitais, galima efektyviau siekti bendrų tikslų, nes sujungiami skirtingi gebėjimai ir įgūdžiai.“</i> <i>„Siekdama sėkmingo projekto įgyvendinimo, glaudžiai bendradarbiavau su mokytojais, skatindama juos dalintis idėjomis, ieškoti sprendimų ir aktyviai dalyvauti pokyčių procese.“</i> <i>„Kai komanda tarpusavyje sėkmingai bendradarbiavo, dirbo, veikėme sklandžiai, dirbome su užsidegimu, netgi buvo visiems įdomu.“</i> | V6 V5 V5 V7 V4 |
| | Charizma ir įtaka | <i>„Tikriausiai labiau tai buvo charizma, nes darbuotojus reikėjo palaikyti, nes kaip ir bet kokia naujovė, kokybės krepšelis įnešė sumaištį į gimnazijos bendruomenę, ir kad palaikyti</i> | V1 |

| | | | |
|--|------------------------------|--|---|
| | | <p>mokytojus, palaikyti mokinius – vis dėlto jos prireikė.“</p> <p>„Turėjau įtikinti, parodyti savo pavyzdžiu, užmotyvuoti. Keletas mokytojų savanoriškai įsitraukė į projekto veiklas, o kitus teko įtikinti pasitelkiant savo įtikinėjimo meną.“</p> <p>„Kai vadovas aktyvus ir įkvepiantis, užkrečia veikti ir kitus.“</p> <p>„Oi, gal mano pačios iniciatyvumas ir sugebėjimas užmotyvuoti, įtikinimas. Savo elgesiu rodžiau, kad man projektas ir jo rezultatai rūpi: ėjau, kalbėjau, įrodinėjau.“</p> <p>„Vadovas natūraliai turi traukti žmones, jis turi turėti pakankamai stiprią įtaką žmonėms. Tai gal vienas iš pagrindinių bruožų būtų charizma.“</p> | <p>V6</p> <p>V4</p> <p>V6</p> <p>V1</p> |
| | Entuziazmas | <p>„Tai teko daryti su užsidegimu, kad tėveliai patikėtų.“</p> <p>„O po įkvėpimo, be abejo, jau tada seka entuziazmas, o vadovas. Jis turi turėti energijos uždegti <...>, kad jie turėtų to kuro įveikti tam tikrus tramplinus.“</p> <p>„Kaip minėjau, iš pradžių man pačiai buvo šiokia tokia nuostaba, atmetimo reakcija, nenoras, bet įsigilinus ir supratusi, kad juk šis projektas yra galimybė įnešti pokyčių mokykloje, ugdyje, ėmiausi tai su užsidegimu transliuoti ir kitiems.“</p> | <p>V1</p> <p>V6</p> <p>V6</p> |
| | Aiški komunikacija | <p>„Kas liečia komunikacijos, tai tik skaidri komunikacija, tai padėjo išvengti nesusikalbėjimo, nes visi dalyviai žinojo savo atsakomybes, žinojo terminus ir lūkesčius.“</p> <p>„Aiškiai perteikiau projekto tikslus ir uždavinius, ir lūkesčius visiems dalyviams ir taip užtikrinau efektyvią komunikaciją ir išvengiau įvairiausių nesusipratimų.“</p> <p>„Užtikrinau sklandžią komunikaciją tarp komandos narių, skatindama bendradarbiavimą ir dalijimąsi idėjomis.“</p> <p>„Kaip sakau, reikia tinkamai viską pristatyti. Taigi, svarbi komunikacija“.</p> | <p>V3</p> <p>V3</p> <p>V4</p> <p>V6</p> |
| | Gebėjimas priimti sprendimus | <p>„Greitas sprendimų priėmimas leido laiku reaguoti į iššūkius. Ir, aišku, sumažinti galimas rizikas ir užtikrinti nenutrūkstamą proceso eigą.“</p> <p>„Svarbiausius sprendimus priėmiau laikydamasi tam tikrų principų. Vienas iš jų tai buvo buvo duomenų analizė ir faktai. Prieš priimdama sprendimus analizavau turimus duomenis, <...> ir įtraukiau komandą į sprendimo priėmimo procesą.“</p> <p>„Visus sprendimus, susijusius su projektu, priėmiau bendraujant ir bendradarbiaujant su</p> | <p>V3</p> <p>V3</p> <p>V4</p> |

| | | | |
|--------------------|---------------------------------|--|----|
| | | <i>kolektyvu. Kiekvienas svarbus sprendimo priėmimas buvo prieš tai išdiskutuotas. “ „Diskutuojant ir bendradarbiaujant su komanda. “</i> | V5 |
| Vadovavimo stiliai | Demokratinis vadovavimo stilius | <i>„Manau, demokratiškas. Ir ne tik šiame projekte. Esu demokratiška visuomet. “</i> | V6 |
| | | <i>„Nebuvo taip, kad aš pasakiau ir viskas. Mes labai demokratiškai viską išsprendėm, pasikalbėjome. “</i> | V5 |
| | | <i>„Tik liepdamas veikti tą ar aną susilauksi priešiško, atmetimo reakcijos, sakys, kad nėra jokios demokratijos. O kai kalbiesi, bendrauji, bendradarbiauji <...> mokytojai jaučiasi, kad yra išklaustyti, supranta, kad su jais tariamasi. “</i> | V6 |
| | | <i>„Manau, kad demokratinis ir transformacinis. “</i> | V4 |
| | | <i>(Atsakant į klausimą „Kaip apibūdintumėte savo kaip vadovo lyderystės stilių šiame projekte?“)</i> | |
| | | <i>„Mes paklausėm mokytojų, kas nori dalyvauti ir kaip nekeista nemaža dalis mokytojų vis dėlto pasisiūlė pati dalyvauti šitame projekte. “</i> | V1 |
| | Transformacinė lyderystė | <i>„Turėjau įtikinti, parodyti savo pavyzdžiu, užmotyvuoti. Turėjau būti kaip kokia kelrodė žvaigždė, paskui kurią būtų sekama. “</i> | V7 |
| | | <i>„Įgyvendinant kiekvieną projektą, man labai svarbu buvo motyvuoti ir įtraukti bendruomenę veikti, todėl nuolat skatinau būtent narius, juos imtis asmeninės iniciatyvos. “</i> | V3 |
| | | <i>„Norėjau įtikinti, kad mums svarbu. Kad tik motyvuoti mokytojai prisidės prie pokyčio. “</i> | V7 |
| | | <i>„Iš tiesų labai sudėtinga. Tai pirmiausia geras žodis, palaikantis žodis. Po to, kada mes prisėdome prie veiklos tobulinimo plano, mes visada išsikėlėme aiškius uždavinius, ką mes turime tobulinti ir svarbiausia bandėme visi atsakyti, kas iš to gimnazijai, kas iš to mokiniams ir kas iš to mokytojams. “</i> | V2 |
| | | <i>„Supratau, kad sėkmingas vadovavimas nėra tik vien kontrolė, bet ir gebėjimas įgalinti kitus. Tai transformacinio stiliaus bruožas. Kai mokytojai ir visa bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą, jų motyvacija ir atsakomybė auga. “</i> | V3 |
| | Pasidalytoji lyderystė | <i>„Na manau, kad pirmiausia reikėjo pasidalinti lyderystę su kitais, nes vienas aprėpti visus darbus – tai tikrai buvo na tas darbas tikrai neįmanomas. “</i> | V2 |
| | | <i>„<...> Svarbu buvo, kad komandos nariai suvoktų jiems tenkančią atsakomybę ir ją prisiimtų. Kaip čia dabar vadinama – pasidalytoji lyderystė. Madingas terminas. “</i> | V5 |
| | | <i>„Nesiekiau kažkokios vienvaldystės šį projektą ir kitus projektus įgyvendindama, visada lyderyste</i> | V7 |

| | | | |
|--|---------------------|---|---|
| | | <p>yra dalijamasi. <...> Pasidalytoji lyderystė be galo svarbi, nes ji paremta pasitikėjimu.“</p> <p>„Įgyvendinant bet koki projektą svarbu yra pasidalyti lyderyste, taip pat atsakomybė, netrukdyti ir kitiems projekto nariams aktyviai veikti siekiant rezultatų. Dalinimasis lyderyste įkvepia bei padeda kurti stipresnę komandinę dvasią ir pasitikėjimą.“</p> <p>„Įsitikinau, kad pasidalinamoji lyderystė skatina ir kūrybiškumą, ir inovacijas.“</p> <p>„Šiame projekte tikrai buvau demokratiška ir dalinausi lyderyste su kitais, nes buvo pasidalyta užduotimis. Kiekvienas turėjo savo veiklos sritį ir atsakomybę už ją.“</p> <p>„Dar kartą įsitikinau, kad būtina lyderyste dalytis.“</p> | <p>V3</p> <p>V3</p> <p>V6</p> <p>V5</p> |
| | Situacinė lyderystė | <p>„Teko keisti veiklas, bet tuo pačiu jos turėjo būti naudingos. Netgi šaltų nervų reikėjo strateguojant...“</p> <p>„Staigus tas perėjimas prie nuotolinio mokymo reikalavo iš vadovo efektyvių sprendimų. Reikėjo pasitelkti tiesiog informacinių technologijų pagalbą ir organizavome skubius mokymus mokytojams.“</p> <p>„Tiesą pasakius, yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti, jeigu iš jų reikalaujama ko nors daugiau, jeigu prašoma padirbėti papildomai arba kitaip, nei jie pratę, tai, aišku, kad reiškę nepasitenkinimą. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti. O kitiems mokytojams tiesiog padėjo projekto koncepcijos ištransliavimas. Kaip sakau, reikia tinkamai viską pristatyti“.</p> <p>„Esu demokratiška visuomet. Aišku, kai reikia būna tas griežtesnis žodis, griežtesnė pozicija, mano sprendimas. Bet kartais taip tiesiog reikia. Juk esi vadovas. Gal tai būna kai susiję su kažkoku krizių valdymu, kai nėra laiko diskusijoms ir reikia kažką greitai čia ir dabar nuspręsti. Šiame projekte tikrai buvau demokratiška ir dalinausi lyderyste su kitais, nes buvo pasidalyta užduotimis.“</p> <p>„Kadangi, kaip minėjau, projekto vykdymo eigoje reikėjo keletą kartų perplanuoti veiklą, reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi ryžto veikti.“</p> | <p>V6</p> <p>V3</p> <p>V6</p> <p>V6</p> <p>V5</p> |

Analizuojant vadovų lyderystę įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, išryškėja daugiasluoksnis vadovo vaidmuo. Lyderystės raiška projekto kontekste atsiskleidžia per dvi pagrindines kategorijas – asmeninius lyderio bruožus bei taikomus vadovavimo stilius, kurie padėjo

organizuoti veiklas, sutelkti bendruomenę sėkmingam pokyčio įgyvendinimui. Abi šios kategorijos labai susijusios, kadangi asmenybės bruožai formuoja vadovo elgesio modelį, o vadovavimo stilius lemia organizacinius sprendimus bei bendruomenės įsitraukimą į projekto vykdymą. Abu išskirti aspektai leido suformuoti detalų vadovo paveikslą, atskleidžiantį vadovų vertybines nuostatas, veiksmus.

Vadovų lyderystės bruožų analizė, remiantis tyrimo medžiaga, t. y. informantų atsakymais, atskleidžia, kad projekte „Kokybės krepšelis“ vadovai atliko ne vien koordinatoriaus funkciją. Projekto vykdymas buvo procesas, pareikalavęs ne tik vadybinių gebėjimų, bet ir socialinių įgūdžių, strateginio mąstymo, gebėjimo sutelkti bendruomenę tikslo siekimui.

Vienas iš dažniausiai vadovų įvardytų bruožų buvo gebėjimas įkvėpti, „uždegti“ komandą veikti. Kalbėdami apie savo vaidmenį vadovai neretai vartojo metaforas, kurios pabrėžė jų asmeninį ryšį su komanda: „*Turėjau būti kaip kokia kelrodė žvaigždė, paskui kurią būtų sekama*“ (V7), svarbiausia yra „*gebėjimas uždegti, motyvuoti kitus siekti pokyčio. Čia turbūt ir yra tas lyderystės pamatas*“ (V6). Šios mintys leidžia daryti prielaidą, kad įkvėpimas vadovo veikloje nebuvo atsitiktinis – tai kryptinga lyderystės strategija, kadangi vadovui buvo svarbu uždegti komandą ir palaikyti jos motyvaciją veikti įgyvendinant projektą. Tad vadovas suvokiamas kaip įkvėpėjas, ne tik nurodantis veiklos kryptį, bet kuriantis teigiamą emocinę aplinką, kurioje prasminga dirbti. Be to, vadovas ne tik palaiko motyvaciją, bet ir stiprina kitų gebėjimus, kviečia dalintis atsakomybe: „*<...> ne tik vadovauja, bet ir įkvepia. Skatina augti, invicijuoti bei padėti komandai siekti kuo geresnių rezultatų*“ (V3). Tai rodo, jog lyderis siekia, kad ir kiti komandos nariai taptų lyderiais. Taigi, gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti projekte buvo vienas iš pagrindinių pokyčio instrumentų.

Įkvėpimas ir motyvacija siejasi su pasitikėjimu, kuris iš interviu išryškėjo kaip vadovo santykių su komanda pagrindas: „*Ir dar svarbu buvo pasitikėti savo komanda. Be pasitikėjimo nė žingsnio. Tad pasitikėjau ir, manau, labai sėkmingai*“ (V6). Ši citata atskleidžia ne tik vadovo poziciją, bet ir organizacinį klimatą, kai pasitikėjimas leido atsisakyti kontrolės ir skatino dalytis atsakomybe. Ta pati vadovė pratęsė mintį teigdama: „*Gal tik dar labiau įsitikinau, kad savo žmonėmis galiu pasitikėti. Manau, jie manimi taip pat*“ (V6). Pabrėžtas abipusis pasitikėjimas yra pasidalytosios lyderystės pamatas, grindžiamas skaidriu bendravimu, bendradarbiavimu: „*Dalijantis lyderyste tarpusavio pasitikėjimas yra svarbus*“ (V6), „*Kai žmonės jaučia, kad jų balsas yra svarbus, jie tampa aktyvesni, atsakingesni už bendrus tikslus*“ (V3). Pasitikėjimą vadovai kūrė ir palaikydami savo darbuotojus, skatindami neslėpti sunkumų: „*Iškilus sunkumams gali visuomet ateiti, ieškosime sprendimų visi kartu <...>*“ (V7). Tai formavo saugią aplinką, kurioje žmonės galėjo būti atviri vieni kitiems, prašyti pagalbos ir žinoti, jog bus išgirsti: „*Komanda žinojo – kad esant poreikiui visada gali kreiptis*“ (V4). Svarbu pabrėžti, kad pasitikėjimas leido ne tik sklandžiai veikti,

bet ir dalytis lyderyste. Taigi, pasitikėjimas pasireiškė deleguojant, įgalinant, atvirai bendraujant, palaikant bei dalijantis atsakomybe.

Sąžiningumas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“ suvokiamas kaip svarbiausias pasitikėjimą skatinantis vadovo bruožas: „*Svarbiausia savybė vis dėlto yra sąžiningumas, o žmonės turi tavimi pasitikėti*“ (V1). Šis bruožas ne tik kūrė pasitikėjimą vadovu, bet leido užtikrinti skaidrų, nuoseklų sprendimų priėmimą. Tad sąžiningumas neatsiejamas nuo lyderystės sėkmės ir skatina komandą įsipareigoti bei veikti kartu. Šis bruožas siejamas ir su žodžio laikymusi: „*Žmonės turi žinoti, kad tu esi sąžiningas. Kad tu ir padarysi, ir įvykdysi visus savo pažadus bei kažkokius tai motyvacinius elementus*“ (V1). Tai ypač svarbu vykdant bet kurį projektą, nes vadovui tenka nuolat bendrauti su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis, tad sąžiningumas, skaidrumas tampa pasitikėjimo garantu. Jei vadovas laikosi savo žodžio, komanda jaučiasi saugi, žino, ko tikėtis. Viena vadovė sąžiningumą įvardija kai būtina sąlyga pokyčio valdymui: „*Be abejo, mes niekur nedingsime nuo sąžiningumo. Sąžiningumas – tai yra vienas iš tokių, kaip ir varomųjų savybių, nes neturint grupėje sąžiningumo, nepasitikint vienas kitu, nemanau, kad įvyktų kokie nors pokyčiai*“ (V1). Teigiama, kad be tarpusavio pasitikėjimo, grįsto sąžiningumu, projektas negali vystytis.

Lyderystė, įgyvendinant šį projektą, neapsiribojo vien tik emociniu palaikymu, buvo strategiškai orientuota. Strateginis mąstymas išryškėjo kaip vienas iš svarbiausių vadovų gebėjimų, leidusių užtikrinti ilgalaikę ir tvarią pokyčio viziją: „*Kompiuterinė technika, jos priedai savaime ilgalaikiai. Jau nuo projekto pradžios mąstėme apie tai. Nesinorėjo, kad nauda būtų trumpalaikė, tik čia ir dabar. Žiūrėjome į perspektyvą. Su technika tas pats. Planšetės naudojamos, Eduka naudojama iki šiol, kompiuteriai, kameros taip pat. Konsultacijos taip pat yra orientuotos į ateitį. Beje, jas išlaikėme iki šiol. Ir ne tik sunkumų turintiems mokiniams, kaip daro dauguma mokyklų, bet ir gabiesiems*“ (V6). Tai rodo, kad strateginis mąstymas leido siekti tikslų žvelgiant į perspektyvą, numatyti pasekmes bei vertinti rizikas, siekiant ilgalaikio rezultato. Kitaip tariant, projektas buvo suvokiamas kaip ilgalaikis pokytis. Viena iš vadovių teigė, kad strateginis mąstymas padėjo ne tik išsikelti tikslus bei suplanuoti veiksmus, bet ir efektyviai juos įgyvendinti: „*Strateginis mąstymas padėjo aiškiai nustatyti tikslus ir suplanuoti veiksmus. O taip pat optimaliai paskirstyti išteklius.*“ (V3). Vadinas, strateginis mąstymas buvo įrankis, padedantis ne tik planuoti, bet ir racionaliai naudoti turimus resursus, kurie, vykdant projektą, buvo riboti dėl finansavimo bei didelių poreikių. Vadovai pabrėžė, kad projekto įgyvendinimas buvo ne tik techninis planavimas, nes reikėjo „*<...> strategiškai apmąstyti prieš kuriant visą planą*“ (V2) ir iš anksto apibrėžti, „*<...> ko mes sieksime, ką darysime*“ (V2). Taigi, strateginis mąstymas yra ne tik vadybos kompetencija, bet ir lyderio savybė, leidusi kryptingai siekti pokyčio kartu su visa bendruomene. Pandeminė situacija parodė, kad strateginis mąstymas turi būti lankstus: „*Reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi*

ryžto veikti“ (V5). Vadovai ne tik iš anksto numatė tikslus, bet ir sugebėjo juos koreguoti, reaguodami į besikeičiančias aplinkybes, siekiant prijekto tikslų.

Vadovų gebėjimas priimti sprendimus, vykdant šį projektą, buvo grindžiamas ne tik operatyvumu („greitas sprendimų priėmimas leido laiku reaguoti į iššūkius. Ir, aišku, sumažinti galimas rizikas ir užtikrinti nenutrūkstamą proceso eigą“ (V3)), bet ir bendradarbiavimu: „Visus sprendimus, susijusius su projektu, priėmiau bendraujant ir bendradarbiaujant su kolektyvu. Kiekvienas svarbus sprendimo priėmimas buvo prieš tai išdiskutuotas“ (V4). Be to, sprendimų pagrindas objektyvus, paremtas duomenų analize: „Svarbiausius sprendimus priėmiau laikydamasi tam tikrų principų. Vienas iš jų tai buvo duomenų analizė ir faktai. Prieš priimdama sprendimus analizavau turimus duomenis, <...> ir įtraukiau komandą į sprendimo priėmimo procesą“ (V3). Taigi, toks požiūris tik parodo, jog vadovas yra atviras ir atsakingas lyderis.

Tyrimas atskleidė, kad įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“ vadovų lyderystė išsiskyrė ypač stipria bendradarbiavimo raiška. Šis bruožas buvo vienas iš esminių tiek motyvuojant komandą, tiek įgyvendinant pokyčius. Vadovai pripažino, kad gebėjimas bendradarbiauti lėmė sklandų komandinį darbą, be kurio sėkmingas projekto įgyvendinimas nebūtų įmanomas: „Siekdama sėkmingo projekto įgyvendinimo, glaudžiai bendradarbiau su mokytojais, skatindama juos dalintis idėjomis, ieškoti sprendimų ir aktyviai dalyvauti pokyčių procese, <...> skatinti kolegialumą“ (V7). Toks vadovo elgesys rodo, kad jam svarbi kiekvieno nario iniciatyva. Bendradarbiavimas suvokiamas kaip įtrauktis, padedanti sujungti skirtingus gebėjimus ir įgūdžius: „Gal bendradarbiavimas. Bendradarbiaujant su kitais, galima efektyviau siekti bendrų tikslų, nes sujungiami skirtingi gebėjimai ir įgūdžiai“ (V5). Svarbus ir emocinis bendradarbiavimo aspektas, kai komandos santykiai kuriami ne griežtai kontroliuojant, o veikiant kartu: „Kai komanda tarpusavyje sėkmingai bendradarbiavo, dirbo, veikėme sklandžiai, dirbome su užsidegimu, netgi buvo visiems įdomu“ (V4). Kai kurie vadovai pabrėžė, kad būtent bendradarbiavimas padėjo išvengti pasipriešinimo ir skatino idėjas: „Tik liepdamas veikti susilauksi priešiško. O kai bendrauji, bendradarbiauji – atsiranda idėjos“ (V6). Vadovo gebėjimas veikti kaip partneriui, neprimetant savo sprendimų, įtraukia kitus į pokyčio įgyvendinimą, tad labiau puoselėjamas ir bendruomeniškumo jausmas.

Kūrybiškumas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“ išryškėjo kaip labai svarbus vadovo gebėjimas, leidęs vadovui prisitaikyti prie kintančių aplinkybių, išlaikant veiklos prasmingumą ir įveikiant iššūkius. Dėl įvairių nenumatytų aplinkybių sprendimai turėjo būti keičiami: „Negali prisirišti prie jau sulanuotų veiklų, jeigu jų neišeina dėl objektyvių priežasčių įvykdyti, reikia bandyti keist, ieškoti alternatyvų. Tad gal ir kūrybiškumo prireikė“ (V6). Tai rodo, kad kūrybiškumas ne tik pageidaujama, bet net būtina kompetencija, sprendžiant netikėtas, netgi kritines situacijas. Kūrybiškumas neatsiejamas nuo lankstumo, nes keičiant planus vis tik reikėjo išlaikyti kryptį, veiklų vertingumą: „Dar reikėjo lankstumo, kūrybiškumo – juk teko keisti veiklas, bet

tuo pačiu jos turėjo būti naudingos“ (V6). Prisitaikymą pabrėžia ir kiti vadovai: „Projektui reikėjo kūrybiškų sprendimų ir gebėjimo prisitaikyti prie naujų situacijų“ (V3), „Na, ir lankstumas leido rasti kūrybiškus sprendimus. Prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir įgyvendinti projektą efektyviau“ (V3). Viena iš vadovių kūrybiškumą vertino ne kaip atsaką į situaciją, bet įvardijo kaip asmeninę savybę: „Aš ir pati buvau kūrybiška“ (V7). Vis tik remiantis daugumos vadovų išsakytomis mintimis, ši savybė buvo instrumentas, leidęs vadovams lanksčiai reaguoti į nenumatytas situacijas, užtikrinant veiklų prasmingumą.

Empatija, žmogiškumas ir komunikacija buvo vieni iš svarbiausių vadovo lyderio bruožų, padėjusių telkti bendruomenę, įgyvendinant projekto „Kokybės krepšelis“ tikslus. Ne vienas vadovas pabrėžė, kad bendrauti su kolektyvu reikia ne formaliai, bet sąmoningai kurti ryšį, pagrįstą nuoširdumu, atvirumu, aiškumu: „Svarbiausia lyderio savybė yra tai – mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis“ (V1), „Komunikacija turėjo būti aiški, sąžininga. Su visom grandim“ (V6). Galima teigti, kad vadovo komunikacija veikė ne tik kaip informacijos perdavimo priemonė, bet ir kaip tarpusavio pasitikėjimą kuriantis instrumentas, nes vadovai siekė atviro dialogo ir palaikymo: „Svarbus ir palaikymas. Tai yra atvira komunikacija, tarpusavio supratimas, supratimas, bendravimas, atviras bendravimas“ (V3). Atviras dialogas ir partnerystė virto minčių generavimu, veikla: „Tik liepdamas veikti susilauksi priešiško. O kai bendrauji, bendradarbiauji – atsiranda idėjos“ (V6). Komunikuojant svarbu ir žmogiškumas, gebėjimas suprasti kitą žmogų. Apie empatiją kalbėję vadovai ją įvardija kaip stiprybę: „O nemanau, kad atsargoje turėtų būti ir empatija, nes žmonės turi jausti savo lyderį. Turi suprasti jausmus, poreikius kito žmogaus“ (V1). Žmogiškumas ir supratimas be galo svarbus sudėtingose situacijose: „Viena mokytoja, kuri buvo dešinioji mano ranka, didžiausia pagalbininkė, vykdant kitus projektus, atsisakė motyvuodama tuo, kad šeimoje turi sunkų ligonį, todėl dėmesys visas po darbo skiriamas asmeniniams reikalams. Supratau, neverčiau, net neprašiau. Po kiek laiko situacijai pagerėjus, mokytoja pati pasisiūlė į komandą pagelbėti“ (V7). Toks vadovo požiūris kūrė saugią psichologinę aplinką, kurioje kiekvienas bendruomenės narys galėtų būti išgirstas ir jaustųsi svarbus bei saugus: „<...>Turėjau pasirūpinti ir pasidomėti visais. Kad kiekvienas <...> jaustųsi pakankamai saugūs, kad būtų drąsūs. Na nebijotų, kad tai nestresuotų“ (V2), „Tikrai nesistengiau liepti, įpareigoti, siekiau, kad mokytojai nebijotų pas mane ateiti pasidalinti savo nuogąstavimais ar abejonėmis“ (V7), „Kviesdavau ne tik su problemomis ateiti, bet ir pasidžiaugti netgi mažais pasiekimais. Empatija be galo svarbi. Tad galima žmogų padrąsinti, pagirti, paskatinti“ (V7). Taigi, komunikacija bei empatija, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, padėjo suburti bendruomenę bendro tikslo siekimui, kad projektas būtų įgyvendintas, stiprinti bendruomenės emociinę sveikatą bei kurti pasitikėjimu grįstą kultūrą.

Vadovai išskyrė dar du tarp savęs susijusius bruožus – darbštumą ir reiklumą, kurie, jų manymu, buvo svarbūs įgyvendinant projektą. Vadovai, aktyviai dalyvaudami visuose projekto

įgyvendinimo etapuose, kėlė aukštus reikalvumus tiek sau, tiek ir komandai. Viena iš vadovių atvirai įvardijo, kad jos pavyzdys buvo įkvepiantis kitus: „*Pati daug dirbau, to paties tikėjau ir iš kitų. Be to, juk buvo projekto vykdymo laiko rėmai. Reikėjo nevēluoti, spėti laiku. Tai gal reklumas*“ (V6). Taigi, kai kurie vadovai reklumą labiau įvardijo ne kaip griežtumą, bet kaip kokybės siekį bei būtinumą, užtikrinantį drausmę komandoje: „*Kadangi buvo numatytas aiškus veiklų grafikas, teko labai griežtai laikytis terminų ir reikalauti to ir iš kitų*“ (V5). Vis tik kartais teko būti ir griežtesniems, viena iš informančių pasakojo atvejį, kaip kai kurie mokytojai priešinosi užduotims: „*Yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti, jeigu iš jų reikalaujama ko nors daugiau. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti*“ (V6). Vadinasi, reklumas tapo priemone, užtikrinančia atsakomybę ir darbo kokybę: „*Laiko trūko, teko dirbti labai daug iki išnaktų, neskaičiuojant valandų, juk buvo svarbu spėti į terminus*“ (V5). Darbo krūvis buvo didelis, todėl reikėjo ilgo ir intensyvaus darbo, ypač siekiant spėti į nustatytus terminus, tad darbštumas ir reklumas pasireiškė kaip vadovo atsakomybė už projekto rezultatus. Šie bruožai skatino komandą laikytis susitarimų ir užtikrino veiksmingą projekto įgyvendinimą, nepaisant iškilusių sunkumų.

Charizma, įgyvendinant projektą, buvo bene subtiliausias, bet reikšmingas lyderystės bruožas, padėjęs vadovui įkvėpti, telkti komandą, ją palaikyti, įgyvendinant pokytį. Vadovai pabrėžė, kad labiausiai paveiku buvo asmeninis pavyzdys, iniciatyvumas ir gebėjimas įtikinti: „*Oi, gal mano pačios iniciatyvumas ir sugebėjimas užmotyvuoti, įtikinimas. Savo elgesiu rodo, kad man projektas ir jo rezultatai rūpi: ėjau, kalbėjau, įrodinėjau*“ (V6), „*Turėjau įtikinti, parodyti savo pavyzdžiu, užmotyvuoti. Keletas mokytojų savanoriškai įsitraukė į projekto veiklas, o kitus teko įtikinti pasitelkiant savo įtikinėjimo meną*“ (V6). Asmeninis pavyzdys, lyderio autoritetas įtikino, įtraukė. Charizmos būtinybė buvo įvardyta, kai reikėjo palaikyti bendruomenę, nes galimos naujovės kėlė nerimą: „*Tikriausiai labiau tai buvo charizma, nes darbuotojus reikėjo palaikyti, nes kaip ir bet kokia naujovė, kokybės krepšelis įnešė sumaištį į gimnazijos bendruomenę, ir kad palaikyti mokytojus, palaikyti mokinius – vis dėlto jos prireikė*“ (V1). Tad šiuo atveju charizma persipynusi su pasitikėjimo ir ramybės užtikrinimu. Vis tik dažniausiai pastebima, jog vadovas lyderis turi ne vadovauti, o įkvėpti: „*Kai vadovas aktyvus ir įkvepiantis, užkrečia veikti ir kitus*“ (V4), savo pavyzdžiu, komunikacija, entuziazmu įtraukti kitus: „*Vadovas natūraliai turi traukti žmones, jis turi turėti pakankamai stiprią įtaką žmonėms. Tai gal vienas iš pagrindinių bruožų būtų charizma*“ (V1). Vadinasi, charizmą projekto kontekste vadovai įvardijo kaip telkiantį, įkvepiantį bruožą.

Vadovo entuziazmas, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“ išryškėjo kaip svarbus veiksnys, padėjęs telkti visuomenę ir tikėjimą pokyčiu. Šis bruožas atliko ne tik komunikacijos funkciją („*Tai teko daryti su užsidegimu, kad tėveliai patikėtų*“ (V6)), bet tapo stimulu veikti: „*O po įkvėpimo, be abejo, jau tada seka entuziazmas, o vadovas. Jis turi turėti energijos uždegti <...>, kad jie turėtų to kuro įveikti tam tikrus tramplinus*“ (V1). Be to, entuziazmas galėjo atsirasti ir kaip

suvokimo, įsigilinimo pasekmė: „Iš pradžių man pačiai buvo šiokia tokia nuostaba, atmetimo reakcija, nenoras, bet įsigilinusi ir supratusi, kad juk šis projektas yra galimybė įnešti pokyčių mokykloje, ugdyje, ėmiausi tai su užsidegimu transliuoti ir kitiems“ (V6).

Aptarus pagrindinius vadovams būdingus bruožus, atsiskleidusius įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, toliau tikslinga gilintis į jų nulemtus vadovavimo stilius, iškiriant demokratinio vadovavimo stiliaus, pasidalytosios lyderystės, transformacinės lyderystės bei situacinės lyderystės subkategorijas. Tyrimo duomenimis, demokratinis vadovavimo stilius yra viena iš svarbiausių šiuolaikinės lyderystės formų, kadangi juo grindžiama pasitikėjimu grįsta mokyklos kultūra: „Manau, demokratiškas. Ir ne tik šiame projekte. Esu demokratiška visuomet“ (V6). Tai rodo, jog demokratijos principas pasirinktas ne tik įgyvendinant šį projektą, bet yra vadovo filosofinė nuostata. Demokratinis vadovavimo stilius praktikoje atsiskleidžia nuosekliai bendradarbiaujant: „Nebuvo taip, kad aš pasakiau ir viskas. Mes labai demokratiškai viską išsprendėm, pasikalbėjom“ (V5). Akcentuojamas komandinis sprendimų priėmimo būdas, rodantis pagarbą kito nuomonei bei leidžiantis jaustis saugiai. Tokia vadovo nuostata padėjo mažinti pasipriešinimą, kuris įprastai kyla įgyvendinant pokyčius: „Tik liepdamas veikti tą ar aną susilauksi priešiško, atmetimo reakcijos, sakys, kad nėra jokios demokratijos. O kai kalbiesi, bendrauji, bendradarbiauji, mokytojai jaučiasi, kad yra išklaustyti, supranta, kad su jais tariamasi“ (V6). Ši citata ne tik pagrindžia demokratinį vadovo požiūrį, bet nurodo, kad toks vadovavimo stilius turi ir psichologinį poveikį, nes išklausymas mažina įtampą. Kai žmonės nėra verčiami, bet kviečiami jungtis, prisidėti prie veiklų, jie jaučiasi vertinami ir natūraliai kyla savanoriškumas: „Mes paklausėm mokytojų, kas nori dalyvauti ir kaip nekeista nemaža dalis mokytojų vis dėlto pasisiūlė pati dalyvauti šitame projekte“ (V1). Taigi, demokratinis vadovavimo stilius stiprina bendruomenę ir įgalina, įtraukia komandą siekti pokyčio.

Nors demokratinis vadovavimo stilius projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimo kontekste pabrėžia įtraukties ir bendradarbiavimo svarbą, kitas lyderystės stilius – transformacinė lyderystė – atkreipia dėmesį į vadovo gebėjimą įkvėpti bendruomenę, ją sutelkti siekiant bendro tikslo bei skatinti asmeninę ūgtį. Vadovai, pasirinkę šį stilių, rodydami asmeninį pavyzdį bei tinkamai komunikuodami su komanda, geba suburti bendruomenę ir tapti įkvėpimo šaltiniu: „Turėjau įtikinti, parodyti savo pavyzdžiu, užmotyvuoti. Turėjau būti kaip kokia kelrodė žvaigždė, paskui kurią būtų sekama“ (V7). Tyrimo duomenys rodo, kad transformacinis lyderis ne deleguoja užduotis, bet paskatina kitus lyderystei: „Įgyvendinant kiekvieną projektą, man labai svarbu buvo motyvuoti ir įtraukti bendruomenę veikti, todėl nuolat skatinau būtent narius, juos imtis asmeninės iniciatyvos“ (V3), vadinasi, pabrėžiama asmeninės iniciatyvos svarba. Vidinė motyvacija gali užtikrinti kokybišką komandos narių įsitraukimą ir atsakomybių prisiėmimą: „Norėjau įtikinti, kad mums svarbu. Kad tik motyvuoti mokytojai prisidės prie pokyčio“ (V7). Be to, transformacinė lyderystė remiasi ne finansiniais paskatinimais, bet žmogiškuoju ryšiu: „Iš tiesų labai sudėtinga. Tai pirmiausia geras

žodis palaikantis žodis... bandėme visi atsakyti, kas iš to gimnazijai, kas iš to mokiniams ir kas iš to mokytojams“ (V2). Tad pagrindiniais motyvaciniais veiksniais tampa palaikymas, empatija, prasmės akcentavimas. Vieno iš vadovų išvalga atskleidžia transformacinės lyderystės esmę: „Supratau, kad sėkmingas vadovavimas nėra tik vien kontrolė, bet ir gebėjimas įgalinti kitus. Tai transformacinio stiliaus bruožas. Kai mokytojai ir visa bendruomenė įsitraukia į sprendimų priėmimą, jų motyvacija ir atsakomybė auga“ (V3). Toks požiūris leidžia kalbėti apie didėjančią bendruomenės aktyvumą bei lyderystės pasidalijimą.

Pasidalytoji lyderystė, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, atsiskleidžia kaip sąmoningas vadovų pasirinkimas, leidžiantis įgalinti komandos narius veikti bei pasidalinti atsakomybę už pokyčius: „Svarbu buvo, kad komandos nariai suvoktų jiems tenkančią atsakomybę ir ją prisiimtų. Kaip čia dabar vadinama – pasidalytoji lyderystė. Madingas terminas“ (V5). Su lengva pašaipą išsakyta mintis rodo, kad šis lyderystės stilius tapo labai dažnas. Pirmiausia vadovai pabrėžia praktinę tokios lyderystės naudą - dalytis užduotimis buvo būtina tiek dėl didelės darbų apimties, tiek dėl noro sutelkti komandą: „<...>Reikėjo pasidalyti lyderystę su kitais, nes vienas aprėpti visus darbus – tai tikrai buvo na tas darbas tikrai neįmanomas“ (V2), „Šiame projekte tikrai buvau demokratiška ir dalinausi lyderyste su kitais, nes buvo pasidalyta užduotimis. Kiekvienas turėjo savo veiklos sritį ir atsakomybę už ją“ (V6). Vis tik pasidalijimas lyderyste nėra vien tik praktinis sprendimas, kadangi grindžiamas pasitikėjimu komanda, jos narių sugebėjimais: „Nesiekiau kažkokios vienvaldystės šį projektą ir kitus projektus įgyvendindama, visada lyderyste yra dalijamasi. <...> Pasidalytoji lyderystė be galo svarbi, nes ji paremta pasitikėjimu“ (V7). Tad pasidalytoji lyderystė padeda išlaikyti motyvuotą ir savarankiškai veikiančią komandą: „Įgyvendinant bet koki projektą svarbu yra pasidalyti lyderyste, taip pat atsakomybe, netrukdyti ir kitiems projekto nariams aktyviai veikti siekiant rezultatų. Dalinimasis lyderyste įkvepia bei padeda kurti stipresnę komandinę dvasią ir pasitikėjimą“ (V3). Taigi, pasidalytoji lyderystė padeda pasiekti ne tik projekto tikslus, bet ir kuria teigiamą mokyklos kultūrą, pagarbų komandos narių tarpusavio ryšį, skatina bendradarbiavimą.

Nors pasidalytoji lyderystė grindžiama ilgalaikiu pasitikėjimu, atsakomybių prisiėmimu, nutikus sudėtingoms situacijoms, keičiantis aplinkybėms, vadovai priversti prisitaikyti prie situacijos veikti greitai, lanksčiai. Projektą „Kokybės krepšelis“ įgyvendinę vadovai dažnai susidūrė su netikėtomis aplinkybėmis. Informanto teiginys: „Kadangi, kaip minėjau, projekto vykdymo eigoje reikėjo keletą kartų perplanuoti veiklą, reikėjo greito strateginio mąstymo, lankstumo ir netgi ryžto veikti“ (V5) atskleidžia situacinės lyderystės esmę – gebėjimą peržiūrėti planus ir priimti pokyčio įgyvendinimui reikalingus sprendimus, prisitaikant prie susiklosčiusios situacijos. Šis gebėjimas buvo ypač svarbus per COVID-19 pandemiją, kai reikėjo, pasitelkus visus įmanomus resursus, projektą vykdyti ypač nepalankiomis sąlygomis: „Staigus tas perėjimas prie nuotolinio mokymo

reikalavo iš vadovo efektyvių sprendimų. Reikėjo pasitelkti tiesiog informacinių technologijų pagalbą ir organizavome skubius mokymus mokytojams“ (V3). Kai kurie vadovai susidūrė ne tik su techniniais iššūkiais, bet ir skirtingais darbuotojų lūkesčiais: „Tiesą pasakius, yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti <...>. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti. O kitiems mokytojams tiesiog padėjo projekto koncepcijos ištransliavimas. Kaip sakau, reikia tinkamai viską pristatyti“ (V6). Ši situacija parodo, kad lyderiui kartais teko prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų reakcijų: vienus reikėjo pabarti, kitus – įkvėpti. Taigi, situacinės lyderystės esmė yra rasti balansą tarp griežtumo ir švelnumo, nurodymo ir įgalinimo: „Esu demokratiška visuomet. Aišku, kai reikia būna tas griežtesnis žodis, griežtesnė pozicija, mano sprendimas. Bet kartais taip tiesiog reikia. Juk esi vadovas. Gal tai būna kai susiję su kažkoku krizių valdymu, kai nėra laiko diskusijoms ir reikia kažką greitai čia ir dabar nuspręsti“ (V6). Taigi, nors dažniausiai vadovai, įgyvendindami „Kokybės krepšelio“ projektą, demokratiškai dalijosi lyderyste, iškilus nenumatytoms situacijoms, perėjo prie situacinės lyderystės modelio.

Apibendrinant vadovų lyderystės raišką galima teigti, kad vadovų lyderystė, įgyvendinant projektą, buvo daugialypė, grindžiama tiek asmeninėmis savybėmis, tiek nuo aplinkybių priklausančiais vadovavimo stiliais. Tyrimas parodė, kad vadovams buvo ypač svarbūs tokie bruožai kaip strateginis mąstymas, pasitikėjimas, įkvėpimas, empatija, bendradarbiavimas. Be to, derinant lyderystės stilius bei atsižvelgiant į komandos poreikius ir projekto tikslus, lanksčiai taikoma lyderystė leido sėkmingai pasiekti pokytį bei kurti pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstą organizacinę kultūrą. Tą patvirtina ir mokslininkų įžvalgos. Fries ir kt. (2021) teigia, kad vadovo elgesys ir pasirinktas lyderystės stilius lemia tikslų siekimą, darbuotojų motyvaciją, bendravimą, konfliktų valdymą ir darbo produktyvumą, todėl jis formuoja mokyklos kultūrą bei veiklos kryptį. Tą patvirtina ir Wilson (2017). Kutkaitis ir Petrulis (2014) akcentuoja, kad vadovai gali individualiai pasirinkti strategijas ir priemones išsikeltiems iššūkiams įgyvendinti, t. y. pasirinkti, jų manymu, tinkamiausią vadovavimo stilių, o gal net jų derinį. O didžiausią įtaką mokyklos veiklos rezultatams, pasak Bairašauskienės (2017), turi vadovo gebėjimas vertinti situaciją, priimti sprendimus, pasitikėti savimi ir kryptingai veikti, suburti komandą bei išklausti kitus. Šios savybės skatina bendravimą, bendradarbiavimą ir sudaro sąlygas tobulėti. Taigi, sėkminga vadovų lyderystė yra paremta asmeninėmis savybėmis bei gebėjimu prisitaikyti prie situacijos, lanksčiai taikant skirtingus vadovavimo stilius ir formuojant teigiamą organizacinę kultūrą.

3.2.3. Pokyčio valdymas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

Šioje dalyje analizuojami tyrimo atsakymai, atskleidžiantys informantų įžvalgas apie pokyčio valdymą, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“. Aptarta, kaip vadovai realiai įveikė iškilusius

iššūkius, kokius būdus taikė, kad įtrauktų į pokytį bendruomenę, ir kaip siekė užtikrinti tvarų pokyčio poveikį. Šios trys kategorijos suskirstytos į subkategorijas (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Pokyčio valdymas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindimas | Šaltinis |
|--------------------------|-------------------------|--|----------|
| Pokyčio valdymo iššūkiai | Pandemijos iššūkis | „Nes atsitiko gyvenimas – pasaulį sukaustė pandemija. Įsivaizduokit, kaip pirminis planas griūna, nes nebegali to, ano, trečio. O pinigų įsisavinti reikia. Taigi, tikrai šio projekto vykdymas buvo iššūkis. Turėjome staigiai perplanuoti kai kurias suplanuotas veiklas, ypač mokymus mokytojams, veiklas mokiniams.“ | V6 |
| | | „Pavyzdžiui, staigus tas perėjimas prie nuotolinio mokymo reikalavo iš vadovo efektyvių sprendimų. Reikėjo pasitelkti informacinių technologijų pagalbą ir organizavome skubius mokymus mokytojams.“ | V3 |
| | | „Įgyvendinant projektą susidūriau su didžiausiu iššūkiu, kai projekto veiklas teko vykdyti nuotoliniu būdu. Tuo metu šalyje buvo pandemija. Nors projektas buvo skirtas gerinti ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus, pandemija privertė mus ieškoti naujų sprendimų ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių.“ | V3 |
| | | „Pandemija, labai skubiai teko ir galvoti naujas veiklas, ir kažkoku būdu perdarinėti tas, kurios jau buvo suplanuotos ir kažkiek įvykdytos. Bet mes norime pasidžiaugti, kad tai nebuvo kažkas labai labai baisaus, ir mes gerai su tuo susidorojome.“ | V1 |
| | | „Kai prasidėjo pandemija, teko persiorientuoti dirbti kitaip, palaikyti savo komandos narius, iš naujo juos motyvuoti, kad patiktų, jog galima rezultatų vis tiek pasiekti.“ | V5 |
| | Laiko trūkumas | „<...> laiko stoka. Labai labai pritrūko 24 val. paroje, nes iš tikrųjų mes šį projektą priėmėme kaip didžiulį iššūkį, norėjome padaryti maksimaliai, gerai atlikti visas veiklas, kurias buvom suplanavę. Jei ir labai gerai norėjome šitas veiklas atlikti, tai dėl to vat labiausias iššūkis, kuris buvo, tai čia laiko stoka iš tikrųjų laiko buvo mažai, kiek man, tiek ir mokytojams įgyvendinti tai, kas buvo sugalvota.“ | V1 |
| | | „Tiek daug darbų, nėra laiko, kas darys? Iš pirmo žvilgsnio atrodė, kad šitas projektas mūsų mokyklai kaip šuniui penkta koja.“ | V6 |
| | | „Laiko trūko, teko dirbti labai daug, iki išnaktų, neskaičiuojant valandų, juk buvo svarbu spėti į terminus.“ | V5 |
| | Finansiniai apribojimai | „Aišku, kad pirmoj vietoj - finansiniai iššūkiai. Regis, jau suplanavai, suskaičiavai, ir žiūrėk – viskas keičiasi. Iš tiesų buvo sunkoka suplanuoti biudžetą.“ | V5 |

| | | | |
|---|----------------------------------|--|---|
| | | <p><i>Juk ir to reikėtų, ir ano, o tos gautos lėšos, deja, ne aukso puodas, jos riboja. O dar kai užėjo Covid-19, išvis teko biudžetą perskirstyti, nes kai kurių suplanuotų veiklų tiesiog nebebuvo įmanoma įgyvendinti.“</i></p> <p><i>„Drastiškai pradėjo keistis ir kainos. Atrodo, suplanuota vienaip, žiūrėk, jau kainos kitos.“</i></p> <p><i>„Tad projekto vykdymo eigoje teko net keletą kartų perplanuoti veiklas, o tada jau ir su finansais kyla keblumų, nebeįtelpam.“</i></p> | <p>V6</p> <p>V5</p> |
| Bendruomenės įtraukimas kaip pokyčio valdymo strategija | Komandos subūrimas ir įgalinimas | <p><i>„<...> pati pirmoji komanda <...> jinai buvo sugeneruota, jinai buvo suburta būtent savanorių. <...> nemaža dalis mokytojų vis dėlto pasisiūlė pati dalyvauti šitame projekte.“</i></p> <p><i>„Subūriau komandą taip, kad jinai būtų sudaryta iš motyvuotų ir kompetentingų asmenų, kurių skirtingos patirtys ir įgūdžiai galėtų papildyti vienas kitą.“</i></p> <p><i>„Įgyvendinant kiekvieną projektą, man labai svarbu buvo motyvuoti ir įtraukti bendruomenę veikti, todėl nuolat skatinau būtent narius, juos imtis asmeninės iniciatyvos.“</i></p> <p><i>„<...> planą rengia ir tėvai, ir mokytojai, ir mokiniai, yra tam tikra grupelė. Ir kiekvienas siūlėme, ir visi bendrai tarėmės, ir nu parašėme, parengėme tokį tobulinimo planą, kurį 100 %, beje, įgyvendinome.“</i></p> <p><i>„<...> demokratiškai viską išsprendėm, pasikalbėjom. Svarbu buvo, kad komandos nariai suvoktų jiems tenkančią atsakomybę ir ją prisiimtų. Kaip čia dabar vadinama– pasidalytoji lyderystė.“</i></p> <p><i>„Kita užduotis buvo suburti veiklių žmonių grupelę, kuri kartu su manimi bus atsakinga už projekto vykdymą. Aišku, ne tik suburti, bet ir uždegti veikti, motyvuoti juos, įgalinti, įtikinti, kad gali pisiimti atsakomybių.“</i></p> | <p>V1</p> <p>V4</p> <p>V3</p> <p>V2</p> <p>V5</p> <p>V7</p> |
| | Pasipriešinimo mažinimas | <p><i>„Deja, buvo to pasipriešinimo. Net keista, mažiausiai jo sulaukiau turbūt iš mokinių.<...> Aš tai sieju su pavargimu nuo pandemijos, nes darbų ir taip mokytojams buvo žymiai daugiau, neišlindome iš išmaniųjų telefonų, IT įrenginių, o dar projekto veiklos.“</i></p> <p><i>„ <...> bet , tiesą pasakius, yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti, jeigu iš jų reikalaujama ko nors daugiau, jeigu prašoma padirbėti papildomai arba kitaip, nei jie pratę, tai, aišku, kad reiškę nepasitenkinimą. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti. O kitiems mokytojams tiesiog padėjo projekto koncepcijos ištransliavimas.“</i></p> <p><i>„Na reikėjo su kai kuriais mokytojais padirbėti labiau, nes galbūt jie nenorėjo taip jau prisidėti prie</i></p> | <p>V6</p> <p>V6</p> <p>V2</p> |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | <p><i>to projekto, manė, kad jie galėtu jame nedalyvauti. Na, tai tikrai ir galbūt ne visi buvo atsparūs tam stresui, nes labai panikavo, bijojo. Tai turbūt pagrindinis tikslas mano buvo tai išlaikyti tą tokią ramybę, na, ir orientuoti į tą bendrą veiklą, kad tai nebūtų kažkoks tai, sakykime, sudėtingas sprendimo būdas.“</i></p> <p><i>„Pasipriešinimo tikrai buvo ir ne tik iš mokytojų pusės, buvo ir iš tėvų pusės. <...> Bet vėliau mes vis dėlto priėmėm tai kaip daiktą, kuris vis dėlto bus. <...> pradėjome kalbėtis su bendruomene, kad jis mums reikalingas.“</i></p> <p><i>„Projektas nebuvo pasitiktas ovacijomis, mokytojai pavargę, specialistai taip pat turi daug darbo, tačiau lyderiui ir yra būdinga gebėti pritraukti, įtraukti, įtikinti.“</i></p> <p><i>„Oi, gal mano pačios iniciatyvumas ir sugebėjimas užmotyvuoti, įtikinimas. Savo elgesiu rodžiau, kad man projektas ir jo rezultatai rūpi: ėjau, kalbėjau, įrodinėjau.“</i></p> | <p>V1</p> <p>V7</p> <p>V6</p> |
| Motyvavimo strategijos | <p><i>„Visų pirma, buvo akcentuojama asmeninė nauda. Aiškinome, kaip dalyvavimas projekte padės mokytojams įgyti naujų žinių ir įgūdžių, kurie bus naudingi jų karjerai. Vadinasi, motyvavome profesinio tobulėjimo galimybėmis.“</i></p> <p><i>„Vykdant projektą buvo aiškinta, kad pagerės darbo sąlygos, nes dar prisiminiau, pavyzdžiui, modernizuojant ir pritaikant edukacines erdves buvo buvo numatyta gimnazijos aktų salės techninis atnaujinimas, sensorinio kabineto įrengimas, gamtos mokslų laboratorijos įrengimas, kitų edukacinių erdvių įrengimas ir panašiai.“</i></p> <p><i>„O dėl motyvavimo, tai pasakojau apie projekto naudą, aktyviai skatinau mokytojus dalytis gerąja praktika. mokinius siekti asmeninių pasiekimų. Vat tai ir skatino visų narių aktyvų dalyvavimą.“</i></p> <p><i>„Mokytojams buvo pasakojama šio projekto nauda. Siūlyk, organizuok, išvyk. Siūlyk, jei bus nauda mokiniams, jų ugdymui, galbūt išigysim. Be to, minėjau priedus. Dar stengiausi, kad būtų išklaustyta kiekvieno mokytojo pasiūlymas.“</i></p> <p><i>„Vienas iš pavyzdžių motyvavimo, gal būtų papildomų dienų suteikimas, papildomų laisvų dienų suteikimas, kadangi projekto ir plano sudarymas ir projekto tam tikros veiklos buvo atėmusios nemažai asmeninio mokytojų laiko.“</i></p> <p><i>„Kaip buvo minėta, buvo taikyta finansinė paskata, tai yra kas mėnesį mokami priedai už dalyvavimą ir veiklą projekte.“</i></p> <p><i>„Be to, juk šis projektas atnešė visiems mokytojams naudos - mokytojai pasinaudojo papildomu</i></p> | <p>V5</p> <p>V5</p> <p>V4</p> <p>V6</p> <p>V1</p> <p>V5</p> <p>V4</p> |

| | | | |
|------------------------------|-----------------------------------|--|---|
| | | <p><i>finansavimu veikloms ir edukacijoms vykdyti ugdymo metu. Tai ir buvo motyvacija.“</i></p> <p><i>„Suburtos komandos nariai gavo priedus už darbą projekte, be to, kadangi darbo projekto įgyvendinimo metu buvo tikrai nemažai, mokytojai galėjo pasisimti papildomų poilsio dienų mokinių atostogų metu.“</i></p> <p><i>„Svarbus ir palaikymas. Tai yra atvira komunikacija, tarpusavio supratimas, supratimas, bendravimas, atviras bendravimas.“</i></p> <p><i>„Kai žmonės jaučia, kad jų balsas yra svarbus, jie tampa aktyvesni, atsakingesni už bendrus tikslus.“</i></p> | <p>V4</p> <p>V3</p> <p>V3</p> |
| Tvaraus pokyčio užtikrinimas | Ilgalaikių priemonių pasirinkimas | <p><i>„Tai tęstinumas, mes tęsiame tas visas veiklas, nes mūsų tas išsikeltas tikslas ir buvo mokinių pažangos gerinimas, pasiekimų ir asmeninės pažangos tas gerinimas, todėl mes iki šiol iš tiesų visada kreipiame dėmesį. Aš pati asmeniškai atlieku trejų metų analizę, analizuojame, lyginame, kodėl mums pasisekė, sakykim, vienais metais, na, pagerinti pažangumą, o kitais metais galbūt nepasisekė, kokios kur slypi tos priežastys, ką turėtume daryti geriau.“</i></p> <p><i>„Aktyviai naudojamasi įsigyta modernia technine įranga : ekranais, kompiuteriais. Populiari įsteigta gamtos mokslų laboratorija, lauko klasė, naudojama „Eduka“ platforma. Yra užtikrinta, kad šie ištekliai būtų prieinami visiems mokytojams ir mokiniams, pamokoje nuolat mokiniai ir mokytojai naudojami informacinėmis technologijomis.“</i></p> <p><i>„Po mokymų, seminarų mokytojai dalijosi gerąja patirtimi, tai irgi plėtoja teigiamus pokyčius.“</i></p> <p><i>„Mes planuojant veiklas ir įsigyjant techniką iš projekto iš kokybės krepšelio projekto, mes jau tada buvome nusižiūrėję būtent tą į ilgalaikiškumo principą, nes visi kietieji dalykai, kurie buvo įsigyti, jie buvo parenkami taip, kad tarnautų mums kuo ilgiau, ir šis principas už tai yra, šis planas mums kaip ir pavyko, nes iki šiol naudojames visa aparatūra ir šiai dienai mes net negalvojame jos keisti.“</i></p> <p><i>„Kompiuterinė technika, jos priedai savaiame ilgalaikiai. Jau nuo projekto pradžios mąstėme apie tai. Nesinorėjo, kad nauda būtų trumpalaikė, tik čia ir dabar. Žiūrėjome į perspektyvą. Tad technika pats tas. Planšetės naudojamos, Eduka naudojama iki šiol, kompiuteriai, kameros taip pat. Konsultacijos taip pat yra orientuotos į ateitį. Beje, jas išlaikėme iki šiol. Ir ne tik sunkumų turintiems mokiniams, kaip daro dauguma mokyklų, bet ir gabiesiems.“</i></p> <p><i>„<...> hibridinį mokymąsi taip pat ir dabar naudojame, nes projekto dėka įsigijome techniką jam reikalingą.“</i></p> | <p>V2</p> <p>V5</p> <p>V5</p> <p>V1</p> <p>V6</p> <p>V2</p> |

| | | |
|--|--|----|
| Pokyčio integravimas į mokyklos strategiją | „Susitarimai, priimti projekto metu, yra įtraukiami į kasmetinių veiklų planavimą.“ | V4 |
| | „Projekto metu diegtos naujovės yra ir, be abejo, vėliau bus įtrauktos į gimnazijos strateginį planą.“ | V5 |
| | „Norisi įgyvendinti tas idėjas, kurios tuo metu lyg ir liko tik svajonėmis. Jau judame į priekį.“ | V7 |

Tyrimo duomenys rodo, kad, įgyvendindamos projektą „Kokybės krepšelis“ ir organizuodamos naujas veiklas, mokyklų bendruomenės susidūrė su įvairiais iššūkiais. Pokytis yra neatsiejamas nuo lyderystės, todėl vadovai turėjo priimti sprendimus, telkti, motyvuoti, palaikyti ryšį su bendruomene ir užtikrinti sklandų proceso valdymą.

COVID-19 pandemijos laikotarpį vadovai įvardija kaip vieną iš sudėtingiausių iššūkių įgyvendinant projektą. Netikėtai kilusi pandemija tapo rimtu išbandymu vadovo lyderystei, nes buvo susidurta su nežinomybės keliamu stresu: „*Pandemija labai skubiai teko ir galvoti naujas veiklas ir kažkoku būdu perdarinėti tas, kurios jau buvo suplanuotos ir kažkiek įvykdytos*“ (V1). Ši situacija reikalavo greitų sprendimų, veiklų perorganizavimo, lankstumo, kadangi iš esmės pasikeitė projekto įgyvendinimo sąlygos: „*Įgyvendinant projektą susidūriau su didžiausiu iššūkiu, kai projekto veiklas teko vykdyti nuotoliniu būdu. Tuo metu šalyje buvo pandemija. <...> pandemija privertė mus ieškoti naujų sprendimų ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Man, kaip projekto vadovei, jų teko priimti greitus sprendimus ir ieškoti alternatyvių būdų, kaipgi siekti užsibrėžtų tikslų*“ (V3). Nenutolstant nuo projekto tikslų, veiklas reikėjo pergalvoti, išlaikant jų kryptingą, kokybiškumą: „*Turėjome staigiai perplnuoti kai kurias suplanuotas veiklas, ypač mokymus mokytojams, veiklas mokiniams.*“ (V6). Informantai teigė, kad netikėtai pasikeitusi darbo forma, kai teko dirbti ir mokytis nuotoliu, iš jų reikalavo ne tik techninių ir technologinių sprendimų: „*Pavyzdžiui, staigus tas perėjimas prie nuotolinio mokymo reikalavo iš vadovo efektyvių sprendimų. Reikėjo pasitelkti informacinių technologijų pagalbą ir organizavome skubius mokymus mokytojams*“ (V3), bet ir gebėjimo išlaikyti bendruomenės motyvaciją, emocinio atsparumo: „*Kai prasidėjo pandemija, teko persiorientuoti dirbti kitaip, palaikyti savo komandos narius, iš naujo juos motyvuoti, kad patikėtų, jog galima rezultatų vis tiek pasiekti*“ (V5). Taigi galima sakyti, jog pandemija tapo pokyčio atspirties tašku, nes reikėjo operatyvumo, nestandartinių sprendimų, gebėjimo būti lankstiems, pasitikėjimo komanda. Vis tik informantų atsakymai rodo, kad šis iššūkis buvo įveiktas, sunkumai išspręsti ir tai leido tęsti projekto įgyvendinimą.

Kitas iššūkis, su kuriuo vadovai susidūrė, vykdydami „Kokybės krepšelio“ projektą, buvo laiko trūkumas. Kadangi dėl pandemijos sutriko ugdymo procesas, keitėsi įprastos mokyklos veiklos, darbo krūvis tapo žymiai intensyvesnis, laiku organizuoti bei vykdyti projekto veiklas tapo sudėtinga: „*Tiek daug darbų, nėra laiko, kas darys? Iš pirmo žvilgsnio atrodė, kad šitas projektas mūsų mokyklai*

kaip šuniui penkta koja“ (V6). Ši emocija paremta įžvalga parodo, kiek įtampos, abejonių sukėlė susidariusi situacija. Laiko trūkumą lėmė ir noras projektą įgyvendinti kokybiškai: „<...> laiko stoka. Labai labai pritrūko 24 val. paroje, nes iš tikrųjų mes šį projektą priėmėme kaip didžiulį iššūkį, norėjome padaryti maksimaliai, gerai atlikti visas veiklas, kurias buvom suplanavę. Jei ir labai gerai norėjome šitas veiklas atlikti, tai dėl to vat labiausias iššūkis, kuris buvo, tai čia laiko stoka iš tikrųjų laiko buvo mažai, kiek man, tiek ir mokytojams įgyvendinti tai, kas buvo sugalvota“ (V1). Nors laiko trūkumą pabrėžia daugelis informantų, projekto įsipareigojimus stengėsi vykdyti uoliai: „Laiko trūko, teko dirbti labai daug, iki išnaktų, neskaičiuojant valandų, juk buvo svarbu spėti į terminus“ (V5), „<...> nes teko dirbti žymiai daugiau, jau nebenormuoti savo darbo dienos. Tai buvo ne 8 val. darbo diena, bet tai buvo jau... Tiesiog turėjau dirbti ir vėliau, nes suvokiau, kad turi vis tiek viską ir patikrinti, <...>. Tai tikrai užėmė to laiko žymiai daugiau negu įprastai“ (V2). Vadovų atsakingumas, atsidavimas darbui užtikrino, kad projektas būtų įvykdytas kokybiškai ir laiku. Taigi, laiko trūkumas, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, tapo ne vien praktiniu iššūkiu, bet ir vadovo lyderystės išbandymu, kadangi dėl pandemijos susiklosčius sudėtingoms aplinkybėms teko didinti darbo krūvį ir perplanuoti veiklas, užtikrinti emocinį stabilumą bei telkti komandą projekto veikloms.

Iššūkių valdant projektą kėlė ir finansinis aspektas. Finansinių sunkumų kilo dėl jau minėtos COVID-19 pandemijos bei noro įgyvendinti kuo daugiau veiklų, užtikrinančių ugdymo(si) kokybės gerinimą. Nors kiekviena mokykla iš projekto lėšų gavo atitinkamą finansavimą, vadovai akcentavo, kad gautos lėšos buvo ribotos. Dėl šios priežasties teko kai kurių idėjų atsisakyti, ieškoti kompromisų: „Aišku, kad pirmoj vietoj - finansiniai iššūkiai. Regis, jau suplanavai, suskaičiavai, ir žiūrėk – viskas keičiasi. Iš tiesų buvo sunkoka suplanuoti biudžetą. Juk ir to reikėtų, ir ano, o tos gautos lėšos, deja, ne aukso puodas, jos ribojo <...>“ (V5). Net tiksliai paskirstytas biudžetas nebuvo garantuotas dėl pasikeitusių aplinkybių ir dėl šios priežasties išaugusių kainų: „Drastiškai pradėjo keistis ir kainos. Atrodo, suplanuota vienaip, žiūrėk, jau kainos kitos“ (V6), kai kurios suplanuotos išlaidos viršijo numatytas sumas, todėl teko peržiūrėti veiklas, ieškoti pigesnių alternatyvų, netgi kai kurių planuotų priemonių atsisakyti: „Tad projekto vykdymo eigoje teko net keletą kartų perplanuoti veiklas, o tada jau ir su finansais kyla keblumų, nebeįtelpam“ (V5), „Norėjo lauko teniruoklių erdvės. Šitą įrendėm, tik iš rėmėjų lėšų“ (V7). Taigi, skirstant projekto biudžetą vadovo gebėjimas greitai ir lanksčiai priimti sprendimus tapo itin svarbus.

Vienas iš sėkmę užtikrinančių veiksnių, įgyvendinant pokytį projekto „Kokybės krepšelis“ kontekste, buvo suburti ir įgalinti komandą. Tyrimo duomenys rodo, kad kai kurie vadovai nuo pat pradžių formavo komandą, grindžiamą savanoryste bei motyvacija: „<...> pati pirmoji komanda <...> jinai buvo sugeneruota, jinai buvo suburta būtent savanorių. <...> nemaža dalis mokytojų vis dėlto pasisiūlė pati dalyvauti šitame projekte“ (V1). Be savanoriškumo ir motyvacijos akcentuotas ir komandos narių atsakomybės suvokimas: „<...> demokratiškai viską išsprendėm, pasikalbėjom.

Svarbu buvo, kad komandos nariai suvoktų jiems tenkančią atsakomybę ir ją prisiimtų. Kaip čia dabar vadinama – pasidalytoji lyderystė“ (V5). Vadovai pabrėžė, kad suburta komanda nebuvo atsitiktinė, nes jos nariai buvo atrinkti dėl turimų kompetencijų bei noro dirbti: „Subūriau komandą taip, kad jinai būtų sudaryta iš motyvuotų ir kompetentingų asmenų, kurių skirtingos patirtys ir įgūdžiai galėtų papildyti vienas kitą“ (V4). Svarbu buvo ne tik suburti, sutelkti komandą, bet ir ją įgalinti veikti: „Kita užduotis buvo suburti veiklių žmonių grupelę, kuri kartu su manimi bus atsakinga už projekto vykdymą. Aišku, ne tik suburti, bet ir uždegti veikti, motyvuoti juos, įgalinti, įtikinti, kad gali prisiimti atsakomybę“ (V7). Taigi toks požiūris rodo transformacinę lyderystę, kadangi pokyčio įgyvendintoja tampa iniciatyvi, prisiimanti atsakomybę, savarankiškai veikianti komanda, o ne vienas vadovas.

Ne visus bendruomenės narius lengvai sekėsi įtikinti įsitraukti į projekto „Kokybės krepšelis“ vykdomas veiklas. Įgyvendinant pokytį dažnai susiduriama su pasipriešinimu, kuris kyla dėl įvairių priežasčių. Vadovų įžvalgos atskleidžia, kad dažniausiai į projekto vykdomas veiklas nenorėjo įsitraukti mokytojai ir tėvai: „Deja, buvo to pasipriešinimo. Net keista, mažiausiai jo sulaukiau turbūt iš mokinių. <...> Aš tai sieju su pavargimu nuo pandemijos, nes darbų ir taip mokytojams buvo žymiai daugiau, neišlindome iš išmaniųjų telefonų, IT įrenginių, o dar projekto veiklos“ (V6). Pasipriešinimo priežastimi įvardijamas ne projekto turinys, bet emocinė įtampa dėl susiklosčiusios situacijos. Vadovai pateikė įvairių pavyzdžių, kaip mažino bendruomenės pasipriešinimą. Vieni taikė labiau individualizuotą strategiją: „<...> reikėjo su kai kuriais mokytojais padirbėti labiau, nes galbūt jie nenorėjo taip jau prisidėti prie to projekto, manė, kad jie galėtų jame nedalyvauti. Na, tai tikrai ir galbūt ne visi buvo atsparūs tam stresui, nes labai panikavo, bijojo. Tai turbūt pagrindinis tikslas mano buvo tai išlaikyti tą tokią ramybę, na, ir orientuoti į tą bendrą veiklą, kad tai nebūtų kažkoks tai, sakykime, sudėtingas sprendimo būdas.“ (V2), „<...> kitiems mokytojams tiesiog padėjo projekto koncepcijos ištransliavimas“ (V6), siekdami ne tik įveikti pasipriešinimą, bet ir išlaikyti bendrystę kolektyve. Kitiems teko imtis ir griežtesnių veiksmų: „<...> yra gimnazijoje keletas mokytojų, kurie nuolat nepatenkinti, jeigu iš jų reikalaujama ko nors daugiau, jeigu prašoma padirbėti papildomai arba kitaip, nei jie pratę, tai, aišku, kad reiškė nepasitenkinimą. Tokiems teko ir griežtesnį žodį pasakyti“ (V6), siekiant, kad darbuotojams supratus projekto esmę, jų įsitraukimas augtų. Dar kiti vadovai rėmėsi asmeniniu pavyzdžiu: „Oi, gal mano pačios iniciatyvumas ir sugebėjimas užmotyvuoti, įtikinimas. Savo elgesiu rođčiau, kad man projektas ir jo rezultatai rūpi: ėjau, kalbėjau, įrodinėjau“ (V6), kuris tapo motyvacine priemone, nes rodomas įsipareigojimas projektui įkvėpė prisidėti ir kitus. Buvo akcentuojama ir aiškios komunikacijos bei dialogo svarba: „Pasipriešinimo tikrai buvo ir ne tik iš mokytojų pusės, buvo ir iš tėvų pusės. <...> Bet vėliau mes vis dėlto priėmėm tai kaip daiktą, kuris vis dėlto bus. <...> pradėjome kalbėtis su bendruomene, kad jis mums reikalingas“ (V1), nes argumentuotas aiškinimas bei kalbėjimasis padėjo pakeisti bendruomenės

požiūrį į projektą ir paskatinti įsitraukti į projekto veiklas. Vadinas, vadovas stengėsi bendruomenei įrodyti, kad pokytis yra galimybė, o ne grėsmė, todėl pabrėžiama, kad „*būdinga gebėti pritraukti, įtraukti, įtikinti*“ (V7). Taigi, pasipriešinimo mažinimas, paremtas tinkama komunikacija, asmeniniu pavyzdžiu, emociniu jautrumu, ko gero, buvo vienas iš svarbiausių vadovo uždavinių, norint sėkmingai įgyvendinti projektą.

Vadovai, siekdami įtraukti bendruomenės narius į projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimą, taikė įvairias motyvavimo strategijas. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad daugeliui vadovų buvo svarbu parodyti tiek asmeninę, tiek profesinę dalyvavimo projekte naudą. Vadovo išvalga, kad „*visų pirma, buvo akcentuojama asmeninė nauda. Aiškinome, kaip dalyvavimas projekte padės mokytojams įgyti naujų žinių ir įgūdžių, kurie bus naudingi jų karjerai. Vadinas, motyvavome profesinio tobulėjimo galimybėmis*“ (V5), rodo, jog buvo motyvuojama pabrėžiant asmenybės ūgtį. Buvo kalbama ir apie darbo sąlygų gerinimą, kadangi projektas leido numatyti pokyčius mokyklos infrastruktūroje: „*Vykdamas projektą buvo aiškinta, kad pagerės darbo sąlygos, nes dar prisiminiau, pavyzdžiui, modernizuojant ir pritaikant edukacines erdves buvo numatyta gimnazijos aktu salės techninis atnaujinimas, sensorinio kabineto įrengimas, gamtos mokslų laboratorijos įrengimas, kitų edukacinių erdvių įrengimas ir panašiai*“ (V5). Tad pokyčio poreikis buvo pateikiamas kaip galimybė gauti apčiuopiamą naudą, kuri tiesiogiai prisidėtų prie visos mokyklos gerovės. Žinoma, be galo svarbūs buvo ir finansinė paskata bei papildomas poilsis kaip atpildas už įdėtas pastangas ir sunkų darbą, įgyvendinant projektą, kuriuos pabrėžė ne vienas vadovas: „*Kaip buvo minėta, buvo taikyta finansinė paskata, tai yra kas mėnesį mokami priedai už dalyvavimą ir veiklą projekte*“ (V5), „*Suburtos komandos nariai gavo priedus už darbą projekte, be to, kadangi darbo projekto įgyvendinimo metu buvo tikrai nemažai, mokytojai galėjo pasisimti papildomų poilsio dienų mokinių atostogų metu*“ (V4), „*Vienas iš pavyzdžių motyvavimo, gal būtų papildomų dienų suteikimas, papildomų laisvų dienų suteikimas, kadangi projekto ir plano sudarymas ir projekto tam tikros veiklos buvo atėmusios nemažai asmeninio mokytojų laiko*“ (V1). Tokia darbuotojų motyvavimo priemonė parodo, kad jų darbas yra vertinamas. Tyrimas atskleidė dar vieną svarbų aspektą, kad motyvaciją skatino ir vadovo emocinis ryšys su bendruomene, nes jis padėjo mažinti įtampą, didinti pasitikėjimą bei kurti palankią pokyčio įgyvendinimo aplinką. Emociniam ryšiui kurti svarbu pagarba, pasitikėjimas ir empatija: „*Svarbus ir palaikymas. Tai yra atvira komunikacija, tarpusavio supratimas, supratimas, bendravimas, atviras bendravimas*“ (V3). Be to, „*Kai žmonės jaučia, kad jų balsas yra svarbus, jie tampa aktyvesni, atsakingesni už bendrus tikslus*“ (V3). Taigi, įvairaus pobūdžio motyvacija pritraukė į pokyčio įgyvendinimą daugiau narių, pasirengusių kokybiškai veikti, kad projektas būtų sėkmingas.

Nors projekto įgyvendinimas vadovams kėlė iššūkių, svarbu buvo užtikrinti, kad priimti sprendimai turėtų ilgalaikį poveikį, būtų nukreipti į pokyčio tęstinumą. Vienas iš tvaraus pokyčio

aspektų – ilgalaikių priemonių parinkimas: „*Nesinorėjo, kad nauda būtų tūpalaikė, tik čia ir dabar. Žiūrėjome į perspektyvą*“ (V6). Planuodami vadovai siekė, kad įsigyta įranga tarnautų kuo ilgiau: „*Mes planuojant veiklas ir įsigyjant techniką iš projekto iš kokybės krepšelio projekto, mes jau tada buvome nusiziūrėję būtent tą į ilgalaikiškumo principą <...>*“ (V1). Strateginis mąstymas leido užtikrinti, kad tomis priemonėmis sėkmingai naudojamosi ir pasibaigus projektui: *iki šiol naudojamės visa aparatūra ir šiai dienai mes net negalvojame jos keisti*“ (V1), „*Aktyviai naudojamosi įsigyta modernia technine įranga : ekranais, kompiuteriais*“ (V5). Žvelgiant į ateitį buvo investuota ne tik į kompiuterinę techniką, bet ir į mokymosi erdves, edukacines platformas: „*Populiari įsteigta gamtos mokslų laboratorija, lauko klasė, naudojama „Eduka“ platforma. Yra užtikrinta, kad šie ištekliai būtų prieinami visiems mokytojams ir mokiniams, pamokoje nuolat mokiniai ir mokytojai naudojami informacinėmis technologijomis*“ (V5). Svarbu tai, kad šie ištekliai, prieinami visiems bendruomenės nariams bei integruoti į kasdienę veiklą, prisideda prie mokinių pažangos: „*Tai tęstinumas, mes tęsiame tas visas veiklas, nes mūsų tas išsikeltas tikslas ir buvo mokinių pažangos gerinimas, pasiekimų ir asmeninės pažangos tas gerinimas*“ (V2). Taigi, toks vadovų požiūris į tvarų pokytį leido ne tik pasiekti projekto tikslus, bet ir palaikyti, o gal net ir toliau gerinti padarytą pažangą.

Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai atkreipė dėmesį į tai, jog daugelis priimtų sprendimų tapo nuolatinių veiklų dalimi: „*Susitarimai, priimti projekto metu, yra įtraukiami į kasmetinių veiklų planavimą*“ (V4). Vadinasi, „*Kokybės krepšelio projektas*“ tapo pagrindu tolimesniam mokyklos veiklos kokybės tobulinimui, o pasiteisinusios priemonės įtrauktos į strateginį planavimą: „*Projekto metu diegtos naujovės yra ir, be abejo, vėliau bus įtrauktos į gimnazijos strateginį planą*“ (V5). Toks požiūris leidžia daryti išvadą, kad pasiektas pokytis vertinamas kaip veiksmingas ir naudingas, be to, paskatino galvoti, kas liko nerealizuota: „*Norisi įgyvendinti tas idėjas, kurios tuo metu lyg ir liko tik svajonėmis. Jau judame į priekį*“ (V7). Taigi, galima teigti, kad projektas atvėrė erdves svajoti, planuoti, augti.

Apibendrinant galima teigti, kad pokyčio valdymas projekte „Kokybės krepšelis“ iš vadovų pareikalavo ypatingos lyderystės, lankstumo, gebėjimo spręsti iššūkius, emocinio stabilumo, ypač susiklosčius nepalankioms sąlygoms dėl pandemijos. Vadovai privalėjo greitai perplanuoti veiklas, sutelkti ir motyvuoti bendruomenę komandiniam darbui bei pasitikėjimu grindžiamam bendradarbiavimui. Apie tai, jog pokyčio sėkmė priklauso nuo lyderio gebėjimų bei įgūdžių kalba ir Robinson ir kt. (2017). Pasipriešinimas pokyčiui buvo įveiktas aiškiai komunikuojant, bendraujant individualiai, rodant asmeninį pavyzdį. Tai atitinka Bigley (2019) išvadas, jog pirmiausia būtinas dialogas, kad vadovas galėtų suvokti darbuotojų nuostatas į pokytį, nes jos turi įtakos darbuotojų elgesiui, bei Cibulsko ir Janiūnaitės (2003) požiūrį, kad nuolatinė komunikacija yra pasipriešinimą mažinantis įrankis. Panašios nuomonės laikosi Beniušytė ir Jezerskė (2022), teigdamos, kad sėkmingam pokyčio inicijavimui svarbu tinkamai iškomunikuoti pasikeitimus, tada darbuotojai

pasijus svarbūs, labiau įsitrauks į siūlomas veiklas, didės jų motyvacija. Visi išsakyti veiksniai, turintys įtaką pokyčio valdymo sėkmei, kuriuos pastebėjo ir Errida ir Lotfi (2021), lėmė sklandų projekto įgyvendinimą bei tvarų pokytį. Taigi, pokyčio valdymas sėkmingas tada, kai vadovas geba telkti komandą bei palaikyti su ja emocinį ryšį, atvirai bendrauti bei užtikrinti, kad pokytis išliktų ir pasibaigus projektui.

3.2.4 Vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

Analizuojant tyrimo duomenis aiškėja, kad projektas „Kokybės krepšelis“ prisidėjo prie vadovų asmeninės bei profesinės ūgties. Šios dvi kategorijos suskirstytos į subkategorijas, atspindinčias, kokias lyderio savybes ar vadybines funkcijas vadovai patobulino (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“

| Kategorija | Subkategorija | Pagrindimas | Šaltinis |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|----------|
| Asmeninių lyderio savybių stiprėjimas | Pasitikėjimas kitais | „Projektas padėjo man tapti <...>, atviresne vadove, kuri pasitiki savo komanda, geba įveikti pokyčius įvairius ir skatina ilgalaikę mokyklos pažangą.“ | V3 |
| | | „Labiausiai šis projektas prisidėjo iš žmogiškosios pusės, o projekto metu aš pradėjau labiau pasitikėti savo darbuotojais. Ir kuo toliau, tuo aš labiau jais pasitikiu.“ | V1 |
| | | „Gal tik dar labiau įsitikinau, kad savo žmonėmis galiu pasitikėti. Manau, jie manimi taip pat. Dalijantis lyderyste tarpusavio pasitikėjimas labai svarbus.“ | V6 |
| | | „Turbūt paaugau kaip vadovas, nes pagaliau perlipau per save, kad ne vienas turiu viską daryti, ne kiekvieną žingsnį turiu kontroliuoti. Įgijau pasitikėjimą komanda.“ | V5 |
| | | „<...>sustiprino mano, kaip lyderio, gebėjimą kurti pasitikėjimą grįstus santykius ir skatinti kolegialumą.“ | V7 |
| | Pasitikėjimas savimi | „Sėkmingai įgyvendintas projektas <...> paskatino įgauti didesnę pasitikėjimą savimi, savo gebėjimu vadovauti. Matant teigiamus projekto rezultatus jaučiuosi einanti teisinga kryptimi.“ | V4 |
| | | „Įgyta patirtis sustiprino mano pasitikėjimą savimi.“ | V7 |
| | | „Darkart įsitikinau, kokioje puikioje mokykloje dirbu. Gal dar labiau pradėjau ir savimi pasitikėti, kad viską darau gerai“. | V6 |
| | | „Projektas leido man geriau suprasti savo stipriąsias savybes, išbandyti save įvairiose situacijose, atrasti naujų, kažkokių tai lyderystės aspektų.“ | V3 |
| | Lankstumas ir prisitaikymas | „Išmokau būti lanksčia, būti pakankamai gebančia prisitaikyti prie netikėtų situacijų.“ | V3 |
| | | „Projektas padėjo man tapti lankstesne, atviresne vadove, kuri pasitiki savo komanda, geba įveikti pokyčius įvairius.“ | V3 |

| | | | |
|---------------------------------|------------------------------|--|----------|
| | | „Privertė išmokti kitaip reaguoti, kitaip dirbti, kitaip organizuoti darbą“. | V2 |
| Profesinių gebėjimų stiprinimas | Strateginis veiklos valdymas | „Projekto metu išmokau efektyviai planuoti laiką, ne tik įgyvendinti, bet ir vertinti pokytį. Juk reikėjo patobulinti net keletą rodiklių po rizikos vertinimo.“ | V5 |
| | | „Padėjo man, kaip vadovei, sustiprinti lyderystės ir krizinių situacijų valdymo gebėjimus.“ | V3 |
| | | „Taip pat išmokau efektyviau organizuoti laiką ir paskirstyti užduotis, kad darbas vyktų sklandžiai ir kiekvienas komandos narys žinotų savo atsakomybes. <...> padėjo man įgyti daugiau pasitikėjimo savimi ir drąsos priimant sprendimus.“ „<...> , na, sprendimų priėmimo irgi <...>.“ | V4 V2 |
| Komandinis darbas | Komandinis darbas | „Įgijau patirties, kaip, motyvuoti komandą. Na, mokytojų motyvuoti gal per daug ir nereikėjo, bet tėvus, mokinius... teko padirbėt. Užmotyvavo toliau dalyvauti projektuose.“ | V5 |
| | | „Tobulinau gebėjimą motyvuoti kitus, skatinti juos dirbti kartu ir siekti bendro tikslo.“ | V4 |
| | | „Daugiau gal iš tikrųjų pradėjau pasitikėti komandos nariais, skatinu pasidalinti mintimis, pasidalinti idėjomis<...>“ | V3 |
| Projektų valdymas | Projektų valdymas | „Tai turbūt projektų valdymo tie visi įgūdžiai. Na, lyderystės gebėjimų turbūt tas stiprinimas.“ | V2 |
| | | „Kaip ir sulig kiekvienu projektu, sustiprinau projektų valdymo kompetencijas - efektyviai planuoti, organizuoti ir stebėti projekto eigą.“ | V4 |
| | | „Įgijau patirties <....>, kaip apie projektus kalbėtis su mokiniais. Šie įgūdžiai bus nepaprastai labai naudingi ateičiai, dalyvaujant kituose projektuose ir įgyvendinant pokyčius.“ | V5 |

Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai stiprino lyderystės gebėjimus, išmoko efektyviau planuoti, bendradarbiauti, valdyti sudėtingas situacijas. Augo jų pasitikėjimas kolegomis, komanda. Tai paskatino drąsiau dalintis atsakomybe, motyvuoti savarankiškai atlikti užduotis: „Projektas padėjo man tapti <...>, atviresne vadove, kuri pasitiki savo komanda, geba įveikti pokyčius įvairius ir skatina ilgalaikę mokyklos pažangą“ (V3). Palaipsniui stiprėjantis pasitikėjimas („Labiausiai šis projektas prisidėjo iš žmogiškosios pusės, o projekto metu aš pradėjau labiau pasitikėti savo darbuotojais. Ir kuo toliau, tuo aš labiau jais pasitikiu“ (V1)) siejamas ir su lyderystės pasidalijimu: „Gal tik dar labiau įsitikinau, kad savo žmonėmis galiu pasitikėti. Manau, jie manimi taip pat. Dalijantis lyderyste tarpusavio pasitikėjimas labai svarbus“ (V6). Vadovai pabrėžė, kad projektas paskatino atsisakyti viską kontroliuoti, kadangi stiprino tikėjimą komandos narių gebėjimais: „Turbūt

paaugau kaip vadovas, nes pagaliau perlipau per save, kad ne vienas turiu viską daryti, ne kiekvieną žingsnį turiu kontroliuoti. Įgijau pasitikėjimą komanda“ (V5). Tad pokyčio įgyvendinimas skatino kurti pasitikėjimu grįstus santykius: „<...> sustiprino mano, kaip lyderio, gebėjimą kurti pasitikėjimu grįstus santykius ir skatinti kolegialumą“ (V7). Vadinasi, projektas „Kokybės krepšelis“, sustiprinęs vadovo gebėjimą pasitikėti kitais, prisidėjo prie vadovo lyderystės brandos.

Didėjantis pasitikėjimas komanda prisidėjo ir prie vadovų pasitikėjimo savimi. Iš vadovų atsakymų matyti, kad projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas leido jiems įsitikinti savo sprendimų teisingumu, gebėjimu vadovauti: „*Sėkmingai įgyvendintas projektas <...> paskatino įgauti didesnę pasitikėjimą savimi, savo gebėjimu vadovauti. Matant teigiamus projekto rezultatus jaučiuosi einanti teisinga kryptimi“ (V4). Panašiai teigė ir kitas vadovas: „Darkart įsitikinau, kokioje puikioje mokykloje dirbu. Gal dar labiau pradėjau ir savimi pasitikėti, kad viską darau gerai“ (V6). Pasitikėjimą savimi stiprino galimybė save išbandyti įvairiose situacijose: „Projektas leido man geriau suprasti savo stipriąsias savybes, išbandyti save įvairiose situacijose, atrasti naujų, kažkokių tai lyderystės aspektų“ (V3). Išsakytos išvalgos patvirtina, kad projekto įgyvendinimas turėjo įtakos vadovų savivertei bei pasitikėjimui savo sprendimais.*

Projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas padėjo vadovams ugdytis ir lankstumą bei prisitaikymą. Informantai įvardijo, kad projektas prisidėjo prie jų asmeninio augimo: „Projektas padėjo man tapti lankstesne, atviresne vadove, kuri pasitiki savo komanda, geba įveikti pokyčius įvairius“ (V3). Vadovai išmoko greitai reaguoti į besikeičiančias situacijas: „Išmokau būti lanksčia, būti pakankamai gebančia prisitaikyti prie netikėtų situacijų“ (V3), nebijoti keisti įprastų taisyklių: „Privertė išmokti kitaip reaguoti, kitaip dirbti, kitaip organizuoti darbą“ (V2). Taigi, šių savybių sustiprinimas prisidėjo prie lyderio asmenybės sustiprėjimo.

Iš tyrimo paaiškėjo, kad įgyvendintas pokytis padėjo vadovams tobulinti strateginį valdymą. Informantai įvardijo, kad mokėsi ne tik efektyviau planuoti darbus, bet ir reaguoti į pasikeitusias situacijas, įvertinti rezultatus: „Projekto metu išmokau efektyviai planuoti laiką, ne tik įgyvendinti, bet ir vertinti pokytį. Juk reikėjo patobulinti net keletą rodiklių po rizikos vertinimo“ (V5). Pasak kai kurių vadovų, projektas padėjo ugdyti gebėjimą veikti sudėtingomis aplinkybėmis: „Padėjo man, kaip vadovei, sustiprinti lyderystės ir krizinių situacijų valdymo gebėjimus“ (V3). Vadinasi, projektas paskatino ne tik taikyti turimus įgūdžius, bet ir juos tobulinti.

Projekto įgyvendinimas labai prisidėjo prie vadovų komandinio darbo įgūdžių tobulėjimo. Tobulėjimas buvo sąmoningas, siekiant kokybiškiau bendradarbiauti, dalintis atsakomybe: „Tobulinau gebėjimą motyvuoti kitus, skatinti juos dirbti kartu ir siekti bendro tikslo“ (V4). Tai rodo ne tik turimų įgūdžių taikymą, jų lavinimą, bet ir naujos patirties įgijimą: „Įgijau patirties, kaip motyvuoti komandą <...>“ (V5). Stiprėjantis komandinis darbas skatino vis labiau augantį pasitikėjimą kolektyvu: „Daugiau gal iš tikrųjų pradėjau pasitikėti komandos nariais, skatinu

pasidalinti mintimis, pasidalinti idėjomis<...> (V3). Taigi, projektas „Kokybės krepšelis“ leido realiai patobulinti komandinio darbo gebėjimus ir sustiprinti bendradarbiavimą, kurie yra svarbūs švietimo įstaigose.

Projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas tapo galimybe plėtoti projektų valdymo gebėjimus. Analizuojant duomenis paaiškėjo, kad vadovai tobulino įvairius projektų valdymo etapus nuo organizavimo iki kontrolės: *„Kaip ir sulig kiekvienu projektu, sustiprinau projektų valdymo kompetencijas - efektyviai planuoti, organizuoti ir stebėti projekto eigą“ (V4).* Vadinasi, kompetencijos buvo ne tik taikomos, bet kryptingai gilinamos. Pabrėžiama ir praktinė nauda: *„Įgijau patirties <....>, kaip apie projektus kalbėtis su mokiniais. Šie įgūdžiai bus nepaprastai labai naudingi ateičiai, dalyvaujant kituose projektuose ir įgyvendinant pokyčius“ (V5),* kuri vertinama kaip ilgalaikė investicija. Toks požiūris rodo, kad noras tobulėti valdant pokyčius yra brandi lyderystė. Tad projekto įgyvendinimas vadovams suteikė vertingą patirtį ir sustiprino jų galimybes sėkmingai įgyvendinti kitus projektus siekiant pokyčio.

Apibendrinant šią temą galima teigti, kad projektas „Kokybės krepšelis“ prisidėjo prie vadovų asmeninių ir profesinių savybių tobulėjimo. Vadovai ugdėsi pasitikėjimą savimi ir kitais, gebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie aplinkybių kaitos. Be to, buvo tobulinamos ir vadybinės funkcijos: strateginis veiklos valdymas, komandinio darbo organizavimas, projektų įgyvendinimas siekiant pokyčio. Įgyta patirtis vertinama kaip ilgalaikė investicija tiek asmeniškai pačiam vadovui, tiek švietimo įstaigai. Tos pačios minties laikosi ir Bagdonas (2016), kuris teigia, kad įgyvendindamos pokyčius įstaigos tobulėja, keičia požiūrį, savo veikloje diegia naujas idėjas.

DISKUSIJA

Atliktas tyrimas atskleidė, kad sėkmingam projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimui didžiausią reikšmę turėjo keturi tarpusavyje susiję veiksniai: vadovo gebėjimas įtraukti į projektą bendruomenę, lyderystės raiška, efektyvus pokyčio valdymas bei asmeninis ir profesinis tobulėjimas. Tyrimo rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje randamas išvalgas apie minėtus veiksnius.

Vadovo vaidmuo organizuojant projektą bei įtraukiant į jį bendruomenę buvo pats svarbiausias. Vadovai lyderiai siekė aktyviai įtraukti mokyklos bendruomenę į projekto planavimą, įgyvendinimą bei tvarumo užtikrinimą. Mokytojai buvo įtraukiami į sprendimų priėmimą, o nuolat ir aiškiai komunikuojant, skatinamas bendradarbiavimas. Tai atitinka Shafi ir kt. (2020) požiūrį, kad įtraukimas bei įgalinimas didina bendruomenės motyvaciją ir atsakomybės jausmą. Robinson ir kt. (2017) pabrėžė, kad įtraukiant mokytojus į sprendimų priėmimą užtikrinami geresni pokyčio rezultatai. Panašios nuomonės laikosi Soeardi ir kt. (2023), teigdami, kad aukšti veiklos rezultatai ir pokyčio tvarumas priklauso nuo gebėjimo įgalinti komandą siekti bendrų tikslų, net ir tokių, kurių anksčiau nesiėmė. Tad turima vizija skatina juos įsitraukti į ilgalaikius pokyčius. Šios mintys, atlikus tyrimą, pasitvirtino, nes vadovai, kurie aktyviai įtraukė mokytojus į visus projekto įgyvendinimo etapus, aiškiai komunikavo ir bendradarbiavo, sulaukė didesnės darbuotojų motyvacijos bei sėkmingai įgyvendino projekto uždavinius, suplanuotas veiklas. Nuoseklus mokytojų traukimas bei komunikacija rodo, kad buvo kuriama bendradarbiavimu ir tapusavio pasitikėjimu grįsta mokyklų kultūra. Tyrimo rezultatai sutampa su Bairašauskienės (2023) išvalga, kad vadovas lyderis prisideda prie mokyklos kultūros kūrimo ir puoselėjimo.

Vadovo lyderystės raiška įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“ atskleidė, kad vadovas ne tik atliko vadybines funkcijas, bet tapo įkvepiančiu veikti lyderiu. Tyrimo duomenys rodo, kad daugumai vadovų labiausiai priimtina buvo transformacinės lyderystės forma, dažnai buvo kalbama ir apie pasidalytą lyderystę. Vadovai kūrė viziją, motyvavo ir įgalino komandą, rūpinosi teigiama emocija aplinka. Rezultatai sutampa su Burns (1978) ir Bass (1999) mintimis, kurie teigia, kad transformacinė lyderystė, paremta vadovo vertybinėmis nuostatomis, gebėjimu kitus įkvėpti ir tarpusavio pasitikėjimu, padeda siekti aukštesnių tikslų. Tai rodo mokyklų vadovų pasakojimai apie bendruomenės įtraukimą skleidžiant projekto idėją bei viziją, bendrų sprendimų priėmimą, darbuotojų skatinimą kūrybiškai įsitraukti į projekto vykdymą. Šios vadovų mintys sutampa su Shafi ir kt. (2020), kurie teigia, kad vadovo transformacinė lyderystė mokykloje yra labai svarbi, nes motyvuoja keistis, skatina darbuotojų kūrybiškumą, įsitraukimą, aktyvų bendradarbiavimą. Bairašauskienė (2023) pabrėžia, kad transformacinis lyderis ne tik motyvuoja, bet ir ugdo kitus lyderius bei dalijasi užduotimis ir atsakomybe. Tyrimo duomenys patvirtina, kad lyderyste buvo dalijamasi, nes vadovai įgalino komandas spręsti ir savarankiškai veikti. Tai atitinka Wu ir Cormican

(2021) bei Errida ir Lotfi (2021) sampratą, kad kad lyderystė remiasi ne vienu žmogumi, o pasitikėjimu ir kolektyvine veikla bei atsakomybe, kad pasidalytajai lyderystei būdingi bendri sprendimai. Atlikus tyrimą išvelgta, kad įgyvendinant projektą svarbus buvo emocinis vadovo elgesio aspektas – pagarba ir pasitikėjimu grįstas ryšys su bendruomene, teigiamas pavyzdys. Vadovai pasakojo, kad su darbuotojais bendravo tiek individualiai, tiek komandiškai, stengėsi ne nurodinėti, bet konsultavosi priimdami galutinius sprendimus, mokytojų nuomonę laikė svarbia ir lygiaverte. Šios išvalgos dera su Iždonaitės-Medžiūnienės ir Medžiūno (2008) mintimi, kad vienas iš pagrindinių mokyklos vadovo lyderio bruožų yra teigiami santykiai su darbuotojais, paremti išklausa, supratimu, pagarba, pagalbos suteikimu. Tyrimas parodė, kad vadovams buvo ypač svarbūs tokie bruožai kaip strateginis mąstymas, pasitikėjimas, įkvėpimas, empatija, bendradarbiavimas. Jų manymu, šios savybės padėjo įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir sutelkti komandą bendram tikslui. Šiuos lyderio bruožus, kaip turinčius įtaką ilgalaikiai lyderystei bei pokyčio įgyvendinimui, savo moksliniuose darbuose išskyrė Errida ir Lotfi (2021), Malik ir Azmat (2019), Bairašauskienė (2017), Ancona ir kt. (2007).

Valdydami pokytį įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, mokyklų vadovai gebėjo strategiškai planuoti ir perplanuoti veiklas, tinkamai komunikuoti ir išlaikyti darbuotojų motyvaciją netgi susiklosčius sudėtingoms situacijoms. Dauguma vadovų valdė pokytį remdamiesi duomenų analize, planuodami bei aiškiai komunikuodami su bendruomene, vykdydami stebėseną. Tai dera su Bilbokaitės ir kt. (2024) išvada, kad pokytis įvyksta ir yra ilgalaikis tik tada, kai yra aiškiai struktūruotas, nuolat komunikuojama ir vertinama. Tyrimo rezultatai rodo, kad nuosekliai veikę, konstruktyviai diskutavę ir reflektavę vadovai pasiekė gerų rezultatų. Vadovų gebėjimas sutelkti komandą darbui ir būti patiems aktyviems projekto veiklose sustiprino bendruomenės motyvaciją, paskatino nebijoti imtis atsakomybės. Tai patvirtina Albrecht ir kt. (2020) požiūris, kad lyderio elgesys ir asmeninis įsitraukimas turi tiesioginę įtaką komandos veiklos efektyvumui ir pokyčio sėkmei. Tyrimo rezultatai pagrindžia ir Fullan (2007) teiginį, kad pokytis mokykloje sėkmingas tada, kai strateginiai sprendimai derinami su visišku bendruomenės įsitraukimu ir nuoširdžiu bendradarbiavimu. Be to, pabrėžiama ir mokyklos kultūros, emocinės aplinkos svarba. Apie tai, kad pasitikėjimu grįsti santykiai, teigiamas mikroklimatas leido sėkmingiau vykdyti projektą kalba tiek vadovai, tiek Bigley (2019). Vis tik Prakapienė ir Malovikas (2009) atkreipia dėmesį, kad jei bendruomenė nėra pasiruošusi pokyčiui, dažnai kyla pasipriešinimas. Šis aspektas atsiskleidė ir tyrimo rezultatuose, kadangi vadovai teigė, jog jiems teko įveikti abejones, nepasitikėjimą, susijusius su nežinomybe.

Tyrimas parodė, kad projekto „Kokybės krepšelis“ įgyvendinimas prisidėjo prie asmeninės bei profesinės vadovų ugties. Vadovai nurodė, kad kad įgijo daugiau pasitikėjimo savimi ir kitais, tobulino tokius gebėjimus kaip strateginį planavimą ir pokyčio valdymą, komandinį darbą,

refleksiją. Jie pabrėžė, kad išmoko labiau pasitikėti savo komanda, nekontroliuoti kiekvieno jos žingsnio, nebijoti įtraukti kitų į sprendimų priėmimą ir mokytis iš patirties. Tokia patirtis vertinama kaip investicija ne tik vadovui, bet ir švietimo įstaigai. Šias išvalgas patvirtina Bagdono (2016) mintis, kuris pabrėžia, kad įgyvendindamos pokyčius švietimo įstaigos tobulėja, keičia požiūrį, įgyvendina naujas idėjas. Vadovų gebėjimas reflektuoti ir mokytis iš savo veiklos dera su Žvirdausko požiūriu, kad švietimo lyderis nebijotų klysti ir mokytis iš savo klaidų.

Apibendrinant tyrimo duomenys atitinka tiek klasikines, tiek naujausias teorines išvalgas apie šiuolaikinę mokyklos vadovo lyderystę. „Kokybės krepšelio“ projektas tapo ne tik pokyčio įgyvendinimo mokykloje instrumentu, bet galimybe vadovams stiprinti lyderystės kompetenciją bei puoselėti bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą.

IŠVADOS

1. Aptarus ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos charakteristikas nustatyta, kad veiksminga vadovo lyderystė, pirmiausia, grindžiama asmeninėmis savybėmis: sąžiningumu, pasitikėjimu tiek kitais, tiek savimi bei savo vykdomos veiklos kryptingumu, empatija, gebėjimu suburti motyvuotą komandą pokyčių valdymui, atsakomybe. Be to, svarbi vadovo lyderio kompetencija - gebėjimas kurti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą. Nustatyta, kad švietimo įstaigose dažniausios transformacinės ir pasidalytosios lyderystės formos. Transformacinė lyderystė skatina pokyčius bei motyvaciją, pasidalytoji – pasitikėjimą, užduočių bei atsakomybių pasidalijimą, bendruomeniškumą. Demokratinis vadovavimo stilius ugdymo įstaigoje yra tinkamiausias, nes jis užtikrina pasitikėjimu grįstus santykius bei konstruktyvų bendradarbiavimą.
2. Išanalizavus mokyklos vadovo vaidmenį įgyvendinant bei valdant pokytį nustatyta, kad vadovo vaidmuo yra pats svarbiausias: jis inicijuoja, planuoja, koordinuoja ir įtvirtina pokyčius. Kadangi pokyčiai ugdymo įstaigoje yra neišvengiami, jų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo vadovo lyderystės – jo asmeninių savybių, elgesio, komunikacijos stiliaus. Būtina gebėti kurti aiškią viziją, įgalinti darbuotojus veikti bei užtikrinti aiškią komunikaciją. Svarbiausi pokyčio valdymo veiksniai yra strateginis planavimas, komandos subūrimas, pasipriešinimo valdymas ir pokyčio naudą iškomunikavimas. Pokyčio sėkmę lemia ir vadovo gebėjimas pasirinkti tinkamą, konkrečiai situacijai pritaikytą pokyčių valdymo modelį.
3. Atskleidus mokyklų vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“, paaiškėjo, kad vadovų vaidmuo visais projekto įgyvendinimo etapais buvo esminis, apėmė veiklas nuo planavimo iki rezultatų įtvirtinimo. Vadovai ne tik planavo biudžetą, koordinavo veiklas, užtikrino aiškią komunikaciją, bet ir įkvėpė, motyvavo visą bendruomenę siekti projekto tikslų. Dominavo demokratinės, transformacinės ir pasidalytosios lyderystės bruožai, kurie stiprino vadovų ir komandos tarpusavio pasitikėjimą, bendradarbiavimą bei bendrą atsakomybę. Valdant pokytį pastebėtas vadovų gebėjimas kurti aiškią viziją, įveikti darbuotojų pasipriešinimą, užtikrinti sklandų visų pokyčio etapų perėjimą, nepaisant nepalankių pandemijos aplinkybių. Vadovai sprendimus priėmė analizuodami duomenis bei bendradarbiaudami, kurdami atvirą dialogą su visa mokyklos bendruomene, o sudėtingose situacijose pasižymėjo greita reakcija, lankstumu ir kūrybiškumu. Projektas prisidėjo prie vadovų profesinio ir asmeninio tobulėjimo: augo jų pasitikėjimas savimi ir kitais, gebėjimas strategiškai mąstyti, veikti komandiškai bei sėkmingai valdyti projektus.

REKOMENDACIJOS

Remiantis teorinės dalies ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų išvadomis, galima pateikti šias rekomendacijas, kurios padėtų stiprinti mokyklų vadovų lyderystę ir sėkmingai įgyvendinti pokyčius:

Mokyklų vadovams:

- Stengtis aktyviau įtraukti mokyklos bendruomenę į sprendimų priėmimą, veiklų įgyvendinimą bei atsakomybės pasidalijimą taikant pasidalytosios lyderystės principus.
- Stiprinti abipusiu pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą ir kurti ugdymui(si) palankią mokyklos kultūrą, kurioje dalijamasi patirtimi ir tobulėjama kartu.
- Kurti pozityvią emocinę aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs, vertinami, išgirsti.
- Skirti dėmesio profesiniam tobulėjimui: dalyvauti lyderystės mokymuose, domėtis naujomis lyderystės formomis, semtis patirties iš kitų vadovų.
- Skatinti mokytojų bei kitų darbuotojų profesinį augimą, sudarant sąlygas dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, dalintis gera patirtimi mokantis vieniems iš kitų.

Švietimo politikos formuotojams:

- Ieškoti galimybių siūlyti mokykloms į „Kokybės krepšelį“ panašių projektų, kurie skatintų aktyvų bendruomenių įsitraukimą ir tvarius pokyčius siekiant ugdymo(si) kokybės.
- Pasibaigus šalies projektams visuomet organizuoti bendras refleksijas - baigiamuosius renginius, konferencijas, kur būtų dalijamasi vadovų patirtimi įgyvendinant projektus, pasakojamos sėkmės istorijos, jas viešinti virtualioje erdvėje.
- Rengti informacinius leidinius, kuriuose būtų pristatomos mokyklų sėkmės istorijos įgyvendinant nacionalinius projektus. Tokie leidiniai galėtų tapti praktinėmis gairėmis ateities veikloms.

Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo institucijoms:

- Rengti daugiau ir įvairesnių vadovų kvalifikacijos tobulinimo programų, kurios būtų orientuotos į šiuolaikinės lyderystės principus, formas, pokyčio valdymą mokykloje.
- Sudaryti sąlygas kiekvienam vadovui dalyvauti tęstiniuose ilgalaikiuose į lyderystės praktiką, pokyčio ir projektų valdymą orientuotose programose (kaip, pavyzdžiui, „Pavadootojų akademija“) ar mokymuose.

Mokyklų steigėjams:

- Skatinti mokyklų vadovų profesinį augimą finansuojant jų dalyvavimą lyderystės kompetencijos stiprinimo programose, kuriose patyrę lyderystės lektoriai dalintųsi žiniomis ir patirtimi, įtrauktų vadovus į praktines veiklas.
- Užmegzti glaudesnius partneriškus ryšius su kitomis šalies savivaldybėmis, kad mokyklų vadovai galėtų vieni iš kitų semtis patirties, pasikonsultuoti, kartu spręsti aktualias problemas.

LITERATŪRA

1. Abubakar, A. M., Inuwa, B. B. ir Hamma, M. (2018). Principal leadership style towards teachers' motivation on secondary schools in Nigeria. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 125, 88–90. doi: [10.2991/ici-gr-17.2018.21](https://doi.org/10.2991/ici-gr-17.2018.21)
2. Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., ir Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944
Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/fpsyg-11-531944%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/fpsyg-11-531944%20(2).pdf).
3. Aldridge, J. ir McLure, F. (2024). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports - A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486-511. doi: <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>.
4. Ališauskas, R. (2008). *Strateginis valdymas institucijos plėtrai. Vadyba ne tik vadovams*. Vilnius: Mintis.
5. Ališauskas, R. (2009). Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieška. *Pedagogika: mokslo darbai*, (95), 13-24. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367169311681/J.04~2009~1367169311681.pdf>.
6. Ališauskas, R. (2010). Švietimo ir visuomenės sinergijos prielaidos. *Pedagogika. Mokslo darbai*, (100), 37-42. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367174237916/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content.a5>
7. Ališauskas, R. (2010). Strateginis žvilgsnis į strategiją. Žingsniai link veiksmingo planavimo. Švietimo veiklos planavimo rekomendacijos (Serija „Į pagalbą mokyklai“). Vilnius: Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/09/Zingsniai-link-veiksmingo-planavimo-Svietimo-planavimo-rekomendacijos-2010.pdf>.
8. Ališauskas, R. ir Dukynaitė, R. (2005). Švietimo vertinimo raida Lietuvoje. *Pedagogika*, (79), 28-31. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367156693798/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
9. Ališauskas, R. ir Dukynaitė, R. (2007). *Lyderystė kaip talka. Lyderių laikas. Švietimo vadybos kaitos projektas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. doi: [10.5755/j01.ppa.11.1.1405](https://doi.org/10.5755/j01.ppa.11.1.1405).
10. Alshemmari, J. M. H. J. (2023). An empirical study on employee empowerment role in increasing efficiency of employee performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(1), 52-71.
Prieiga per internetą: <https://www.aasmr.org/liss/Vol.10/No.1%202023/Vol.10%20No.1.4.pdf>.

11. Andriani, S., Kesumawati, N. ir Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/326646177_The_Influence_of_The_Transformational_Leadership_and_Work_Motivation_on_Teachers_Performance.
12. Antonakis, J. ir House, R. J (2004). *On instrumental Leadership: Beyond transactions and transformations*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/251329345_ON_INSTRUMENTAL_LEADERSHIP_BEYOND_TRANSACTIONS_AND_TRANSFORMATIONS.
13. Appleby, C. R. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
14. Atkočiūnienė, Z. O. ir Petronytė, A. (2018). Žinių kūrimo ir dalijimosi jomis poveikis inovacijoms. *Informacijos mokslai*, (83), 24-35. doi: [10.15388/Im.2018.83.2](https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.2).
15. Atkočiūnienė, Z., Šiudikienė, D. ir Girmienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68-97. doi: <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27>
16. Bagdonas, A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese. *Menas, dizainas, meninis ugdymas: kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys: 9-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*, 63-72: Kauno kolegijos Leidybos centras. Prieiga per internetą: https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/119/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20%281%29_optimize.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
17. Bairašauskienė, L. (2017). Bendrojo ugdymo mokyklų vadovų kompetencijų reikšmingumas. *Socialinis ugdymas* 46 (2), 89-102. doi:[10.15823/su.2017.14](https://doi.org/10.15823/su.2017.14).
18. Bairašauskienė, L. (2023). *Mokyklų vadybos kultūros labirintai. Monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/3f083139-e011-42ac-9a67-830c0b019460/content>.
19. Baronienė, D., Šaparnienė, D. ir Sapiegienė, L.(2008). Leadership as a Prerequisite of Effective Management of Educational Organisation. *Socialiniai tyrimai: mokslo darbai*, Nr.3 (13). Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367164207359/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>.
20. Barron, G. (2020). *Transformative Leadership Theory and My Leadership Style*. Western Governor's University. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/340464579_Transformative_Leadership_Theory_and_My_Leadership_Style.

21. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, p. 19-31. Prieiga per internetą: <https://app.amanote.com/v4.3.4/research/note-taking?resourceId=gJKs13MBKQvf0BhiY11s>.
22. Bass, B. M. ir Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/40862298>.
23. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
24. Beycioglu, K. ir Kondakci, Y. (2014). Principal leadership and organizational change in schools: A cross-cultural perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3). doi:<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1108%2FJOCM-06-2014-0111>.
25. Beniušytė, B. ir Jezerskė, Ž. (2022). Pokyčių valdymas kūrybinių industrijų kino subsektoriuje nenumatytų atvejų kontekste. *Ekonomika ir vadyba/economics and managment*, 299-309. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/vvf.2022.033%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/vvf.2022.033%20(5).pdf).
26. Bennis, W. ir Nanus, B. (1998). *Lyderiai atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
27. Bigley, J. (2019). Perceptions on change: A transformation case study. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 6(3), 19–36. Prieiga per internetą: <https://www.ijrbsm.org/papers/v6-i3/4.pdf>.
28. Bilbokaitė, R., Bilbokaitė-Skiauterienė, ir Valuntinaitė, V. (2024). Įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas: mokyklų vadovų patirtys valdant pokyčius. *Specialusis ugdymas / Special Education*, 47, 5-19. doi: <https://doi.org/10.15388/se.2024.47.1>.
29. Bitinas, B. (2006). Tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, 83, p. 9–15. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367156012631/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
30. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008) *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla spaustuvė.
31. Bowers, A. J. (2020). Examining a congruency-typology model of leadership for learning using two-level latent class analysis with TALIS 2018. *OECD Education Working Papers*, 29, 219. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/c963073b-en>.
32. Bryman, A. (2017). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
33. Budrienė, L., Vaitiekienė, J. ir Vaitiekus, A. (2019). Vyriausiojo buhalterio lyderystės raiška formuojant ir įgyvendinant įmonės apskaitos politiką. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*,

- 94-101. Prieiga per internetą: https://leda.lt/images/documents/Studijos_kintancioje_verslo_aplinkoje_2019.pdf.
34. Bujokaitė, M. (2010). Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai. Mūsų socialinis kapitalas – žinios: *mokslinė konferencija, pranešimų medžiaga*. Kaunas: KTU, 44-47. Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2018/09/mskz-2010.pdf>.
35. Burke, W. W. (2017). *Organization change – Theory and practice*. SAGE Publications.
36. Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>.
37. Burton, P. ir O'Neill, K. (2020). *Charting a crisis: Bolstering business continuity with organisational change management*. TEKsystems. Prieiga per internetą: <https://www.teksystems.com/en-jp/insights/article/chartering-crisis>.
38. Būda, V. (2018). *Aiškinamasis projektų valdymo terminų žodynas*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
39. Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B. ir Shani, A. B. R. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42-51. Prieiga per internetą: https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2019-11-26/1574757104_gh6.pdf.
40. Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., ir Melanthiou, Y. (2019). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research* (in Press). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>.
41. Chen, W. ir Zhang, J. H. (2022). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work Applied Management*, 15 (1), 51-66. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/reader/421a788f11db875d44b198e29e8d5148cde96d97>.
42. Cibulskas, G. ir Janiūnaitė, B. (2001). Individualus pasipriešinimo edukacinėms novacijoms priežastys ir raiškos tipai: bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris. *Socialiniai mokslai*, 1 (27), 59-70. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367187614369/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
43. Cibulskas, G. ir Janiūnaitė, B., (2003) Pasipriešinimo edukaciniams pokyčiams mažinimas bendrojo lavinimo mokyklose : vadovų požiūrio aspektas. *Ugdymas, kūno kultūra, sportas. Socialiniai mokslai*, 3 (48), 11-20.
44. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Prieiga per internetą: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf.

45. Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:114192171/datastreams/MAIN/content>.
46. Demirtas, O. ir Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing. Prieiga per internetą: <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>.
47. Dikčius, V. (2005). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: VU leidykla.
48. Dirgienė, L. (2018). Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų Konferencijų darbai*, 21, 11- 17. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/d842de80-58e5-4710-82fb-cfd0d1dd4245/content>.
49. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė.
50. Duif, T., Harrison, C. ir Dartel, van N. (2013). *Distributed Leadership in Distributed Leadership in practice A descriptive analysis of distributed A descriptive analysis of distributed leadership in European schools leadership in European schools*. UK: European School Heads Association. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/326698592_Distributed_Leadership_in_practice_A_descriptive_analysis_of_distributed_leadership_in_European_schools.
51. Dukynaitė, R. ir Ališauskas, R. (2012). Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (1), 75-88. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/276048007_Strategic_Management_as_Leadership_Tool.
52. Dukynaitė, R. (2014). *Lyderystė. Sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Edukologija.
53. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė. Sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
54. Endrejat, P. C., Baumgarten, F. ir Kauffeld, S. (2017). When Theory meets practice: Combining Lewin's ideas about change with motivational interviewing to increase energy-saving behaviours within organizations. *Journal of Change Management*, 17(2), 101–120. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2017.1299372>
55. Errida, A. ir Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/18479790211016273>.

56. Evereard, B. ir Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
57. Franklin, K. (2016). Examining the Impact of Leadership Styles on the Motivation of U.S. Teachers. *PhD Thesis*. Walden University. Prieiga per internetą: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=4131&context=dissertations>.
58. Fries, A., Kammerlander, N. ir Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858520301017>.
59. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
60. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. VĮ Registrų centras. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>.
61. Gallagher, P. (2019). Change Management Pocket Guide– The Leadership of Change. PFG Publishing, p. 12. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=zNepDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR16&dq=Gallagher,+P.+\(2019\).+Change+Management+Pocket+Guide%E2%80%93+The+Leadership+of+Change.+PFG+Publishing,+p.+12.&ots=Ps8MxuN7EK&sig=rI6RGw-7xnhvmu0rzt-25uyPX3Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=zNepDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR16&dq=Gallagher,+P.+(2019).+Change+Management+Pocket+Guide%E2%80%93+The+Leadership+of+Change.+PFG+Publishing,+p.+12.&ots=Ps8MxuN7EK&sig=rI6RGw-7xnhvmu0rzt-25uyPX3Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
62. Gilley, A., Gilley, J. W. ir Dixon, P. (2008). *Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/227963008_Characteristics_of_leadership_effectiveness_Implementing_change_and_driving_innovation_in_organizations.
63. Githui, J. N. (2020). Leadership Qualities and Their Consequences in an Organizational Context: Literature Review. *American Journal of Leadership and Governance*, 7(1), 29-47. Prieiga per internetą: <https://ajpojournals.org/journals/index.php/AJLG/article/view/962/1083>
64. Goleman D. (2003). Social Intelligence.
65. Hans, S. ir Gupta, R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: the moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership Organisation Development Journal*, 39, 730–744. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0101>.
66. Harris, A. (2010). *Pasidalytoji lyderystė mokykloje : Ateities lyderių ugdymas*. Vilnius: ŠMM Švietimo ir aprūpinimo centras.

67. Harris, P. (2010). Leadership role models earn trust and profits. *Human Resource Management International*, 18 (6). doi: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418fad.003>.
68. Hansen, J. A. ir Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/328936378_Managing_employee_innovative_behaviour_through_transformational_and_transactional_leadership_styles.
69. Hao, H. M. ir Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journals Inc. (USA)*, 15(9) Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/281445580>.
70. Havard, A. (2014). *Dora lyderystė*. Vilnius: Spauda.
71. Hesse-Biber, Sh. N. ir Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative research*. SAGE Publication.
72. Jones, G. ir Goffee, R. (2007). *Vadovavimas ir lyderystė*. Vilnius: Alma Littera.
73. Hiregourdar, S. ir Vani, Dr. G. (2018). Qualities of good leadership for effective organization. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*, V(IV). Prieiga pve internetą: <https://rsisinternational.org/journals/ijrsi/digital-library/volume-5-issue-4/336-338.pdf>.
74. Huber, S. G. (2004 December). School leadership and leadership development : Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*. 42(6), p. 669-684. Prieiga per internetą: <https://edulead.net/ibb/wp-content/uploads/sites/4/2021/04/Huber-2004-SchoolLeadershipAndLeadershipDevelopment.pdf>.
75. Hussein, A. M. ir Taher, A. A. (2021). The Effect of Leadership Soft Skills on Knowledge Sharing, Analytical Research in Al Fallujah University. *Revista Geintec-Gestao Inovacao E Tecnologias*, 11(3), 340-354. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/356175667_The_Effect_of_Leadership_Soft_Skills_on_Knowledge_Sharing_Analytical_Research_in_Al_Fallujah_University.
76. Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., ir Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087>.
77. Hussain, M. A., Haider, S. Z., Ahmed, I., ir Ali, S. (2016). School principals as effective change agents: a study of essential skills and attributes. *Journal of Educational Research*, 19(2), 49–61. Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/313717027_School_Priciples_as_Effective_Change_Agents_A_study_of_Essential_Skills_and_Attributes.

78. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business systems and economics*, 2(2), 130-145. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(18\).pdf](file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(18).pdf).
79. Yukl, G. A. (2012). Leadership in organizations. *Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall*. Prieiga per internetą: <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>.
80. Jabri, M. (2017). *Managing Organizational change– Process, social construction and dialogue* (2nd ed.). Red Globe Press.
81. Jakavonytė-Staškuvienė, D. ir Strazdauskienė, V. (2023). Signs of a manager's leadership in a quality educational institution: cases of the city and district centre of Lithuania. *Social Sciences*, 12(3), 138. doi: <https://doi.org/10.3390/socsci12030138>
82. Jones, M., ir Harris, A. (2014). Principals leading successful organizational change: building social capital through disciplined professional collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 473–485. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/270798294_Principals_leading_successful_organizational_change.
83. Jonušaitė, S. ir Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (9), 102-107. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367160562050/J.04~2007~1367160562050.pdf>.
84. Jonušaitė, S. ir Žvirdauskas, D. (2007). *Kokia gali būti lyderystė. Lyderių laikas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
85. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
86. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
87. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (6th ed.). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
88. Khan, N. (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development*, 6 (2), 327-342. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1235085.pdf>.
89. Kirkpatrick, S.A. ir Locke, E.A. (1991 May). Leadership: Do Traits Matter ?// *Academy of Management Executive*, 48-60. doi: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>.

90. Koran, S. ir Koran, E. (2017). Principals' Leadership Styles and Strategies Employed to Motivate Teachers in Ronaki Hawler Educational Institutions. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 146–159. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/322103850_Principals%27_Leadership_Styles_and_Strategies_Employed_to_Motivate_Teachers_in_Ronaki_Hawler_Educational_Institutions_Erbil_Iraq.
91. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73 (2), 59-67. Prieiga per internetą: https://heeoee.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf.
92. Kryger, A. (2017). Strategy development through interview technique from narrative therapy. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 4–14. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JOCM-06-2016-0111>.
93. Kutkaitis, A. ir Petrulis, A. (2013). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional formation and development studies*, 1 (11). Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/rfds-12-1-694-2808-1-pb%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/rfds-12-1-694-2808-1-pb%20(3).pdf).
94. Lambert, L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: UAB „Vitaie Litera“.
95. Lenkauskaitė, J., Bubnys, R. ir Fridikaitė, E. (2021). Manifestation of teachers' experiential learning in developing collaborative culture in a pre-school educational institution. In 15th International Technology, Education and Development Conference, 20-37. doi: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2016vol2.1375>.
96. Lewin, K., Lippitt, R. ir White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 269-299. doi: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
97. Liu, Y., Bellibas, M. S. ir Printy, S. (2018). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 401–423. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143216665839>.
98. Lodienė, D. (2005). Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367182257127/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
99. Luobikienė, L. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.

100. Luobikienė, I. (2011). *Sociologinių tyrimų metodika*. Technologija. Malinauskienė, D. (2021). Mokytojas lyderis ikimokyklinėje įstaigoje. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 13(2), 58-61. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/119557121.pdf.
101. Malik, A. M. ir Azmat, S. (2019). *Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/337732933_LEADER_AND_LEADERSHIP_HISTORICAL_DEVELOPMENT_OF_THE_TERMS_AND_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE.
102. Marzano, R.J., Waters, T. ir McNulty B.A. (2011). *Veiksminga mokyklų lyderystė*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
103. Masiulis, K. ir Sudnickas, T. (2007). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
104. Meraku, A. (2017). *Role of Leadership in Organizational Effectiveness*. Journal of Economics. Business and Management. Prieiga per internetą: <https://www.joebm.com/vol5/535-ES0060.pdf>.
105. Miknevičiūtė, D. ir Valackienė, A. (2017). Pokyčių valdymo organizacijose procesai globalizacijos sąlygomis: teorinės išvalgos“. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 123-129 Prieiga per internetą: <https://ojs.panko.lt/index.php/ARSP/article/view/44/31>.
106. Monkevičius, J. (2017). Mokytojų profesinių besimokančių bendruomenių kūrimosi ir plėtros veiksniai, susiję su mokyklos vadovo ir mokytojų veikla”. *Pedagogika*, 127(3), 161-175. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=597408>.
107. Navickaitė, J. (2019). Mokyklos vadovo transformacinė lyderystė švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/1175>.
108. J. (2012). *Lyderystės kompetencija: Kam? Kodėl? Kaip?* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, 10 (74). Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Lyderystes-kompetencija.pdf.
109. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. *Acta Paedagogica Vilnensia: Mokslo Darbai*, 29, 35-46. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=117465>.
110. Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research*, 2(2). Prieiga per internetą: <https://hrcak.srce.hr/file/112586>.
111. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

112. Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice, Seventh Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
113. Northouse, P. G. (2018). *Introduction to Leadership, Fourth Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
114. Northouse, P. G. (2021). *INTRODUCTION TO LEADERSHIP Concepts and Practice Fifth Edition*. Los Angeles: SAGE.
115. Odumeru, J. ir Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature., 2 (2). Prieiga per internetą: <https://www.irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>.
116. Oreg, S. ir Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307. doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>.
117. Oškutienė, R. ir Korsakienė, R. (2012). Organizacinių pokyčių vertinimas: informacinių technologijų diegimo atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(3), 197-204. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/270980871_ORGANIZACINIŲ_Pokyciu_vertinimas_INFORMACINIŲ_TECHNOLOGIJŲ_DIEGIMO_ATVEJIS.
118. Paais, M. ir Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. Prieiga per internetą: <https://koreascience.kr/article/JAKO202026061031735.page>.
119. Petrauskaitė, K. ir Korsakienė, R. (2020). Sėkmingas pokyčių valdymas. *Ekonomika ir vadyba / Economics and management*. doi: <https://doi.org/10.3846/vvf.2020.006>.
120. Phillips, J. ir Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. doi:[10.1007/s11528-022-00775-0](https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0)
121. Pont, B., Nusche, D. ir Moorman H. (2008). Lyderystės tobulinimas mokykloje. *1 tomas: politika ir praktika*: LR ŠMM Švietimo aprūpinimo centras.
122. Prakapienė, D. ir Malovikas, A. (2006). Pokyčių valdymas švietimo institucijose. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*, 83-91. Prieiga per internetą: <https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2006-2010/2006-Malovikas-Personalo%20vadybos%20teorijos%20ir%20praktikos%20aktualijos.pdf>.
123. Pranckūnienė, E. (2018). *Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokyklų vadovų profesiniame gyvenime* (daktaro disertacija). Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/etd/66c62958-8eba-426c-a23f-f01afcbeb33b>.
124. Pranckūnienė, E., Rimgailienė, Z. Ir Characiejienė, G. (2015). *Lyderių laikas 2: Šansas susitelkti pokyčiams. Lūkesčiai, patirtys, atradimai*. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos

- Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą:
<https://mtc.lt/attachments/article/438/Sansas%20susitelkti%20pokyciams.pdf>.
125. Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (2), 58-61. oi:
<https://doi.org/10.1108/01437730310463242>
126. Raupelienė, A. (2024). *Aiškinamasis žmogiškųjų išteklių valdymo terminų žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
127. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas: Gero vadovo beieškant*. Vilnius: Pačiolis.
128. Robinson, V., Bendikson, L., McNaughton, S., Wilson, A. ir Zhu, T. (2017). The Challenge of Creating Coherent School Improvement. *Teachers College Record Volume, 119*: Columbia University. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/322220390_Joining_the_Dots_The_Challenge_of_Creating_Coherent_School_Improvement.
129. Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., ir Sullivan, A. (2009). *Practicing organization development: A guide for leading change* (3rd ed.). John Wiley & Sons. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/285056040_Practicing_Organization_Development_Leading_Transformation_and_Change_-_4th_Edition.
130. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla. Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija.
131. Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Kogan-Page.
132. Schuelka, M. J. (2018). *Implementing inclusive education*. K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies Prieiga per internetą:
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c6eb77340f0b647b214c599/374_Implementing_Inclusive_Education.pdf.
133. Segil, L. (2002). *Dynamic leader, adaptive organization: ten essential traits for managers*. New York: Wiley.
134. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York.
135. Shackleton, V. (1995). *Business Leadership: USA*.
136. Shafi, M., Zoya, Lei. Z., Song, X. Ir Sarker, Md N., I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review* (25)3, 166-176. Prieiga per internetą:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218305530>.

137. Şirin, Y. E., Aydın, Ö. ir Bilir, F.M. (2018). Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/328806346_Transformational-Transactional_Leadership_and_Organizational_Cynicism_Perception_Physical_Education_and_Sport_Teachers_Sample.
138. Siswanto, I., Wu, M., Ma, H., Arifin, Z., Solikin, M. ir Widianto, A. (2023). The characteristics of efficacious leader in higher education: A literature review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(1), 145-157. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/367764271_The_characteristics_of_efficacious_leader_in_higher_education_A_literature_review.
139. Smith, R., King, D., Sidhu, R. ir Skelsey, D. (2014). *The effective change manager's handbook*. Prieiga per internetą: <https://www.changequest.co.uk/wp-content/uploads/effective-change-manager-handbook-sample.pdf>.
140. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*, (daktaro disertacija), ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, p. 196. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20081217_164237-90556.
141. Soeardi, E. K., Ilhami, R. ir Achmad, W. (2023). The Role of Leadership in the Development of Public Organizations. *Journal of Governance*, 7(4), 877-884. doi: <http://dx.doi.org/10.31506/jog.v7i4.17903>.
142. Sol, K.(2021). Distributed Leadership in School: A Brief Review of the Literature. *Cambodian Journal of Educational Research*, 1(1), 73-80. doi:[10.62037/cjer.2021.01.01.11](https://doi.org/10.62037/cjer.2021.01.01.11).
143. Solvason, C. ir Watson, N. (2022). Insights into Positive Approaches to Parent Partnership Working in UK Nursery Schools. *Journal of Social Psychology Research*, 18-30. doi: DOI:[10.37256/jspr.112022987](https://doi.org/10.37256/jspr.112022987).
144. Sousa, M. J. ir Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>.
145. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert jr. D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
146. Surpikienė, N., Petkevičiūtė, N. ir Barvydienė, V. (2018). Authentic leadership: leader-follower relationship genesis. *Transformations in business & economic*, 17, 1 (43).
147. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.

148. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A. ir Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 43 (1), 45-57. doi: [10.21277/st.v43i1.306](https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306).
149. Targamadžė V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*: VPU.
150. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
151. Todnem By, R. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), 369–380. doi:[10.1080/14697010500359250](https://doi.org/10.1080/14697010500359250)
152. Urbanovič, J. ir Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje. Monografija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Jolanta-Urbanovic/publication/315843238_Leadership_in_Autonomous_School/links/58eb99a5a6fdcc9657676256/Leadership-in-Autonomous-School.pdf .
153. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai* 76. doi: <https://doi.org/10.15388/Im.2016.76.10386>.
154. Valackienė, A. ir Želnieienė, V. (2018). Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 2, 55-74 doi: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v79i2.1777>.
155. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
156. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 10, 339–356. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(19\).pdf](file:///C:/Users/Mokytojas%20HP_023GF39/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(19).pdf).
157. Videikienė, S. ir Šimanskienė, L. (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose : teoriniai ir praktiniai aspektai. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 107–120. doi: <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.8>.
158. Voulalas, Z. D. ir Sharpe, F. G. (2005). Creating schools as learning communities: Obstacles and processes. *Journal of Educational Administration*, 43 (2), 187-208. doi: [10.1108/09578230510586588](https://doi.org/10.1108/09578230510586588).
159. Wu, Q., Cormican, C. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. doi: [10.3389/fpsyg.2020.569198](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569198).

160. Wu, Q., Cormican, C. ir Chen, G. (2018). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership Organisational Studies*, 27 (1). doi: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051818820862>.
161. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
162. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. ir Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 834–852. doi: <https://doi.org/10.1002/job.2296>.
163. Zulkifly, N. A., Ismail, I. A. ir Asimiran, S. (2020). Collegial and distributed leadership: two sides of the same coin?. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 538-551. doi: [10.1080/13603124.2020.1804623](https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804623).
164. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: VU leidykla.
165. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
166. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
167. Želvys, R. ir Mečkauskienė, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. *Acta Pedagogica Vilnensia*, (29), 22-34. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187650688/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
168. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Stanislav-Sabaliauskas-2/publication/315834139_Qualitative_Research_Principles_and_Methods/links/58ea8b2ca6fdccb4a834efa6/Qualitative-Research-Principles-and-Methods.pdf.
169. Žukauskienė, L. ir Macijauskienė A. (2020). *Progimnazijos vadovo lyderystė mokyklos veiklos valdyme*. Klaipėdos universitetas. doi: <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v32i3.2153>.
170. Žvirdauskas, D.(2006). Mokyklos vadovo lyderystės raiška: Mokslinio tyrimo ataskaita (p. 218). Kaunas. Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/kiti/Lyderystes_tyrimo_atask_2007_04_17.pdf.
171. Žvirdauskas D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemų analizė*. 7 (18), 1–8. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_Mokyklų_vadovai.pdf.

Dokumentai ir kiti šaltiniai

172. *Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas*. (2018). Prieiga per internetą: <https://www.ltka.eu/zodynas/>.
173. *Cambridge Dictionary*. (2019). Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/organizational-ch>
174. *Dėl bendrojo ugdymo mokyklos kaitos gairių patvirtinimo*. 2017 m./ Nr. XIII-627. Žiūrėta 2025 m. sausio 10 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5a2423d26c7911e7aefae747e4b63286>.
175. *Geros mokyklos koncepcija*. (2013). Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf.
176. *LKZ* (2018). Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/>.
177. *Nacionalinė švietimo agentūra*. (2019). Projektas Kokybės Krepšelis. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/projektai/ugdymo-projektai/projektas-kokybes-krepshelis/>.
178. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>.
179. *Valstybės švietimo 2013-2022 metų strategija*. 2013 m. gruodžio 23 d. Nr.XII-745. Žiūrėta 2025 m. balandžio 26 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.
180. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.412512>
181. *Vastybinės 2013- 2022 metų švietimo strategijos įgyvendinimas* (2023). Prieiga per internetą: <svietimo-strategija-viesinimui.pdf>.
182. *Dėl Kokybės krepšelio skyrimo bendrojo ugdymo mokykloms tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2018/Nr. V-707. TAR Žiūrėta: 2025 m. sausio 9 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cc9545a2abc211e8aa33fe8f0fea665f?jfwid=-2icx9ex5p>.

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema: *Mokyklos vadovų lyderystė įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“*

Magistro baigiamajame darbe analizuojama mokyklos vadovų lyderystės raiška, įgyvendinant nacionalinį projektą „Kokybės krepšelis“, kuris siekė ugdymo(si) kokybės pažangos bendrojo lavinimo mokyklose.

Darbo tikslas: Išanalizuoti mokyklos vadovų lyderystę, įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės raiškos charakteristikas.
2. Pagrįsti mokyklos vadovo vaidmens svarbą siekiant pokyčio įgyvendinimo ir jį valdant.
3. Atskleisti vadovų lyderystės patirtis įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“.

Darbo metodologija grindžiama kokybiniu tyrimu, kuriam atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Tyrimo imtį sudarė septyni Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų vadovai, dalyvavę projekte. Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant teminę turinio analizę, siekiant išryškinti pagrindinius lyderystės aspektus, veiksmingas projektų įgyvendinimo praktikas bei vadovų patirtis.

Empirinėje dalyje atskleistos keturios pagrindinės temos: projekto įgyvendinimo organizavimas ir bendruomenės įtraukimas, vadovo lyderystės raiška, pokyčio valdymas, įskaitant pasipriešinimo mažinimą ir motyvaciją, bei vadovo asmeninis ir profesinis tobulėjimas. Tyrimas parodė, kad sėkmingas pokyčių valdymas priklausė nuo aiškios vizijos, gebėjimo telkti komandą, stiprios komunikacijos, lyderio gebėjimo spręsti sudėtingas situacijas, įgalinti kitus bei reflektuoti savo veiklą. Vadovai pabrėžė, kad projektas padėjo jiems tobulinti strateginio valdymo, komandinio darbo, motyvavimo bei sprendimų priėmimo įgūdžius.

Darbą sudaro lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas, trys pagrindiniai skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmame skyriuje aptariama lyderystės teorinė raiška švietimo kontekste. Antrame nagrinėjamas mokyklos vadovo vaidmuo pokyčio procese ir pristatomas projektas „Kokybės krepšelis“. Trečiajame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija ir pateikiami empiriniai tyrimo rezultatai. Literatūros sąrašą sudaro 182 šaltiniai, o analizėje pateikiamos 11 lentelių ir 4 paveikslai.

Gauti rezultatai patvirtina, kad vadovų lyderystė buvo esminis sėkmės veiksnys įgyvendinant projektą, o įgytos kompetencijos – ilgalaikė investicija į švietimo įstaigos pažangą. Lyderystė švietime pasireiškia ne tik vadovo gebėjimu priimti sprendimus, bet ir telkti komandą, įkvėpti pokyčiui, skatinti bendruomenės įsitraukimą bei užtikrinti tvarų rezultatų tęstinumą.

Reikšminiai žodžiai: lyderystė, projekto įgyvendinimas, pokyčio valdymas, mokyklos vadovas, „Kokybės krepšelis“

SUMMARY

Topic: School Principals' Leadership in implementing the "Quality Basket" project.

This master's thesis analyses how school leaders express leadership in the implementation of the national project "Quality Basket", which aimed to improve the quality of education in general education schools.

Objectives: To analyse school leaders' leadership in the implementation of the "Quality Basket" project.

Tasks:

1. Discuss the characteristics of leadership expression among heads of educational institutions.
2. Justify the importance of the school leader's role in implementing and managing change.
3. Highlight the leadership experiences of school leaders during the implementation of the "Quality Basket" project.

The methodology is based on qualitative research, using semi-structured interviews. The sample consisted of seven Lithuanian heads of general education schools who participated in the project. The collected data was analyzed using thematic content analysis to identify key aspects of leadership, effective project implementation practices, and the leaders' experiences.

The empirical part of the study reveals four main themes:

1. Organizing project implementation and involving the community.
2. The expression of the leader's personal leadership.
3. Change management, including overcoming resistance and increasing motivation.
4. The personal and professional development of the leader.

The study found that successful change management depended on a clear vision, the ability to mobilize the team, effective communication, and the leader's capacity to navigate difficult situations, empower others, and reflect on their own performance. School leaders emphasized that the project helped them improve their strategic management, teamwork, motivation, and decision-making skills.

The thesis includes a list of tables and figures, an introduction, three main chapters, a discussion, conclusions, recommendations, a Lithuanian summary and an English summary, references, and appendices. The first chapter discusses the theoretical development of leadership in the context of education. The second chapter examines the school leader's role in the change process and introduces the "Quality Basket" project. The third chapter describes the research methodology and presents empirical results. The reference list includes 182 sources, and the analysis incorporates 11 tables and 4 figures.

The results confirm that leadership was a key success factor in the project, and that the competences acquired represent a long-term investment in the progress of the educational institution. Leadership

in education is not only about decision making, but also about mobilizing teams, inspiring change, encouraging community involvement, and ensuring sustainable results.

Key words: leadership, project implementations, change management, school leader, “Quality Basket”

| | | | |
|---|--|---|--|
| | <p>6. F Ar buvo mokytojų, kurie iš pradžių skeptiškai žiūrėjo į projektą? Kaip su tuo susidorojote? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>7. G Kaip siekėte įtraukti mokinius į projekto „Kokybės krepšelis“ veiklas? Ar jie turėjo galimybę siūlyti idėjas ar priimti sprendimus? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>8.H Ar buvo poreikis organizuoti susitikimus su tėvais? Kaip jie reagavo į projekto iniciatyvas? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>9.I Kaip skatinate bendradarbiavimą tarp mokytojų, mokinių ir tėvų įgyvendinant projekto „Kokybės krepšelis“ veiklas? Pateikite pavyzdžių.</p> | | |
| 4 kl. Papasakokite, kokie Jūsų, kaip vadovo lyderio, bruožai išryškėjo mokyklos bendruomenei įgyvendinant projektą „Kokybės krepšelis“? | <p>1.A Kaip jie padėjo užtikrinti sėkmingą projekto vykdymo eigą?</p> <p>2. B Kokios lyderio savybės ir kodėl, Jūsų nuomone, yra svarbiausios vykdant šį ir kitus projektus?</p> <p>3. C Kaip priėmėte svarbiausius sprendimus, susijusius su projekto įgyvendinimu?</p> <p>4. D Ar buvo situacijų, kai reikėjo greitai reaguoti ir priimti skubius sprendimus? Kaip Jums pavyko su tuo susidoroti? Pateikite pavyzdžių.</p> | Asmeninės lyderio savybės | Iždonaitė-Medžiūnienė ir Medžiūnas (2008); Ancona ir kt. (2007); Bairašauskienė(2017); Baltrušaitienė ir Stankūnienė, 2020 |
| 5 kl. Kaip apibūdintumėte savo, kaip vadovo, lyderystės stilių šiame projekte? | <p>1. A Kokiomis savybėmis pasireiškia Jūsų kaip vadovo lyderystės stilius?</p> <p>2. B Kokius lyderystės principus taikėte</p> | Vadovavimo stilius ir asmeninės savybės | Northouse (2009); Wilson, 2017; Fries ir kt. (2021); Urbanovič ir Navickaitė, 2016; |

| | | | |
|--|--|-------------------------------|---|
| | <p>siekdami sėkmingo projekto įgyvendinimo?</p> <p>3. C Ar Jūsų vadovavimo stilius keitėsi projekto vykdymo metu? Jei keitėsi, tai kaip? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>4. D Kaip pasikeitė Jūsų požiūris į atsakomybės pasidalijimą mokyklos bendruomenėje?</p> <p>5. E Ar teko išbandyti naujus vadovavimo metodus? Jei taip, kokius ir kodėl? Pateikite pavyzdžių.</p> <p>6. F Kaip manote, ar Jūsų lyderystė įkvėpė kitus bendruomenės narius aktyviau dalyvauti projekte?</p> <p>7. G Kaip manote, ar jūsų lyderystės stilius pasiteisino įgyvendinant projektą?</p> | | <p>Sirin ir kt., 2018; Demirtas ir Karaca (2020); Shafi ir kt., 2020; Dukynaitė (2015); Navickaitė (2012)</p> |
| <p>6 kl. Pasidalinkite, kaip vertinate projekto „Kokybės krepšelis“ pažangą bei pasiektus rezultatus?</p> | <p>1.A <i>Ką šis projektas suteikė Jūsų vadovaujamai įstaigai?</i></p> <p>2. B <i>O ką asmeniškai Jums?</i></p> <p>3.C Su kokiais asmeniniais iššūkiais susidūrėte būdamas lyderiu šiame projekte?</p> | <p>Savęs vertinimas</p> | <p>Sudaryta autorės</p> |
| <p>7 kl. Jei kalbėtume apie tvarumą, pasidalinkite, kokie šiame projekte įgyvendinti pokyčiai turi įtakos mokyklos veiklos gerinimui ateityje?</p> | <p>1. A Kokius pokyčius pastebėjote mokyklos kultūroje ir mokymo(si) kokybėje nuo projekto pradžios? Kodėl taip manote?</p> <p>2. B Kaip užtikrinote, kad projekto metu diegtos naujovės būtų tvarios ir ilgalaikės?</p> <p>3.C Kaip planuojate išlaikyti ir plėtoti teigiamus pokyčius pasibaigus projekto finansavimui?</p> | <p>Pokytis ir jo valdymas</p> | <p>Bairašauskienė (2017; Aldridge ir McLure, (2024)</p> |

| | | | |
|---|--|----------------------------|------------------|
| | 4.D Kaip Jūsų vadovavimo patirtis šiame projekte padės įgyvendinti kitus pokyčius mokykloje? | | |
| 8 kl. Kaip šis projektas prisidėjo prie Jūsų, kaip lyderio, augimo ir tobulėjimo? | <p>1.A Ką sužinojote apie save kaip apie vadovą?</p> <p>2. B Ar šis projektas pakeitė Jūsų požiūrį į mokyklos valdymą ir lyderystę? Kaip?</p> <p>3. C Kokius gebėjimus ir kompetencijas sustiprinote, o gal net įgijote, įgyvendindamas šį projektą?</p> <p>4. D Ar šis projektas privertė Jus išeiti iš savo komforto zonos? Jei taip, kokiose situacijose? Pateikite pavydžių.</p> | Pokyčio valdymo rezultatai | Sudaryta autorės |
| 9 kl. „Pratęskite mintį, Man, kaip vadovui, kokybės krepšelis yra...“ | | Asmeninis požiūris | Sudaryta autorės |

Tyrimo dalyvių charakteristikos

| Eil. Nr. | Tyrimo dalyvio kodas | Informanto vadybinio darbo stažas | Amžius | Lytis | Interviu būdas |
|----------|----------------------|-----------------------------------|--------|---------|----------------|
| 1. | V1 | 11 m. | 45 m. | moteris | gyvai |
| 2. | V2 | 9 m. | 61 m. | moteris | nuotoliu |
| 3. | V3 | 21 m. | 49 m. | moteris | gyvai |
| 4. | V4 | 18 m. | 53 m. | moteris | gyvai |
| 5. | V5 | 11 m. | 47 m. | vyras | nuotoliu |
| 6. | V6 | 14 m. | 55 m. | moteris | nuotoliu |
| 7. | V7 | 15 m. | 59 m. | moteris | nuotoliu |