

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

INGA PRONKUL

**MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMAS
RIBOTOS INSTITUCINĖS DISKRECIJOS SĄLYGOMIS:
SĄSAJOS SU VADOVAVIMU IR ORGANIZACINIU
PASITIKĖJIMU**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. Jolanta Urbanovič

VILNIUS, 2026

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

INGA PRONKUL

**MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMAS
RIBOTOS INSTITUCINĖS DISKRECIJOS SĄLYGOMIS:
SĄSAJOS SU VADOVAVIMU IR ORGANIZACINIŲ
PASITIKĖJIMU**

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX076

Konsultantas xxxxxxxxx (parašas) V. Pavardė 2026 12 01	Vadovė Prof. dr. Jolanta Urbanovič 2026 05 11
Recenzentas (parašas) doc. dr. V. Pavardė 2026 12 15	Atliko ŠPVvmns24-1 gr. stud. Inga Pronkul 2026 05 11

VILNIUS, 2026

TURINYS

ĮVADAS	7
1. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS	10
1.1. Organizacinis pasitikėjimas švietimo organizacijoje	10
1.1.1. Organizacinio pasitikėjimo sampratos raida ir reikšmė organizacijų teorijoje	10
1.1.2. Organizacinio pasitikėjimo reikšmė darbuotojų psichologinei būsenai ir elgsenai	12
1.1.3. Organizacinis pasitikėjimas švietimo organizacijoje kaip specifinis reiškinyss.....	13
1.2. Komandos funkcionavimas ir pasitikėjimas komandoje	14
1.2.1. Komandos samprata ir komandų raidos teorijos	14
1.2.2. Organizacinio pasitikėjimo vaidmuo komandos veikime	16
1.2.3. Komandų raidos teorijų taikymas švietimo organizacijoje	17
1.3. Mokyklos vadovo komandos formavimas instituciniame kontekste.....	19
1.3.1. Mokyklos vadovo vadovavimo galimybės ir diskrecija	19
1.3.2. Instituciniai komandos formavimo veiksniai ir ribos	21
1.3.3. Komandos formavimo procesas ir pasitikėjimo kūrimas	23
2. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO INSTITUCINIS KONTEKSTAS LIETUVOJE.....	25
2.1. Lietuvos švietimo organizacijų vadovų veiklos institucinė ir teisinė aplinka.....	25
2.2. Komandos formavimo praktika ir mokyklos vadovo diskrecijos ribos švietimo įstaigose.....	29
3. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO RIBOTUMŲ IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TYRIMAS	33
3.1. Tyrimo metodologija	33
3.1.1. Tyrimo strategija ir metodologinė prieiga	33
3.1.2. Tyrimo metodai	33
3.1.3. Tyrimo imtis ir atrankos kriterijai	34
3.1.4. Interviu klausimynų sandara ir pagrindimas	35
3.1.5. Duomenų rinkimo procedūra ir jų analizės metodai	37
3.1.6. Tyrimo patikimumas ir validumas.....	37

3.1.7. Tyrimo etika	38
3.1.8. Tyrimo ribotumai.....	38
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	39
3.2.1. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai.....	39
3.2.2. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas.....	43
3.2.3. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai.....	48
3.2.4. Organizacinis pasitikėjimas komandoje	53
3.2.5. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui	57
3.2.6. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribotomis sąlygomis	62
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	66
IŠVADOS	68
REKOMENDACIJOS	70
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	71
ANOTACIJA	80
SANTRAUKA	81
SUMMARY	82
PRIEDAI.....	83

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos švietimo sistemos institucinė valdysena ir mokyklos vadovo veiklos aplinka.....	26
2 pav. Tyrimo rezultatų interpretacinis modelis.....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Institucijų įtaka mokyklos vadovo veiklai Lietuvos švietimo sistemoje	28
2 lentelė. Mokyklos vadovo komandos formavimo galimybės ir ribojimai	30
3 lentelė. Mokyklos vadovo diskrecijos sritys ir jas ribojantys veiksniai	31
4 lentelė. Tyrimo dalyvių pateikti duomenys apie jų darbinės (vadovavimo) patirties trukmę	34
5 lentelė. Interviu klausimyno struktūra (direktoriams)	35
6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra (pavadootojams)	36
7 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai direktorių požiūriu	39
8 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai pavadootojų požiūriu	40
9 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas	42
10 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas direktorių požiūriu	44
11 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas pavadootojų požiūriu	45
12 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas	47
13 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai direktorių požiūriu	48
14 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai pavadootojų požiūriu	50
15 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas	52
16 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje direktorių požiūriu	53
17 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje pavadootojų požiūriu	55
18 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas ..	56
19 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui direktorių požiūriu	58
20 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui pavadootojų požiūriu	59
21 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas	61
22 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis direktorių požiūriu	62
23 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis pavadootojų požiūriu	64
24 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas	65

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas mokyklų direktoriams	84
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas mokyklų direktorių pavaduotojams	86

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinių švietimo organizacijų veiklos efektyvumas vis dažniau siejamas ne tik su ugdymo turiniu ar materialiniais ištekliais, bet ir su vadovo lyderyste ir jo gebėjimu telkti bendruomenę, kurti įstaigoje pasitikėjimu grįstą aplinką. Mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas laikomas vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą, veiklos efektyvumą ir psichologinį saugumą (Yu et al., 2018; Jena et al., 2018). Švietimo organizacijose pasitikėjimas turi ypatingą reikšmę, nes pedagoginė veikla grindžiama intensyviu tarpasmeniniu bendradarbiavimu, emociniais ryšiais ir ilgalaikiais santykiais tarp mokytojų, mokinių, vadovų ir tėvų (Wullschleger et al., 2025; Kolleck et al., 2021; Shahid & Din, 2021). Tyrimai taip pat rodo, kad švietimo įstaigos vadovo gebėjimas kurti pasitikėjimu grįstus santykius tiesiogiai veikia mokytojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu ir ugdymo kokybę (Tsuyuguchi, 2025; Hussein Amzat et al., 2025; Van Maele & Van Houtte, 2012; Hamka, 2023). Dauguma sėkmingų vadovavimo praktikų grindžiamos mokyklos vadovo galimybe aktyviai formuoti pedagogų komandą, dalyvauti darbuotojų atrankoje, keisti personalo sudėtį ir gerinti organizacinę struktūrą (Hamka, 2023). Kita vertus, šiandieninių Lietuvos mokyklų vadovų veiklos laisvę riboja įvairūs instituciniai, teisiniai ir struktūriniai veiksniai. Institucinės teorijos atstovai pabrėžia, kad organizacijos dažnai veikia ne optimalių sprendimų, o taisyklių, normų ir galios struktūrų rėmuose, siekdamos ne tiek efektyvumo, kiek institucinės legitimacijos (Scott, 2014). Tai ypač aktualu mokyklų vadovams, kurių sprendimus dažnai riboja steigėjo politika, teisės aktai ir personalo skyrimo tvarka. Praktikoje mokyklų vadovai įprastai perima jau suformuotas komandas, ypač pavaduotojus, neturėdami galimybių jų pasirinkti ar keisti. Atsižvelgiant į išdėstytas nuostatas, galima konstatuoti, kad pasirinkta darbo tema yra aktuali tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu, nes leidžia geriau suvokti, kaip mokyklos vadovai gali kurti pasitikėjimą ir palaikyti motyvacinę aplinką net ir ribotų vadybinių galimybių sąlygomis.

Temos ištirtumas. Organizacinio pasitikėjimo tema plačiai nagrinėjama organizacijų teorijoje, vadybos ir organizacinės elgsenos tyrimuose. Mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas analizuojamas kaip reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų įsitraukimu, psichologiniu saugumu, organizaciniu įsipareigojimu ir veiklos efektyvumu (Dirks & Ferrin, 2001; Fulmer & Gelfand, 2012; Schilke et al., 2023). Taip pat plačiai plėtojami tyrimai, nagrinėjantys pasitikėjimo vaidmenį švietimo organizacijose, akcentuojant vadovų, mokytojų ir bendruomenės santykių svarbą organizacijos klimatui bei ugdymo kokybei (Bryk & Schneider, 2002; Tschannen-Moran, 2014). Kita reikšminga tyrimų kryptis siejama su institucinių veiksnių, organizacinės galios ir vadovų diskrecijos ribotumo analize. Institucinės teorijos atstovai pabrėžia, kad organizacijų veikimą lemia ne tik vidiniai vadybiniai sprendimai, bet ir teisės aktai, normos, reguliavimo mechanizmai bei išorinės galios struktūros (Scott, 2014). Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimuose akcentuojama, kad vadovų veikla dažnai vyksta ribotų

sprendimų priėmimo galimybių sąlygomis, kai organizaciniai pasirinkimai priklauso nuo institucinės aplinkos ir formalizuotų procedūrų. Vis dėlto mokslinių tyrimų, kurie kompleksiskai analizuotų mokyklos vadovo veikimą ribotų komandos formavimo galimybių sąlygomis ir šio veiksnio poveikį organizaciniam pasitikėjimui bei darbuotojų motyvacijai, vis dar stokojama, ypač Lietuvos kontekste. Dauguma tyrimų organizacinį pasitikėjimą nagrinėja atskirai nuo institucinių ribojimų, o mokyklos vadovo komandos formavimo procesas dažniausiai analizuojamas personalo vadybos arba lyderystės perspektyvoje. Todėl išlieka poreikis tirti, kaip institucinis reguliavimas ir ribota vadovo diskrecija veikia komandos formavimą bei pasitikėjimo kūrimą švietimo organizacijoje.

Mokslinis šio darbo **temos naujumas** atsiskleidžia tuo, kad mokyklos vadovo vaidmuo analizuojamas per ribotos institucinės galios ir pasitikėjimo kūrimo prizmę, o ne per tradicinį personalo valdymo modelį. Šiame darbe akcentuojama ne vadovo kontrolė, bet vadovo gebėjimas kurti psichologinį saugumą ir skatinti organizacinį pasitikėjimą struktūriškai apribotoje aplinkoje.

Tyrimo objektas – mokyklos vadovo komandos formavimas ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis.

Tyrimo problema. Kaip institucinis kontekstas veikia mokyklos vadovo komandos formavimo procesą ir organizacinio pasitikėjimo kūrimą?

Darbo tikslas – atskleisti mokyklos vadovo komandos formavimo ypatumus ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis ir išanalizuoti jų sąsajas su vadovavimu bei organizaciniu pasitikėjimu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinio pasitikėjimo, komandų raidos ir vadovo diskrecijos teorines prielaidas.
2. Atskleisti institucinius veiksnius, darančius įtaką mokyklos vadovo komandos formavimui Lietuvos viešojo sektoriaus kontekste.
3. Empiriškai ištirti mokyklų vadovų ir pavaduotojų patirtis, atskleidžiant komandos formavimo praktiką ribotos diskrecijos sąlygomis.
4. Nustatyti komandos formavimo ribotumų sąsajas su vadovavimu ir organizacinio pasitikėjimo kūrimu.

Darbe taikomi šie **informacijos rinkimo ir tyrimo metodai**: dokumentų turinio analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinė duomenų analizė, lyginamoji analizė. Rengiant darbą didelė dalis analizuotos mokslinės literatūros buvo nagrinėta anglų kalba. Siekiant užtikrinti išsamią ir aktualią teorinių šaltinių analizę, vertimo procese buvo pasitelkti dirbtinio intelekto pagrindu veikiantys vertimo įrankiai. Šių technologijų naudojimas sudarė galimybes efektyviau apdoroti didelės apimties mokslinę informaciją, išlaikant pirminio teksto prasmę bei terminologinį tikslumą.

Dirbtinio intelekto atlikti vertimai buvo papildomai tikrinami ir koreguojami autorės, remiantis mokslinio teksto kontekstu, akademinės kalbos reikalavimais bei nagrinėjamos temos specifika. Toks metodas leido ne tik paspartinti literatūros analizės procesą, bet ir užtikrinti pateikiamos informacijos patikimumą bei kokybę.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas. Teorinė darbo reikšmė atsiskleidžia organizacinio pasitikėjimo ir institucinės teorijos integracija švietimo vadybos kontekste, analizuojant mokyklos vadovo komandos formavimą ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis. Darbas prisideda prie organizacinio pasitikėjimo ir vadovavimo procesų supratimo viešojo sektoriaus organizacijose, atskleidžiant institucinio konteksto įtaką komandos formavimui ir tarpasmeniniams santykiams. Praktinė darbo reikšmė siejama su galimybe tyrimo pagrindu parengtas rekomendacijas taikyti mokyklų vadovų veikloje, stiprinant komandinį bendradarbiavimą, organizacinį pasitikėjimą ir darbuotojų įsitraukimą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas ir priedai. Pirmajame skyriuje analizuojami teoriniai pasitikėjimo organizacijoje ir komandų raidos aspektai. Antrajame skyriuje pateikiamas mokyklos vadovo veiklos institucinės aplinkos ir reglamentavimo kontekstas Lietuvoje. Trečiajame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, empirinis tyrimas, jo rezultatai ir analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos.

1. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO TEORINĖS PRIELAIIDOS

Šiame darbo skyriuje analizuojamas mokyklos vadovo veiklos teorinis ir institucinis kontekstas, sudarantis prielaidas tolesnei empirinei analizei. Skyriuje aptariami pagrindiniai teoriniai elementai, susiję su pasitikėjimo organizacijoje samprata ir reikšme bei komandų raidos ypatumais viešojo sektoriaus kontekste. Tai sudaro pagrindą tolimesniam empiriniam tyrimui, kuriame analizuojama, kaip realiose mokyklų situacijose vadovai veikia tarp formalių apribojimų ir kasdienių organizacinių sąveikų, ir kaip šie veiksniai daro įtaką vadovavimui bei organizacinio pasitikėjimo kūrimui.

1.1. Organizacinis pasitikėjimas švietimo organizacijoje

1.1.1. Organizacinio pasitikėjimo sampratos raida ir reikšmė organizacijų teorijoje

Organizacinio pasitikėjimo sąvoka organizacijų tyrimuose ilgą laiką buvo laikoma antraeiliu, vadinamuoju „minkštuju“ reiškiniu, dažniau siejama su tarpasmeniniais santykiais nei su organizacijos veiklos efektyvumu. Tai reiškia, kad organizacinis pasitikėjimas buvo analizuojamas per darbuotojų nuostatas, požiūrius ir elgseną, o jo ryšys su organizacijos veiklos rezultatais dažnai buvo nagrinėjamas netiesiogiai arba nenuosekliai. Ankstyvojoje organizacijų tyrimų literatūroje dominavo požiūris, jog organizacinis pasitikėjimas turi tiesioginį poveikį įvairiems darbuotojų psichologiniams ir elgsenos rezultatams, tačiau stokota aiškumo, kokiais mechanizmais šis poveikis pasireiškia ir kaip jis siejasi su organizacijos veiklos efektyvumu (Dirks & Ferrin, 2001). Organizacinio pasitikėjimo tyrimai ilgą laiką buvo fragmentuoti ir kilę iš skirtingų disciplinų (socialinės psichologijos, sociologijos ir ekonomikos), todėl organizacijų kontekste pasitikėjimas dažniau buvo konceptualizuojamas kaip tarpasmeninių santykių reiškiny, o ne kaip platesnis organizacinės veiklos veiksnys (Rousseau et al., 1998). Tokį požiūrį sustiprino ir klasikinės vadybos teorijos. Taylor (1911), Fayol (1949) bei Weber (1947) organizacijų veiklą aiškino per aiškias taisykles, hierarchiją, kontrolę ir formalų pareigų pasiskirstymą. Šiuose modeliuose buvo laikoma, kad organizacijos efektyvumą užtikrina struktūra ir procedūros, o pasitikėjimas nebuvo vertinamas kaip savarankiškai reikšmingas organizacijos veiklos elementas.

Vėliau požiūris į organizacinį pasitikėjimą pradėjo keistis. Mayer et al. (1995) organizacinį pasitikėjimą apibrėžė kaip žmogaus pasirengimą tapti pažeidžiamam kito asmens veiksmų atžvilgiu, remiantis lūkesčiais dėl jo kompetencijos, sąžiningumo ir geranoriškumo. Šis modelis tapo svarbiu atspirties tašku vėlesniems organizacinio pasitikėjimo tyrimams. Vis dėlto ir šiame požiūryje pasitikėjimas pirmiausia buvo siejamas su tarpasmeniniais santykiais, o ne su platesniais organizacijos veiklos procesais. XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje organizacinio pasitikėjimo samprata tapo platesnė. Tyrimuose pradėta akcentuoti, kad pasitikėjimas organizacijoje apima ne tik darbuotojų

tarpusavio santykius, bet ir organizacijos kultūrą, vadovavimo praktiką, komunikaciją bei institucinę aplinką (Rousseau et al., 1998; Dirks & Ferrin, 2001). Dėl to organizacinis pasitikėjimas pradėtas vertinti kaip svarbus organizacijos veiklos veiksnys, galintis turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir bendradarbiavimui.

Šiuolaikinėje organizacijų teorijoje organizacinis pasitikėjimas suprantamas kaip daugialypis darbo aplinkos reiškinys, susijęs su tarpasmeniniais santykiais, organizacijos veikimo principais ir vadovavimo praktika (Schilke et al., 2023; Alomran et al., 2024). Pasitikėjimas organizacijoje šiandien reiškia darbuotojų lūkestį, kad kolegos, vadovai ar pati organizacija elgsis sąžiningai, nuosekliai ir nepiktnaudžiaus darbuotojų pažeidžiamumu. Todėl pasitikėjimas nėra tik „gera atmosfera“ organizacijoje – jis susijęs su darbuotojų saugumo jausmu, stabilumu ir gebėjimu veikti neapibrėžtose situacijose (Schilke et al., 2023). Organizacinio pasitikėjimo reikšmė gali skirtis priklausomai nuo organizacinio ir kultūrinio konteksto, tačiau bendra tendencija išlieka nuosekli – pasitikėjimu grįsta organizacinė aplinka siejama su didesniu darbuotojų įsipareigojimu ir palankesniais veiklos rezultatais (Alomran et al., 2024; Bentzen, 2019). Liu et al. (2025) pabrėžia, kad organizacinis pasitikėjimas gali būti svarbus net tada, kai tarpasmeniniai santykiai komandoje nėra itin stiprūs. Kitaip tariant, darbuotojai gali jaustis saugiai ir būti įsitraukę į organizacijos veiklą net ir tuomet, kai ne su visais kolegomis palaiko artimą ryšį. Tai leidžia organizacinį pasitikėjimą vertinti kaip platesnį organizacijos veikimo veiksnį, darantį įtaką darbuotojų elgsenai ir organizacijos rezultatams. Chen et al. (2025) požiūriu, organizacinis pasitikėjimas stiprina darbuotojų emocinį įsipareigojimą organizacijai bei skatina savanorišką, organizacijai naudingą elgesį. Minėtų tyrėjų teigimu, tai labiau susiję ne su formalia kontrole ar griežtais reikalavimais, o su darbuotojų patiriamu pagarbiu santykiu, pripažinimu ir sąžiningu bendravimu. Šis aspektas ypač svarbus mokyklų vadovų komandoms, kurių veikla grindžiama nuolatiniu bendradarbiavimu, sprendimų derinimu ir tarpusavio pasitikėjimu.

Svarbu pabrėžti, kad organizacinis pasitikėjimas organizacijoje nėra vienodas visiems darbuotojams. Jis gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo pareigų, dalyvavimo sprendimų priėmime ar santykio su organizacijos vadovybe (Alomran et al., 2024; Bentzen, 2019). Be to, pasitikėjimas nėra pastovus – jis gali stiprėti arba silpnėti priklausomai nuo organizacijos sprendimų, komunikacijos aiškumo ir vadovavimo praktikos. Nuoseklūs ir skaidrūs sprendimai dažniausiai stiprina darbuotojų pasitikėjimą, o neaiški komunikacija, perteklinė kontrolė ar nenuoseklus vadovavimas gali jį greitai sumažinti (Schilke et al., 2023; Van Zoonen et al., 2024).

Todėl organizacinis pasitikėjimas šiandien laikomas ne tik tarpasmeninių santykių reiškiniu, bet ir svarbiu organizacijos veiklos išteklumi. Tai ypač aktualu organizacijose, kurių veikla grindžiama ilgalaikiu bendradarbiavimu, profesine autonomija ir nuolatine tarpusavio sąveika. Tokiose organizacijose, kaip mokyklos, pasitikėjimas tampa svarbia sąlyga efektyviam komandos darbui, bendradarbiavimui ir organizacijos veiklos stabilumui.

1.1.2. Organizacinio pasitikėjimo reikšmė darbuotojų psichologinei būsenai ir elgsenai

Mokslinėje literatūroje pasitikėjimas suprantamas ne tik kaip gerų tarpusavio santykių rezultatas, bet ir kaip platesnis organizacijos aplinką apibūdinantis reiškinys. Jis parodo, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje, kaip vertina santykius su vadovais ir kolegomis bei kiek saugiai jaučiasi darbo aplinkoje (Yu et al., 2018; Jena et al., 2018; Shahid & Din, 2021).

Pasitikėjimu grįstoje organizacinėje aplinkoje darbuotojai dažniau jaučiasi saugūs, vertinami ir reikalingi organizacijai. Tokia aplinka skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą, mažina įtampą ir padeda palaikyti geresnius tarpusavio santykius (Dirks & Ferrin, 2001; Colquitt et al., 2007; Schilke et al., 2023). Kai darbuotojai pasitiki organizacija ir jos vadovybe, jie dažniau sieja save su organizacija, aktyviau įsitraukia į bendrą veiklą ir labiau stengiasi prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Du, 2024; Capezio et al., 2023; Wowor & Dewi, 2022).

Vienas svarbiausių organizacinio pasitikėjimo aspektų yra jo ryšys su darbuotojų psichologiniu saugumu. Edmondson (2018, 2019) teigia, kad psichologinis saugumas atsiranda tada, kai darbuotojai nebijo išsakyti savo nuomonės, užduoti klausimų ar pripažinti klaidų. Organizacijose, kuriose vyrauja pasitikėjimas, darbuotojai dažniau dalijasi informacija, aktyviau bendradarbiauja ir lengviau sprendžia problemas (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Be to, psichologinis saugumas padeda darbuotojams lengviau prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, mažina streso ir emocinio išsekimo riziką (De Lisser, 2024).

Organizacinis pasitikėjimas taip pat siejamas su darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimu darbu. Kai darbuotojai mato, kad organizacijoje sprendimai priimami sąžiningai, vadovai laikosi deklaruojamų vertybių, o komunikacija yra aiški ir nuosekli, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu bei organizacinis įsipareigojimas (Bentzen, 2019; Schilke et al., 2023; Alomran et al., 2024). Pasitikėjimas mažina neapibrėžtumo jausmą ir padeda darbuotojams lengviau priimti organizacinius pokyčius.

Darbuotojų elgsena organizacijoje taip pat labai priklauso nuo pasitikėjimo lygio. Tyrimai rodo, kad organizacijose, kuriose vyrauja aukštesnis pasitikėjimo lygis, darbuotojai dažniau bendradarbiauja, rodo iniciatyvą, padeda kolegoms ir aktyviau įsitraukia į bendrą organizacijos veiklą (Podsakoff et al., 2000; Dirks & Ferrin, 2002; Chen et al., 2025). Tokiose organizacijose darbuotojai dažniau dalijasi žiniomis ir prisideda prie veiklos ne tik vykdydami tiesiogines pareigas, bet ir savanoriškai įsitraukdami į papildomas veiklas. Tuo tarpu žemas pasitikėjimo lygis dažniau siejamas su atsiribojimu, mažesniu įsitraukimu ir didesne darbuotojų kaitos tikimybe (Mayer et al., 1995; Fulmer & Gelfand, 2012). Pasitikėjimo lygis ypač svarbus viešojo sektoriaus ir švietimo organizacijose. Šiose organizacijose darbuotojų motyvaciją dažnai lemia ne tik materialiniai veiksniai, bet ir tarpusavio santykiai, organizacinis klimatas bei vadovavimo kokybė (Bentzen, 2019). Dėl to organizacinis pasitikėjimas tampa svarbia sąlyga ne tik darbuotojų gerovei, bet ir efektyviam komandos darbui.

Svarbu pažymėti, kad organizacinis pasitikėjimas nesusiformuoja savaime. Jį veikia organizacijos kultūra, vadovų elgesys, komunikacijos aiškumas ir kasdienė darbuotojų patirtis organizacijoje. Vadovų nuoseklumas, pagarbus bendravimas ir skaidrūs sprendimai yra vieni svarbiausių veiksnių, stiprinančių darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Schilke et al., 2023; Van Zoonen et al., 2024). Todėl organizacinis pasitikėjimas laikomas ne tik psichologiniu reiškiniu, bet ir organizaciniu resursu, darančiu poveikį darbuotojų savijautai bei organizacijos veiklos rezultatams.

Taigi, galima konstatuoti, kad organizacinis pasitikėjimas turi didelę reikšmę darbuotojų psichologinei būsenai ir elgsenai. Jis padeda kurti psichologiškai saugesnę darbo aplinką, stiprina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir bendradarbiavimą. Pasitikėjimu grįsta organizacinė aplinka taip pat padeda palaikyti ilgalaikį darbuotojų ryšį su organizacija. Šie aspektai ypač svarbūs analizuojant mokyklų vadovų komandų veikimą, nes jų darbas grindžiamas nuolatiniu bendradarbiavimu, tarpusavio komunikacija ir bendrų sprendimų priėmimu.

1.1.3. Organizacinis pasitikėjimas švietimo organizacijoje kaip specifinis reiškinys

Švietimo organizacijos nuo daugelio kitų organizacijų skiriasi savo veiklos pobūdžiu, tikslais ir darbuotojų vaidmeniu, todėl organizacinis pasitikėjimas jose įgauna ypatingą reikšmę. Mokyklų veikla grindžiama nuolatiniu bendravimu ir bendradarbiavimu tarp mokytojų, vadovų, mokinių bei jų tėvų. Be to, didelė dalis mokytojų darbo yra sunkiai tiksliai reglamentuojama ar kontroliuojama. Dėl šių priežasčių pasitikėjimas mokykloje tampa ne papildomu, o vienu svarbiausių sėkmingo organizacijos veikimo veiksnių (Tschannen-Moran, 2014; Bryk & Schneider, 2002).

Vienas svarbiausių švietimo organizacijų bruožų yra mokytojų profesinė autonomija. Mokytojai kasdien savarankiškai priima sprendimus dėl ugdymo turinio, mokymo metodų ar mokinių vertinimo. Ne visus šiuos sprendimus galima iš anksto detalai reglamentuoti, todėl mokyklos veikla labai priklauso nuo abipusio (vadovų ir darbuotojų) pasitikėjimo kompetencija ir atsakomybe. Tyrimai rodo, kad mokytojai, kurie pasitiki mokyklos vadovybe ir organizacijos sprendimais, dažniau prisiima atsakomybę, aktyviau bendradarbiauja su kolegomis ir labiau įsitraukia į mokyklos veiklos tobulinimą (Tschannen-Moran & Hoy, 2000; Louis et al., 2010).

Organizacinis pasitikėjimas mokyklose taip pat glaudžiai susijęs su mokytojų emocine būsena ir profesine gerove. Tyrimai rodo, kad pasitikėjimu grįsta darbo aplinka gali mažinti profesinio perdegimo riziką ir padėti darbuotojams geriau jaustis organizacijoje (Van Maele & Van Houtte, 2015; Tschannen-Moran, 2014). Tai ypač svarbu švietimo sektoriuje, kuriame emocinė įtampa ir profesinis nuovargis yra gana dažnos problemos. Pasitikėjimas mokykloje taip pat susijęs su psichologiniu saugumu. Kai darbuotojai jaučia, kad gali atvirai reikšti savo nuomonę, kalbėti apie problemas ar pripažinti klaidas nebijodami neigiamų pasekmių, jie dažniau įsitraukia į bendrą veiklą ir aktyviau

bendradarbiauja (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Tokiose organizacijose mokytojai dažniau priima grįžtamąjį ryšį, yra atviresni pokyčiams ir labiau linkę ieškoti naujų darbo sprendimų (Edmondson, 2018).

Skirtingai nei daugelyje kitų organizacijų, pasitikėjimas mokykloje apima ne tik darbuotojų tarpusavio santykius. Mokyklos nuolat bendrauja su mokiniais, jų tėvais ir vietos bendruomene, todėl organizacinis pasitikėjimas tampa platesniu ir sudėtingesniu reiškiniu. Bryk ir Schneider (2002) tai apibūdina relacinio pasitikėjimo¹ sąvoka, kuri apima pasitikėjimą tarp mokytojų, vadovų, mokinių ir tėvų. Minėti tyrėjai pabrėžia, kad toks pasitikėjimas yra viena svarbiausių sąlygų sėkmingam mokyklos tobulėjimui ir pokyčių įgyvendinimui. Svarbu ir tai, kad mokyklos veikia gana griežtai reguliuojamoje viešojo sektoriaus aplinkoje. Jų veiklą veikia teisės aktai, atskaitomybės reikalavimai ir įvairios kontrolės procedūros. Tačiau tyrimai rodo, kad perteklinė kontrolė ar nenuoseklūs sprendimai gali silpninti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir mažinti mokytojų iniciatyvumą (Mintrop, 2016; Tschannen-Moran, 2014). Dėl to mokyklose labai svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp atskaitomybės reikalavimų ir darbuotojų profesinės autonomijos.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas švietimo organizacijose turi ypatingą reikšmę. Mokyklų veikla grindžiama ilgalaikiais santykiais, profesine autonomija ir nuolatiniu bendradarbiavimu, todėl pasitikėjimas tampa svarbia sąlyga efektyviam organizacijos darbui. Pasitikėjimu grįsta aplinka padeda stiprinti darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą, psichologinį saugumą ir pasirengimą organizaciniams pokyčiams. Šie aspektai ypač svarbūs analizuojant mokyklų vadovų komandų veikimą, nes jų darbas tiesiogiai susijęs su tarpusavio pasitikėjimu, komunikacija ir bendrų sprendimų priėmimu.

1.2. Komandos funkcionavimas ir pasitikėjimas komandoje

1.2.1. Komandos samprata ir komandų raidos teorijos

Vienas seniausių organizacijų ir grupių tyrimuose taikomų požiūrių į komandų raidą yra *stadijų (arba linijinis) požiūris*. Jis susiformavo XX a. viduryje, remiantis grupių dinamikos ir socialinės psichologijos tyrimais. Šio požiūrio esmė – prielaida, kad komandos laikui bėgant pereina tam tikrus vystymosi etapus, kuriems būdingi skirtingi santykiai, vaidmenys ir darbo organizavimo principai (Bales & Strodtbeck, 1951; Tuckman, 1965). Vieną žinomiausių komandų raidos modelių pasiūlė Tuckman (1965). Jis išskyrė keturis pagrindinius komandos raidos etapus: formavimosi, įtampos ir vaidmenų derinimo, bendrų normų formavimosi bei stabilaus veikimo etapą (angl. *forming*, *storming*, *norming*, *performing*). Šis modelis padėjo geriau suprasti, kaip komandos vystosi ir su kokiais sunkumais

¹ Relacinis pasitikėjimas suprantamas kaip per kasdienes tarpasmenines sąveikas susiformuojantis pasitikėjimas, grindžiamas tarpusavio pagarba, vaidmenų pripažinimu ir nuosekliu įsipareigojimų laikymusi, o ne vien formaliomis taisyklėmis ar institucine kontrole (Bryk & Schneider, 2002).

susiduria skirtingais veiklos laikotarpiais. Vis dėlto vėliau pastebėta, kad realių komandų veikla ne visada vyksta taip nuosekliai, kaip numato stadijų modelis. Komandos gali grįžti prie ankstesnių problemų, patirti kelis etapus vienu metu arba keistis dėl išorinių veiksnių, tokių kaip vadovų kaita, organizaciniai pokyčiai ar krizės. Dėl to pradėta kritikuoti pernelyg tiesinė komandų raidos samprata. Tyrėjai pabrėžia, kad stadijų modelis gali būti naudingas analizuojant komandos veikimą, tačiau jis neturėtų būti suprantamas kaip vienintelis „teisingas“ komandos vystymosi kelias (Lacerenza et al., 2018; Mathieu et al., 2019). Vėlesnėje organizacijų ir komandų tyrimų literatūroje stadijų požiūris buvo peržiūrėtas ir konceptualiai išplėtotas, įtraukiant penktąją stadiją – komandos veiklos užbaigimo etapą (angl. *adjourning*), būdingą projektinėms ar laikinoms komandoms, taip pat aptarė jo taikymo ribotumus ir interpretacijas praktikoje (Tuckman & Jensen, 1977). Šiuolaikiniai autoriai pabrėžia, kad komandų raida nebūtinai vyksta nuosekliai ir universaliai seka, o atskiri etapai gali persidengti, kartotis arba būti praleidžiami, priklausomai nuo konteksto, veiklos sąlygų ir komandos užduočių pobūdžio (Klasmeier & Lehmann-Willenbrock, 2024; Shuffler et al., 2020; Mathieu et al., 2019; Bush et al., 2018; Lacerenza et al., 2018). Tokiu būdu stadijų požiūris padeda susieti tam tikras komandos problemas ar įtampas su konkrečiais komandos raidos momentais, pavyzdžiui, vaidmenų derinimu, bendrų normų formavimusi ar veiklos stabilizavimu, tačiau neturėtų būti taikomas kaip kriterijus, pagal kurį būtų vertinama, ar komanda vystosi „teisingai“ (Lacerenza et al., 2018).

Vėliau komandų tyrimuose išryškėjo *ciklinis požiūris*. Ši perspektyva remiasi idėja, kad komandų veikla vystosi ne nuosekliai, o cikliškai – stabilesnius laikotarpius keičia pokyčių ir persitvarkymo etapai (Gersick, 1988; Waller et al., 2016). Komandos gali periodiškai peržiūrėti savo darbo principus, tikslus ar vaidmenų pasiskirstymą, todėl jų veikimas tampa labiau dinamiškas ir mažiau prognozuojamas. Ciklinis požiūris padeda paaiškinti, kodėl komandos tam tikrą laiką gali veikti stabiliai, o vėliau gana greitai susidurti su reikšmingais pokyčiais ar įtampa. Tokie pokyčiai gali būti susiję su naujais reikalavimais, organizacinėmis reformomis, darbuotojų kaita ar pasikeitusiu vadovavimu. Todėl komandos raida šiame požiūryje suprantama ne kaip tiesinis „brendimo“ procesas, o kaip nuolat kintantis prisitaikymo procesas (Bush et al., 2018; Shuffler et al., 2020).

Šiuolaikinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad komandų veikimo nepakanka aiškinti vien stadijomis ar ciklais. Dėl to komandų tyrimuose pradėtas taikyti *dinamiškų sistemų požiūris*. Jis remiasi mintimi, kad komandos nuolat keičiasi priklausomai nuo vidinių ir išorinių veiksnių, o jų veikimą lemia tarpusavyje susiję procesai, tokie kaip komunikacija, pasitikėjimas, sprendimų priėmimas ar bendradarbiavimas (Mathieu et al., 2019; Fyhn et al., 2022). Pagal šį požiūrį komanda nėra statiška struktūra. Jos veikimas gali keistis dėl įvairių situacijų – vadovo sprendimų, konfliktų, organizacinių pokyčių ar pasikeitusios darbo aplinkos. Kai kurie pokyčiai gali būti nedideli, tačiau ilgainiui turėti didelę įtaką komandos veikimui. Dėl to komandų darbas realiose organizacijose dažnai atrodo nevienodas, sunkiai prognozuojamas ir priklausantis nuo konkretaus konteksto. Dinamiškas požiūris

ypač svarbus analizuojant kokybinius tyrimus, nes žmonės savo patirtį dažniausiai pasakoja ne etapais ar teorinėmis sąvokomis, o per konkrečias situacijas, konfliktus, sprendimus ar bendradarbiavimo patirtis. Todėl šis požiūris leidžia geriau suprasti, kaip komandos keičiasi laikui bėgant ir kaip jų veikimą veikia organizacinė aplinka bei tarpusavio santykiai (Delice et al., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad komandų raidos teorijos padeda geriau suprasti, kaip formuojasi ir keičiasi komandų veikimas organizacijose. Ankstyvieji stadijų modeliai komandų raidą aiškino kaip nuoseklų procesą, tačiau vėlesni tyrimai parodė, kad komandų veikimas dažnai yra sudėtingesnis ir labiau priklausomas nuo situacijos bei organizacinio konteksto. Dėl to šiuolaikiniai tyrimai komandas vis dažniau analizuoja kaip dinamiškas sistemas, kurių veikimas nuolat kinta priklausomai nuo tarpusavio santykių, organizacinių sprendimų ir išorinės aplinkos pokyčių.

1.2.2. Organizacinio pasitikėjimo vaidmuo komandos veikime

Skirtingai nei formalios taisyklės ar organizacinės procedūros, pasitikėjimo negalima tiesiog nustatyti ar įvesti administraciniais sprendimais. Jis formuojasi palaipsniui per kasdienį komandos narių bendravimą, bendras patirtis ir darbo aplinką (Marks et al., 2001; Mathieu et al., 2019). Dėl to pasitikėjimas laikomas vienu svarbiausių komandos veikimo veiksnių, padedančių koordinuoti darbą, mažinti neapibrėžtumą ir užtikrinti bendradarbiavimą sudėtingose situacijose (Salas et al., 2015; Kozlowski & Ilgen, 2006). Komandų tyrimuose pabrėžiama, kad pasitikėjimas nėra tik gerų tarpusavio santykių rezultatas. Jis taip pat susijęs su komandos gebėjimu prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir veikti situacijose, kuriose ne viską galima aiškiai numatyti ar reglamentuoti (Fulmer & Gelfand, 2012). Tai ypač svarbu komandose, kurių veikla grindžiama nuolatinio bendradarbiavimu, tarpusavio priklausomybe ir informacijos dalijimusi. Schilke et al. (2023) pažymi, kad organizacinis pasitikėjimas pasireiškia keliais lygmenimis. Jis apima tiek pasitikėjimą tarp kolegų, tiek pasitikėjimą vadovais ar pačia organizacija. Šie pasitikėjimo lygmenys tarpusavyje susiję – stiprus pasitikėjimas vadovybe gali padėti stiprinti bendradarbiavimą komandoje, o prasti santykiai organizacijoje gali silpninti pasitikėjimą tarp darbuotojų. Komandos veikime pasitikėjimas dažniausiai siejamas su darbuotojų lūkesčiu, kad kolegos elgsis atsakingai, laikysis susitarimų ir veiks siekdami bendrų tikslų. Tokie lūkesčiai mažina neapibrėžtumą ir leidžia lengviau koordinuoti bendrą darbą (Dirks & Ferrin, 2001). Kai komandos nariai pasitiki vieni kitais, mažėja poreikis nuolatinei kontrolei, o daugiau dėmesio galima skirti pačių užduočių atlikimui ir bendrų tikslų įgyvendinimui.

Pasitikėjimas ypač svarbus komandose, kuriose darbo procesai yra sudėtingi ir reikalauja nuolatinio tarpusavio derinimo. Tokiose situacijose darbuotojai dažniau dalijasi informacija, aktyviau bendradarbiauja ir lengviau priima bendrus sprendimus (Kozlowski & Ilgen, 2006; Salas et al., 2015). Tyrimai rodo, kad aukštesnis pasitikėjimo lygis komandoje dažniausiai siejamas su didesniu darbuotojų įsitraukimu, atsakomybe už bendrus rezultatus ir aktyvesniu dalyvavimu komandos veikloje (Costa et

al., 2018; Breuer et al., 2016). Pasitikėjimas taip pat svarbus informacijos dalijimuisi komandoje. Komandose, kuriose darbuotojai pasitiki vieni kitais, žmonės dažniau dalijasi ne tik oficialia informacija, bet ir abejonėmis, neišbaigtomis idėjomis ar galimais problemų sprendimais. Tai padeda komandai geriau analizuoti situacijas ir ieškoti kūrybiškesnių sprendimų (Hao et al., 2022; Chen, 2021).

Organizacinis pasitikėjimas daro įtaką ne tik kasdieniam bendradarbiavimui, bet ir bendriems organizacijos rezultatams. Espinoza et al. (2025) išskiria horizontalųjį pasitikėjimą tarp kolegų ir vertikalųjį pasitikėjimą vadovais. Tyrimai rodo, kad abi šios pasitikėjimo formos yra susijusios su geresniais darbuotojų veiklos rezultatais, didesniu iniciatyvumu ir aktyvesniu įsitraukimu į organizacijos veiklą. Pasitikėjimas taip pat turi didelę reikšmę konfliktų valdymui komandoje. Komandose, kuriose vyrauja didesnis pasitikėjimas, konfliktai dažniau sprendžiami konstruktyviai, orientuojantis į problemos sprendimą, o ne į asmeninius nesutarimus (De Dreu & Weingart, 2003). Tokiose komandose darbuotojai dažniau ieško kompromisų, atviriau diskutuoja ir lengviau priima skirtingas nuomones. Tuo tarpu žemas pasitikėjimo lygis dažniau siejamas su gynybine komunikacija, mažesniu atvirumu ir sunkumais sprendžiant problemas (Simons & Peterson, 2000; DeChurch et al., 2013). Svarbu pažymėti, kad pasitikėjimas komandoje nėra pastovus. Jis gali stiprėti arba silpnėti priklausomai nuo komandos patirties, vadovavimo sprendimų ir organizacinės aplinkos (Fulmer & Gelfand, 2012; Schilke et al., 2023). Nuoseklus bendradarbiavimas ir aiški komunikacija dažniausiai stiprina pasitikėjimą, o konfliktai, neaiškūs sprendimai ar nesąžiningas elgesys gali jį greitai sumažinti.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra vienas svarbiausių komandos veikimo veiksnių. Jis daro įtaką bendradarbiavimui, komunikacijai, konfliktų sprendimui, darbuotojų įsitraukimui ir psichologiniam saugumui. Pasitikėjimas ypač svarbus komandose, kurių veikla grindžiama nuolatiniu bendradarbiavimu ir bendrų sprendimų priėmimu, todėl jo reikšmė itin aktuali analizuojant mokyklų vadovų komandų veikimą.

1.2.3. Komandų raidos teorijų taikymas švietimo organizacijoje

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje komandos vis dažniau suprantamos ne kaip pastovios struktūros, o kaip nuolat kintantys dariniai. Komandos veikimą lemia ne tik formalūs vaidmenys ar paskirstytos funkcijos, bet ir kasdienis bendravimas, tarpusavio pasitikėjimas, bendros patirtys, sprendimų priėmimo būdai ir organizacinė aplinka (Lacerenza et al., 2025; Sanford et al., 2024; Fyhn et al., 2023; Delice et al., 2019; Mathieu et al., 2019; Waller et al., 2016). Tokie dalykai kaip pasitikėjimas, psichologinis saugumas ar komandos sutelktumas nesusiformuoja iš karto. Jie atsiranda palaipsniui, per nuolatinę komandos narių sąveiką, ir gali keistis priklausomai nuo situacijos. Dėl šios priežasties komandų raidos teorijos šiame darbe taikomos ne kaip taisyklė, nurodanti, kaip komanda „turi“ vystytis, bet kaip pagalbinė priemonė, leidžianti geriau suprasti komandos veikimą. Kitaip tariant, šios teorijos nėra naudojamos tam, kad būtų vertinama, ar komanda yra „gera“, „bloga“ ar pasiekusi tam tikrą brandos

etapą. Jos padeda atpažinti pasikartojančias situacijas, įtampas, bendradarbiavimo formas ir pokyčius, kurie išryškėja komandos veikloje (Waller et al., 2016; Delice et al., 2019; Fyhn et al., 2022).

Toks požiūris ypač svarbus analizuojant interviu duomenis. Tyrimo dalyviai paprastai nekalba teorinėmis sąvokomis. Jie pasakoja apie konkrečias situacijas: kaip priimami sprendimai, kaip pasiskirstomos atsakomybės, kur kyla įtampa, kada pavyksta bendradarbiauti, o kada bendras darbas tampa sudėtingas. Komandų raidos teorijos leidžia šiuos pasakojimus susieti su platesniais komandos veikimo procesais ir padeda suprasti, kaip komanda keičiasi laikui bėgant. Švietimo organizacijose komandų raidos teorijų taikymas turi būti vertinamas atsargiai. Mokyklos nėra tokios organizacijos, kuriose komandos dažnai sudaromos trumpam laikui konkrečiam projektui. Dažniausiai mokyklų komandos veikia ilgą laiką, jų nariai dirba kartu ne vienerius metus, o veikla vyksta pasikartojančiais ciklais (pvz.: mokslo metų pradžia, ugdymo proceso organizavimas, vertinimai, egzaminai, pasirengimas kitiems mokslo metams). Todėl mokyklos komandos veikimą svarbu analizuoti ne kaip trumpalaikį procesą, o kaip ilgalaikę ir nuolat besikeičiančią sąveiką (Bush, 2018; Hargreaves & O'Connor, 2018; Vangrieken et al., 2017; Spillane et al., 2015).

Skirtingai nei verslo ar projektinėse organizacijose, mokyklų vadovai ne visada gali laisvai formuoti savo komandą. Teoriškai komandų raidos modeliai dažnai remiasi prielaida, kad vadovas gali pasirinkti komandos narius, keisti jų vaidmenis, koreguoti atsakomybes ar pertvarkyti komandos struktūrą. Tačiau mokyklose ši prielaida ne visada atitinka realybę. Vadovas dažnai perima jau susiformavusį kolektyvą, o personalo kaita vyksta lėtai ir priklauso nuo teisinių, finansinių bei darbo rinkos sąlygų (Hargreaves & Fullan, 2020; Mathieu et al., 2019; Lacerenza et al., 2018; Hallinger, 2016). Tai ypač aktualu kalbant apie mokyklos vadovo pavaduotojus. Pavaduotojų pareigybės, atsakomybės ir pavaldumo ryšiai dažnai yra aiškiai apibrėžti formaliai. Todėl pavaduotojai ne visada yra vadovo „pasirinkta“ komanda klasikine vadybine prasme. Praktikoje vadovas gali dirbti su jau esančiais žmonėmis, kurių funkcijos ir atsakomybės susiformavusios anksčiau arba nustatytos pagal institucinius reikalavimus. Dėl to vadovo galimybės keisti komandos sudėtį ar iš naujo paskirstyti vaidmenis gali būti ribotos (Nordholm et al., 2025; Grissom & Mitani, 2021). Papildomų sunkumų kelia ir personalo situacija. Net tada, kai formaliai galima organizuoti atrankas, mokyklos gali susidurti su kandidatų trūkumu, sunkiai užpildomomis pareigybėmis ar būtinybe priimti kompromisinius sprendimus. Tokiais atvejais komanda formuojasi ne tik pagal vadovo strateginį matymą, bet ir pagal tai, kokios realios galimybės yra darbo rinkoje (Evans & Acosta, 2023). Dėl šių priežasčių mokyklos komandos veikimas dažnai būna nevienalytis. Vienu metu gali egzistuoti ir stabilumas, ir įtampa. Pavyzdžiui, mokykloje gali būti nusistovėjusios darbo tvarkos, aiškos rutinos ir ilgalaikiai profesiniai ryšiai, tačiau kartu gali išlikti neaiškumų dėl atsakomybių, sprendimų priėmimo ar pokyčių įgyvendinimo. Tokiose situacijose komandų raidos teorijos yra naudingos ne tam, kad būtų nustatytas komandos „etapas“, bet tam, kad

būtų galima geriau suprasti, kodėl tam tikru metu komandoje atsiranda įtampa, sustiprėja bendradarbiavimas arba susilpnėja pasitikėjimas.

Švietimo įstaigose ypač svarbūs tampa santykiai komandoje. Kai vadovas turi ribotas galimybes keisti komandos sudėtį ar formaliai pertvarkyti vaidmenis, didesnę reikšmę įgyja kasdienis bendravimas, sprendimų aiškumas, nuspėjamumas, tarpusavio pasitikėjimas ir gebėjimas valdyti nesutarimus. Kitaip tariant, mokyklos komandos veikimas dažnai palaikomas ne per struktūrinius pakeitimus, o per santykinius mechanizmus – tai, kaip žmonės kalbasi, tariausi, sprendžia problemas ir reaguoja į įtampas. Svarbu ir tai, kad skirtingi mokyklos bendruomenės nariai gali nevienodai patirti sprendimų laisvę. Pavyzdžiui, TALIS 2018 analizė rodo, kad mokyklų vadovai dažnai vertina turintys tam tikrų sprendimo galių personalo ar vidinio biudžeto paskirstymo srityse, tačiau mokytojų įsitraukimas į mokyklos politikos ar ugdymo turinio sprendimus gali būti mažesnis (OECD, 2020). Tai reiškia, kad vadovai, pavaduotojai ir mokytojai gali skirtingai suvokti savo autonomiją. Vieni gali jausti daugiau sprendimų laisvės, kiti – daugiau kontrolės ar priklausomybės nuo kitų sprendimų. Tokie skirtumai gali turėti įtakos komandos bendradarbiavimui, tarpusavio lūkesčiams ir pasitikėjimui (Wermke, 2022; Lennert da Silva, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad komandų raidos teorijos yra naudingos analizuojant mokyklos komandų veikimą, tačiau jos turi būti taikomos atsargiai. Mokyklų komandos dažniausiai veikia ilgą laiką, jų sudėtis ne visada lengvai keičiama, o vadovo sprendimų laisvė priklauso nuo institucinių, teisinių ir praktinių sąlygų. Todėl mokyklos komandos raidos negalima vertinti kaip paprasto perėjimo iš vieno etapo į kitą. Ji labiau panaši į nuolat kintantį procesą, kuriame persipina stabilumas, pokyčiai, bendradarbiavimas ir įtampos. Šiame darbe komandų raidos teorijos pasitelkiamos kaip analitinė priemonė, padedanti suprasti mokyklos vadovo komandos veikimą ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis. Tai leidžia ne tik nagrinėti, kaip komanda veikia, bet ir matyti, kokią reikšmę turi platesnis institucinis kontekstas, vadovo sprendimų galimybės, tarpusavio pasitikėjimas ir kasdienė komandos narių sąveika.

1.3. Mokyklos vadovo komandos formavimas instituciniame kontekste

1.3.1. Mokyklos vadovo vadovavimo galimybės ir diskrecija

Mokyklos vadovo veikla yra glaudžiai susijusi su tuo, kokius sprendimus jis gali priimti savarankiškai ir kur jo veikimą riboja išorinės taisyklės, steigėjo sprendimai ar kiti instituciniai reikalavimai. Organizacijų teorijoje vadovo autonomija paprastai suprantama kaip galimybė savarankiškai spręsti dėl organizacijos veiklos, personalo, darbo organizavimo ir strateginių prioritetų. Tokia autonomija leidžia vadovui ne tik vykdyti nustatytas funkcijas, bet ir realiai formuoti organizacijos veiklos kryptį. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijose, tarp jų ir mokyklose, vadovo autonomija nėra visiška. Mokyklos vadovas veikia teisinio reglamentavimo, atskaitomybės, steigėjo lūkesčių ir švietimo

politikos rėmuose. Todėl jo veikla nuolat vyksta tarp dviejų pusių: viena vertus, vadovas turi priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklą, kita vertus, ne visus sprendimus jis gali priimti laisvai.

Šiuolaikinėje organizacijų teorijoje vadovavimo autonomija dažniau suprantama ne kaip visiška laisvė, o kaip tam tikra veikimo erdvė. Vadovas nėra vien tik taisyklių vykdytojas, tačiau jis taip pat nėra visiškai nepriklausomas nuo sistemos, kurioje dirba. Organizacijos veikia pagal nustatytas taisykles, tačiau praktikoje dažnai atsiranda situacijų, kuriose reikia interpretuoti reikalavimus, derinti skirtingų grupių interesus ir priimti sprendimus pagal konkrečias aplinkybes. Šiai veikimo erdvei paaiškinti svarbi *diskrecijos* sąvoka. Viešojo valdymo ir organizacijų tyrimuose diskrecija suprantama kaip galimybė priimti sprendimą tada, kai taisyklės nepateikia vieno aiškaus atsakymo ar vienintelio veikimo būdo (Verhoest et al., 2021; Chang & Brewer, 2022; Paananen et al., 2023). Kitaip tariant, diskrecija reiškia vadovo galimybę pasirinkti, kaip konkrečioje situacijoje taikyti taisykles, kokius prioritetus iškelti ir kokią sprendimą laikyti tinkamiausiu. Viešajame sektoriuje tai ypač svarbu, nes formalūs teisės aktai ir procedūros negali numatyti visų praktinių situacijų. Lipsky (1980) pabrėžia, kad viešojo sektoriaus darbuotojai ir vadovai dažnai veikia tarp formalių taisyklių ir realių gyvenimiškų situacijų. Todėl sprendimų priėmimas nėra vien techninis taisyklių vykdymas. Jis reikalauja profesinio vertinimo, situacijos supratimo ir gebėjimo pasirinkti tinkamiausią veikimo būdą.

Institucinės teorijos požiūriu mokyklos vadovo veikla taip pat priklauso nuo platesnės aplinkos. Scott (2014) teigia, kad organizacijos veikia reguliacinių, normatyvinių ir kultūrinių struktūrų aplinkoje. Tai reiškia, kad mokyklos vadovo sprendimus veikia ne tik teisės aktai, bet ir švietimo sistemos normos, steigėjo lūkesčiai, bendruomenės požiūris bei pačios mokyklos organizacinė kultūra. Todėl vadovo galimybės veikti priklauso ne tik nuo pareigybės aprašyme numatytų funkcijų, bet ir nuo to, kokioje institucinėje aplinkoje jis dirba. Mokyklos vadovas kasdien turi derinti formalius reikalavimus ir realius mokyklos poreikius. Viena vertus, jis privalo laikytis teisės aktų, atskaitomybės procedūrų ir steigėjo nustatytų taisyklių. Kita vertus, jis turi spręsti personalo, darbo organizavimo, konfliktų, komunikacijos ir organizacinio klimato klausimus. Tokiose situacijose diskrecija leidžia vadovui pasirinkti ne vieną formaliai „teisingą“, bet konkrečiai mokyklai tinkamiausią sprendimą.

Organizacijų sprendimų priėmimo teorijoje taip pat pabrėžiama, kad vadovo sprendimai nėra priimami visiškai izoliuoti. March ir Olsen (1989) teigia, kad organizacijose sprendimus veikia ne tik racionalūs skaičiavimai, bet ir įprastos praktikos, normos bei organizacinės taisyklės. Tai reiškia, kad mokyklos vadovo sprendimai formuojasi konkrečiame socialiniame ir instituciniame kontekste. Todėl vadovo galimybės formuoti komandą priklauso ne tik nuo jo asmeninių lyderystės gebėjimų, bet ir nuo mokyklos aplinkos, turimų išteklių, teisinių reikalavimų ir nusistovėjusių santykių. Mintzberg (1983) vadovą apibūdina kaip asmenį, kuris nuolat derina formalų autoritetą ir neformalią įtaką. Vadovas ne tik administruoja organizacijos veiklą, bet ir koordinuoja žmonių santykius, palaiko komunikaciją,

sprendžia įtampas ir padeda organizacijai išlaikyti bendrą veiklos kryptį. Šis požiūris svarbus mokyklos vadovo veiklai, nes mokykloje vien formalių įgaliojimų dažnai nepakanka. Vadovo įtaka priklauso ir nuo pasitikėjimo, bendravimo kokybės bei gebėjimo telkti žmones bendram darbui. Vadovo sprendimų galimybes riboja ir tai, kad organizacijose sprendimai dažnai priimami ne idealiomis sąlygomis. Simon (1997) riboto racionalumo samprata padeda paaiškinti, kad vadovai dažnai veikia turėdami ne visą informaciją, ribotą laiką ir ribotus išteklius. Todėl praktikoje vadovas ne visada gali pasirinkti teoriškai geriausią sprendimą. Dažniau jis turi priimti pakankamai tinkamą sprendimą konkrečiomis aplinkybėmis. Ši mintis ypač svarbi analizuojant mokyklos vadovo galimybes formuoti komandą. Teoriškai vadovas gali būti laikomas atsakingu už komandos telkimą, darbo organizavimą ir pasitikėjimo kūrimą. Tačiau praktikoje jo galimybės priklauso nuo darbuotojų sudėties, pavaduotojų vaidmenų, personalo kaitos galimybių, finansinių išteklių, steigėjo sprendimų ir darbo rinkos situacijos. Todėl mokyklos vadovo komandos formavimas negali būti vertinamas tik kaip individualios lyderystės klausimas. Jis turi būti suprantamas kaip procesas, vykstantis tam tikrose institucinėse ribose.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovo vadovavimo galimybės ir diskrecija yra svarbi jo veiklos dalis. Vadovas turi tam tikrą sprendimų laisvę, tačiau ši laisvė nėra absoliuti. Ji priklauso nuo teisinių reikalavimų, steigėjo vaidmens, organizacinės kultūros, turimų išteklių ir konkrečios mokyklos situacijos. Todėl mokyklos vadovo galimybės formuoti komandą ir daryti įtaką organizaciniams procesams turėtų būti suprantamos kaip santykis tarp individualios lyderystės, praktinių sprendimų ir institucinės aplinkos ribų.

1.3.2. Instituciniai komandos formavimo veiksniai ir ribos

Mokyklos vadovo galimybės formuoti komandą glaudžiai susijusios su institucine aplinka, kurioje veikia mokykla. Komandos formavimas nėra tik asmeninis vadovo pasirinkimas ar vadybinės strategijos klausimas. Šį procesą veikia teisės aktai, steigėjo sprendimai, organizacinė struktūra, viešojo sektoriaus valdymo principai ir nusistovėjusios organizacinės praktikos. Dėl to mokyklos vadovo komandos formavimas dažnai vyksta tarp vadovo profesinės diskrecijos ir institucinių ribų, kurios apibrėžia, ką jis realiai gali keisti. Institucinė teorija pabrėžia, kad organizacijos veikia gana plačiame socialiniame ir reguliaciniame kontekste. Tai reiškia, kad jų veiklą formuoja socialinė, teisinė ir administracinė aplinka. Viešojo sektoriaus organizacijų tyrimai rodo, kad institucinis kontekstas tiesiogiai veikia vadovų sprendimų galimybes, autonomiją ir organizacinių pokyčių įgyvendinimą (Christensen et al., 2022; Paananen et al., 2023). Scott (2014) teigia, kad organizacijų veiklą lemia reguliaciniai, normatyviniai ir kultūriniai veiksniai. Tai reiškia, kad mokyklos vadovo sprendimai priklauso ne tik nuo jo asmeninių gebėjimų ar vadovavimo stiliaus, bet ir nuo sistemos, kurioje jis dirba (pvz., taisyklių, administracinės struktūros, institucinių santykių).

Vienas svarbiausių institucinių veiksmų mokyklos vadovo komandos formavimo procese yra teisinis reglamentavimas. Mokyklų veikla vyksta gana aiškiai reglamentuotoje aplinkoje, kurioje daug sprendimų susiję su nustatytomis procedūromis, atskaitomybe ir administraciniais reikalavimais (Keddie, 2015; Liu et al., 2022). Personalo priėmimas į darbą, pareigybių struktūra, konkursų organizavimas ar atsakomybių paskirstymas dažnai vykdomi pagal iš anksto nustatytas taisykles. Tokia sistema padeda užtikrinti skaidrumą ir vienodas sąlygas darbuotojams, tačiau kartu gali riboti vadovo galimybes lanksčiai formuoti komandą pagal savo matymą ar konkrečius organizacijos poreikius. Tai ypač aktualu švietimo sektoriuje, kuriame vadovo sprendimai dažnai susiję su steigėjo patvirtintomis struktūromis ir normatyviniais reikalavimais.

Instituciniai veiksniai taip pat pasireiškia per steigėjo vaidmenį. Švietimo organizacijų tyrimuose pabrėžiama, kad išorinės valdymo institucijos gali turėti didelę įtaką mokyklos vadovo sprendimams, ypač sprendžiant organizacinės struktūros, finansinių išteklių ar personalo klausimus (Arlestig et al., 2023). Praktikoje steigėjas dažnai tvirtina pareigybių skaičių, sprendžia dėl finansavimo ar nustato tam tikras organizacines kryptis. Dėl to mokyklos vadovas ne visada gali savarankiškai priimti sprendimus dėl komandos sudėties ar organizacinės struktūros. Tokiose situacijose vadovas tampa ne tik organizacijos lyderiu, bet ir tarpininku tarp mokyklos poreikių bei išorinių institucinių reikalavimų. Institucinė aplinka veikia ir per organizacinę kultūrą bei nusistovėjusias praktikas. Organizacijose sprendimai dažnai priimami ne tik remiantis formaliomis taisyklėmis, bet ir tuo, kas laikoma įprasta, priimtina ar „normalu“ konkrečioje organizacijoje. March ir Olsen (1989) tai apibūdina kaip „tinkamumo logiką“ – organizacijos nariai dažnai vadovaujami ne vien racionaliais argumentais, bet ir nusistovėjusiomis normomis bei praktika. Todėl mokyklos vadovo galimybes formuoti komandą gali veikti ne tik oficialios procedūros, bet ir neformalūs santykiai, ilgą laiką susiformavusios tradicijos ar organizacijos vidinė kultūra. Viešojo sektoriaus organizacijoms taip pat būdingas siekis išlaikyti stabilumą ir tęstinumą. Dėl to personalo pokyčiai mokyklose dažnai vyksta lėčiau nei privačiame sektoriuje. Viena vertus, tai gali padėti išlaikyti ilgalaikius profesinius santykius ir organizacinį stabilumą. Kita vertus, tai gali riboti galimybes greitai atnaujinti komandą ar pertvarkyti vaidmenis pagal besikeičiančius poreikius. Praktikoje mokyklos vadovui tai reiškia poreikį dirbti su jau egzistuojančia komanda ir ne visuomet turėti galimybę ją formuoti nuo pradžių.

Mintzberg (1983) organizacijų struktūras apibūdina kaip sistemas, kurios paskirsto atsakomybes, vaidmenis ir galios santykius organizacijoje. Šis požiūris leidžia suprasti, kad vadovo galybės formuoti komandą priklauso ir nuo organizacijos struktūros. Vienose mokyklose sprendimų priėmimas gali būti labiau centralizuotas, kitose – labiau paskirstytas tarp skirtingų vadovų grandžių ar darbuotojų grupių. Nuo to priklauso ir vadovo įtaka komandos veikimui bei galybės inicijuoti pokyčius. Vis dėlto institucinių veiksmų nereikėtų vertinti tik kaip ribojimų. Institucinė sistema taip pat suteikia aiškumą, stabilumą ir bendras veikimo taisykles. Teisinis reglamentavimas, atskaitomybės

procedūros ir formalios struktūros padeda užtikrinti skaidrumą, apsaugoti darbuotojus nuo subjektyvių sprendimų ir palaikyti organizacijos veiklos nuoseklumą. Todėl instituciniai veiksniai gali būti suprantami ne tik kaip apribojimai, bet ir kaip organizacijos veiklą struktūruojantys elementai.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovo komandos formavimo procesą veikia įvairūs instituciniai veiksniai – teisinis reglamentavimas, steigėjo vaidmuo, organizacinė kultūra, struktūriniai sprendimai ir viešojo sektoriaus veiklos principai. Šie veiksniai apibrėžia vadovo veikimo ribas, tačiau kartu suteikia organizacijai stabilumo ir aiškumo. Todėl mokyklos vadovo galimybės formuoti komandą turėtų būti suprantamos kaip nuolatinė sąveika tarp vadovo profesinės diskrecijos ir institucinių sąlygų, kuriose jis veikia.

1.3.3. Komandos formavimo procesas ir pasitikėjimo kūrimas

Komanda organizacijose nėra vien formali struktūra ar pareigybių visuma – ji formuojasi per nuolatinės narių sąveikas, bendrą patirtį ir organizacinės aplinkos poveikį. Dėl šios priežasties komandos formavimo procesas gali būti suprantamas kaip ne tik struktūrinis ar administracinis, bet ir socialinis bei santykinis reiškiny (Mathieu et al., 2019; Fyhn et al., 2022). Tokiu būdu komandos formavimas nėra vien narių paskyrimas į tam tikras pareigas – jis apima santykių kūrimą, tarpusavio lūkesčių derinimą ir bendrų veikimo principų vystymą. Pasitikėjimo kūrimas komandoje dažnai siejamas su prognozuojamumu, tarpusavio pagarbos ir bendrų normų atsiradimu. Pasitikėjimas formuojasi tada, kai komandos nariai suvokia vieni kitus kaip patikimus, kompetentingus ir veikiančius pagal bendrus tikslus. Schilke et al. (2023) pažymi, kad pasitikėjimas organizacijose nėra vien emocinis santykis, bet ir organizacinė būseną, kuri padeda mažinti neapibrėžtumą ir skatina bendradarbiavimą.

Komandos formavimo procese svarbi tampa ir psichologinio saugumo samprata. Psichologinis saugumas apibrėžiamas kaip darbuotojų suvokimas, kad organizacinėje aplinkoje galima atvirai reikšti nuomonę, kelti klausimus ar pripažinti klaidas nebijant neigiamų pasekmių (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017). Pasitikėjimo kūrimas komandoje taip pat priklauso nuo vadovo vaidmens. Vadovas dažnai veikia kaip tarpininkas tarp organizacinių tikslų ir komandos santykių, todėl jo sprendimai, komunikacija ir elgesys gali reikšmingai prisidėti prie pasitikėjimo formavimosi. Pasitikėjimas organizacijose dažniau vystosi tada, kai vadovai užtikrina nuoseklų komunikavimą, aiškius lūkesčius ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą (Chen et al., 2025; Liu et al., 2025). Tokiu būdu vadovo veikla tampa svarbia komandos formavimo proceso dalimi. Šio darbo autorės praktinė darbo patirtis leidžia teigti, jog komandos formavimo procesas taip pat susijęs su vaidmenų aiškumu ir tarpusavio priklausomybe. Pasitikėjimas stiprėja tuomet, kai komandos nariai aiškiai supranta savo atsakomybes ir kitų komandos narių funkcijas. Aiškus vaidmenų pasiskirstymas padeda mažinti neapibrėžtumą, o tai sudaro palankesnes sąlygas bendradarbiavimui. Tuo tarpu neaiškios atsakomybės ar konfliktuojantys lūkesčiai gali silpninti pasitikėjimą ir apsunkinti komandos funkcionavimą.

Švietimo organizacijose komandos formavimo procesas turi papildomų ypatumų. Mokyklų veikla grindžiama intensyvia tarpasmenine sąveika, profesine autonomija ir ilgalaikiais darbo santykiais, todėl pasitikėjimo kūrimas tampa viena svarbiausių efektyvaus bendradarbiavimo sąlygų. Tyrimai rodo, kad mokyklų vadovų gebėjimas formuoti bendradarbiavimu grįstą aplinką yra susijęs su mokytojų įsitraukimu, organizaciniu klimatu ir darbuotojų pasitenkinimu darbu (Tschannen-Moran, 2014; Arlestig et al., 2023). Pasitikėjimas komandoje, kaip jau minėta anksčiau šiame darbe, gali stiprėti arba silpnėti priklausomai nuo komandos patirčių, organizacinių sprendimų ir tarpusavio sąveikų. Pasitikėjimas formuojasi palaipsniui ir dažniausiai remiasi nuoseklia bendradarbiavimo patirtimi, o ne vienkartiniais veiksmiais (Schilke et al., 2023; Fyhn et al., 2022). Todėl komandos formavimo procesas gali būti suprantamas kaip ilgalaikė organizacinė praktika, kurioje pasitikėjimas vystosi per nuolatinės sąveikas.

Apibendrinant galima teigti, kad komandos formavimas apima ne tik struktūrinius sprendimus ar pareigybių paskirstymą, bet ir tarpusavio santykių, psichologinio saugumo bei bendrų normų kūrimą. Pasitikėjimas komandoje vystosi per bendrą patirtį, komunikaciją ir organizacinę aplinką, o vadovo vaidmuo šiame procese tampa ypač svarbus. Todėl komandos formavimo procesas gali būti vertinamas kaip viena iš svarbiausių prielaidų organizaciniam pasitikėjimui atsirasti ir stiprėti. Šios teorinės prielaidos sudaro pagrindą tolesnei institucinių veiksmų ir mokyklos vadovo komandos formavimo praktikos analizei.

2. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO INSTITUCINIS KONTEKSTAS LIETUVOJE

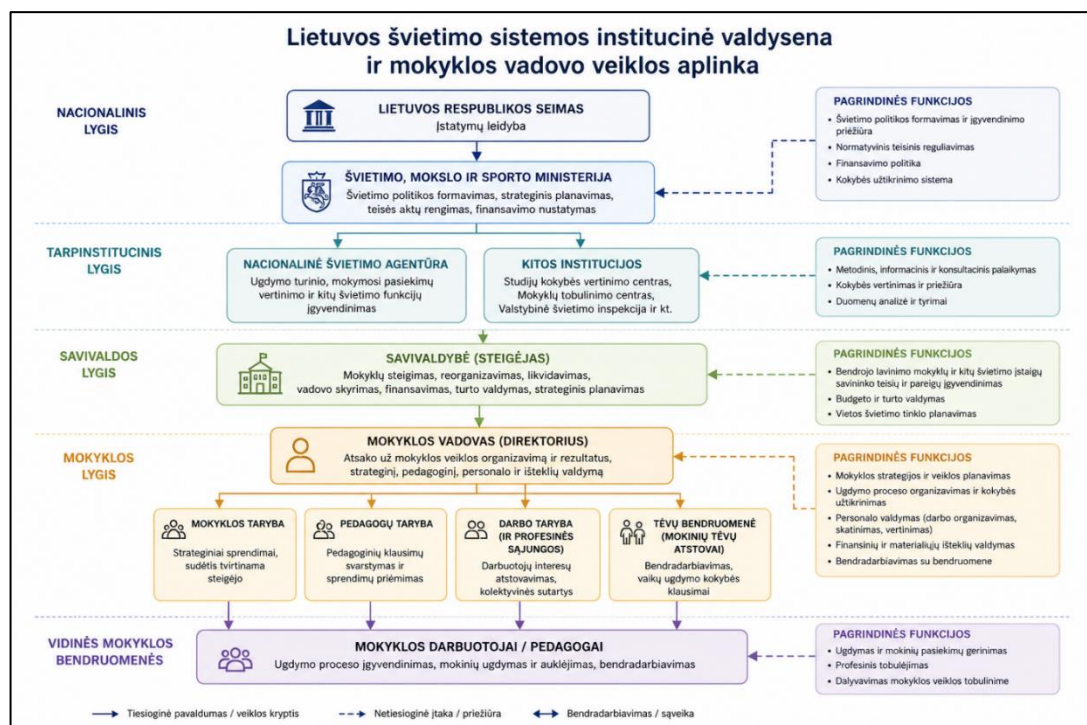
Šiame darbo skyriuje analizuojamas mokyklos vadovo komandos formavimo institucinės aplinkos kontekstas Lietuvos švietimo sistemoje. Aptariama Lietuvos švietimo organizacijų veiklą reglamentuojanti teisinė ir institucinė sistema, apibrėžianti mokyklos vadovo funkcijas, atsakomybę ir veiklos sąlygas. Nagrinėjama komandos formavimo praktika švietimo įstaigose, atskleidžiant, kokie teisės aktai ir organizaciniai mechanizmai lemia personalo valdymo procesus. Taip pat analizuojamos mokyklos vadovo diskrecijos ribos, aptariant sprendimų priėmimo galimybes ir institucinius ribojimus, susijusius su personalo, organizacinės struktūros bei veiklos valdymu. Tai leidžia atskleisti, kaip Lietuvos švietimo sistemos reguliavimas formuoja mokyklos vadovo galimybes kurti komandą ir įgyvendinti vadybinius sprendimus.

2.1. Lietuvos švietimo organizacijų vadovų veiklos institucinė ir teisinė aplinka

Lietuvos švietimo organizacijų veikla grindžiama institucinės valdysenos sistema, kurioje mokyklų vadovų funkcijos, atsakomybės ir sprendimų priėmimo galimybės apibrėžiamos teisės aktuose ir viešojo administravimo principuose. Skirtingai nei privačiame sektoriuje veikiančiose organizacijose, mokyklų vadovų veikla Lietuvoje vykdoma daugiapakopėje reguliavimo aplinkoje, kurioje dalyvauja valstybės institucijos, savivaldybės, mokyklos savivaldos subjektai ir įvairūs priežiūros mechanizmai. Tokia sistema lemia, kad mokyklos vadovas veikia ne tik kaip organizacijos lyderis, bet ir kaip institucinių reikalavimų įgyvendintojas. Vadovo veikla tampa susieta su viešojo sektoriaus atsakomybės principais, kuriuose svarbią vietą užima teisėtumas, skaidrumas, atskaitomybė ir sprendimų pagrįstumas. Dėl šios priežasties mokyklos vadovas veikia aplinkoje, kurioje organizaciniai sprendimai negali būti priimami vien individualios vadybinės logikos pagrindu, nes jie turi atitikti institucinius reikalavimus ir viešojo intereso principus.

Švietimo valdymas Lietuvoje organizuojamas keliuose lygmenyse: nacionaliniame, savivaldos ir instituciniame. Nacionaliniu lygmeniu švietimo politiką formuoja ir koordinuoja Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, kuri rengia teisės aktus, nustato strategines švietimo kryptis ir koordinuoja švietimo sistemos veikimą. Ministerija taip pat atsakinga už bendrųjų švietimo politikos prioritetų įgyvendinimą, ugdymo turinio kryptis, švietimo kokybės stebėseną ir nacionalinių reformų inicijavimą. Nacionalinio lygmens sprendimai formuoja bendrą švietimo sistemos veikimo kryptį ir nustato bendrą reguliacinę aplinką, kurioje veikia mokyklos. Savivaldybių lygmeniu steigėjo funkcijas įgyvendina savivaldybės, atsakingos už mokyklų tinklo organizavimą, vadovų skyrimą,

finansavimo administravimą ir dalį personalo valdymo klausimų. Savivaldybės taip pat dalyvauja prižiūrint mokyklų veiklą, tvirtinant organizacinę struktūrą, koordinuojant biudžeto paskirstymą ir vertinant mokyklų veiklos rezultatus. Šis lygmuo yra reikšmingas todėl, kad mokyklos vadovo veikla tampa priklausoma ne tik nuo nacionalinio reguliavimo, bet ir nuo vietos savivaldos sprendimų bei prioritetų. Instituciniame lygmenyje mokyklos vadovas veikia konkrečios organizacijos kontekste, kuriame svarbų vaidmenį atlieka mokyklos taryba, pedagogų taryba, darbuotojų atstovai ir kitos vidaus valdymo struktūros. Šios institucijos dalyvauja svarstant strateginius klausimus, ugdymo organizavimo sprendimus ir organizacinio gyvenimo aspektus. Nors mokyklos vadovas atsako už galutinius sprendimus, praktikoje jų priėmimas dažnai vyksta derinant skirtingų interesų grupių pozicijas. Tokia institucinė sąveika rodo, kad mokyklos vadovo veikla nėra izoliuota – ji grindžiama nuolatiniu santykiu tarp išorinio reguliavimo ir vidinės organizacijos dinamikos. Švietimo sistemos daugiapakopiškumas lemia, kad mokyklos vadovo veikla vyksta kompleksinėje institucinėje aplinkoje, kurioje sprendimų priėmimas priklauso nuo kelių valdysenos grandžių sąveikos. Ši sistema leidžia užtikrinti švietimo politikos nuoseklumą ir viešąją atskaitomybę, tačiau kartu gali riboti organizacijos vadovo lankstumą priimant vadybinius sprendimus. Tokia struktūra ypač svarbi analizuojant mokyklos vadovo komandos formavimo galimybes, nes jos priklauso ne tik nuo individualių vadybinių sprendimų, bet ir nuo platesnio institucinės aplinkos konteksto (žr. 1 pav.).



1 pav. Lietuvos švietimo sistemos institucinė valdysena ir mokyklos vadovo veiklos aplinka²

² Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), Europos Komisija (2026) duomenis, pasitelkiant ChatGPT vizualizacijos generavimo įrankį

Lietuvos švietimo sistema reglamentuojama Lietuvos Respublikos (toliau – LR) švietimo įstatymu (1991-06-25, Nr. I-1489, suvestinė redakcija nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), kuris nustato pagrindinius švietimo sistemos principus, valdymo struktūrą, švietimo įstaigų veiklos organizavimo tvarką bei mokyklų vadovų kompetencijų ribas. Lietuvos švietimo sistemos institucinė aplinka grindžiama LR švietimo įstatyme (1991-06-25, Nr. I-1489, suvestinė redakcija nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31, 5 str.) įtvirtintais principais, kurie apibrėžia ne tik švietimo sistemos veikimo logiką, bet ir mokyklų vadovų veiklos kryptis. Įstatyme numatyta, kad švietimo sistema remiasi lygių galimybių, kontekstualumo, veiksmingumo, tęstinumo ir įtraukties principais. Šie principai apibrėžia švietimo sistemos orientaciją į prieinamumą, socialinį teisingumą, kokybės užtikrinimą ir prisitaikymą prie visuomenės poreikių. Lygių galimybių principas suponuoja, kad švietimo sistema turi užtikrinti vienodas galimybes visiems asmenims dalyvauti ugdymo procese, nepriklausomai nuo jų socialinių, kultūrinių ar individualių ypatumų. Kontekstualumo principas pabrėžia švietimo sistemos ryšį su visuomenės ekonomine, socialine ir kultūrine raida, todėl mokyklų veikla turi būti orientuota į kintančius visuomenės poreikius. Veiksmingumo principas akcentuoja racionalų išteklių naudojimą, organizacinį planavimą ir vadybinių sprendimų kokybę, o tęstinumo principas siejamas su visą gyvenimą trunkančio mokymosi logika ir institucijų tarpusavio sąveika. Įtraukties principas įpareigoja švietimo sistemą užtikrinti ugdymo prieinamumą ir pagalbą skirtingų poreikių turintiems asmenims. Šie principai svarbūs analizuojant mokyklos vadovo veiklą, nes jie apibrėžia ne tik organizacijos tikslus, bet ir institucinį veiklos lauką, kuriame priimami vadybiniai sprendimai. Mokyklos vadovas veikia sistemoje, kurioje sprendimai turi būti derinami ne tik su organizacijos poreikiais, bet ir su teisės aktuose įtvirtintomis viešojo intereso nuostatomis.

Mokyklos vadovo veiklos institucinė padėtis yra dvilypė. Viena vertus, vadovas atsakingas už kasdienį organizacijos valdymą, ugdymo proceso organizavimą ir personalo veiklos koordinavimą. Kita vertus, jo sprendimai yra ribojami steigėjo, teisės aktų ir viešojo sektoriaus atskaitomybės mechanizmų. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nuostatos apibrėžia, kad mokyklos vadovas atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus, vidaus administravimą, darbuotojų valdymą ir ugdymo kokybės užtikrinimą. Tačiau šios atsakomybės įgyvendinamos ne autonomiškai, o teisės aktuose nustatytose ribose.

Mokyklos vadovo statusas Lietuvoje taip pat siejamas su biudžetinės įstaigos vadovo funkcija. Dauguma bendrojo ugdymo mokyklų veikia kaip biudžetinės įstaigos, todėl jų vadovų veiklą reglamentuoja ne tik švietimo srities, bet ir viešojo administravimo bei darbo santykių teisės aktai. Vadovo sprendimus riboja Lietuvos Respublikos darbo kodekso (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, suvestinė redakcija nuo 2025-01-01) nuostatos, reglamentuojančios darbuotojų priėmimą, darbo santykių nutraukimą, darbo organizavimą ir darbuotojų teisių apsaugą. Taip pat reikšmingas yra Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113, suvestinė

redakcija nuo 2025-01-15), nustatantis viešojo sektoriaus organizacijų valdymo ir atsakomybės principus.

Institucinė mokyklos vadovo aplinka apima ne tik teisinį reguliavimą, bet ir skirtingų veikėjų įtaką sprendimų priėmimui. Mokyklos vadovo veiklą veikia keli pagrindiniai subjektai: steigėjas, mokyklos taryba, pedagogų taryba, darbuotojų atstovai bei nacionalinės priežiūros institucijos. Šių subjektų vaidmuo nėra vienodas, tačiau kiekvienas jų daro įtaką mokyklos valdymui ir sprendimų priėmimo procesui (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Institucijų įtaka mokyklos vadovo veiklai Lietuvos švietimo sistemoje³

Institucija	Poveikis mokyklos vadovo veiklai
Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Formuoja švietimo politiką, nustato strateginius prioritetus ir teises gaires
Savivaldybė (steigėjas)	Skiria vadovą, tvirtina biudžetą, organizuoja priežiūrą
Mokyklos taryba	Dalyvauja svarstant strateginius sprendimus
Pedagogų taryba	Teikia siūlymus dėl ugdymo organizavimo
Darbuotojų atstovai	Atstovauja darbuotojų interesus darbo santykių klausimais
Nacionalinės priežiūros institucijos	Vertina veiklos kokybę ir atitiktį teisės aktams

1 lentelėje pateikiami pagrindiniai instituciniai subjektai, darantys įtaką mokyklos vadovo veiklai Lietuvos švietimo sistemoje. Pateikti duomenys rodo, kad mokyklos vadovo sprendimų priėmimas vyksta daugialypėje institucinėje aplinkoje, kurioje dalyvauja tiek nacionalinio, tiek savivaldos ir organizacinio lygmens veikėjai. Ši institucijų sąveika rodo, kad mokyklos vadovo veikla nėra grindžiama visiška vadybine autonomija, nes sprendimai turi būti derinami su steigėjo, teisės aktų, mokyklos savivaldos ir priežiūros institucijų reikalavimais. Tokia institucinė struktūra formuoja vadovo veiklos ribas ir kartu lemia komandos formavimo bei organizacinio pasitikėjimo kūrimo galimybes.

Svarbus mokyklos vadovo veiklos aspektas yra skyrimo ir kadencijos sistema. Lietuvoje mokyklų vadovai į pareigas skiriami konkurso būdu, o jų veikla grindžiama terminuota 5 metų kadencija (LR švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489, suv. red. 2026-05-01 – 2026-08-31, 59 str. 1 p.). Tokia sistema siekiama užtikrinti vadovų kompetenciją, skaidrumą ir periodinį veiklos vertinimą. Mokyklos vadovo pareigas gali eiti tik asmuo, atitinkantis kvalifikacinius reikalavimus ir turintis nustatytas vadybines kompetencijas (LR švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489, suv. red. 2026-05-01 – 2026-08-31, 59 str. 2 p.). Vadovo skyrimo procesas taip pat apima steigėjo vaidmenį, todėl vadovo atranka ir veiklos tęstinumas priklauso ne tik nuo individualių gebėjimų, bet ir nuo institucinės

³ Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31) nuostatas, reglamentuojančias švietimo valdymą, mokyklų steigėjų funkcijas ir mokyklos savivaldos institucijų veiklą, taip pat remiantis Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir savivaldos institucijų viešai skelbiama informacija

aplinkos. Institucinės ir teisinės mokyklos vadovo veiklos aplink rodo, kad mokyklos vadovo funkcijos Lietuvoje yra glaudžiai susijusios su viešojo sektoriaus reguliavimo principais. Vadovas atsako už organizacijos veiklos rezultatus, tačiau jo galimybės savarankiškai priimti sprendimus priklauso nuo teisinių normų, steigėjo sprendimų ir organizacijos valdymo struktūros. Tokia situacija lemia, kad mokyklos vadovo veikla turi būti analizuojama ne tik kaip individualios lyderystės raiška, bet ir kaip institucinė praktika, priklausanti nuo reguliacinės aplinkos ir viešojo valdymo mechanizmų.

2.2. Komandos formavimo praktika ir mokyklos vadovo diskrecijos ribos švietimo įstaigose

Komandos formavimas organizacijoje suprantamas ne tik kaip darbuotojų atranka, bet ir kaip procesas, apimantis vaidmenų paskirstymą, bendradarbiavimo organizavimą bei tarpusavio sąveikos kūrimą (Robbins & Judge, 2019; Bush, 2020; Tannenbaum & Salas, 2021). Švietimo organizacijose komandos formavimo procesas vyksta specifinėje institucinėje aplinkoje, kurioje personalo sprendimai yra susiję su teisės aktais, steigėjo funkcijomis ir viešojo sektoriaus reguliavimo principais. Todėl mokyklos vadovo galimybės formuoti komandą priklauso ne tik nuo vadybinių kompetencijų, bet ir nuo teisinio bei organizacinio konteksto.

Lietuvos švietimo sistemoje komandos formavimo procesą reglamentuojantys teisės aktai⁴ apibrėžia darbuotojų priėmimo, pareigybių steigimo, organizacinės struktūros formavimo ir darbo santykių organizavimo principus. Nors mokyklos vadovas atsako už organizacijos veiklos rezultatus ir personalo valdymą, jo sprendimų laisvė nėra absoliuti, nes ji siejama su teisės aktuose nustatytais procedūromis ir institucine atsakomybe. Mokyklos komandos formavimo praktika Lietuvoje pasižymi tuo, kad naujai paskirtas vadovas dažnai perima jau egzistuojančią administracinę ir pedagoginę komandą. Tai reiškia, kad komandos formavimas prasideda ne nuo darbuotojų pasirinkimo, bet nuo prisitaikymo prie susiformavusios organizacinės struktūros. Dalis administracijos darbuotojų, ypač pavaduotojų ugdymui, dažnai išlieka organizacijoje nepriklausomai nuo vadovo kaitos. Tokia situacija lemia, kad vadovas turi ne tik organizuoti personalo atranką, bet ir gebėti koordinuoti jau veikiančią komandą. Svarbi komandos formavimo dalis yra darbuotojų atranka ir priėmimas į pareigas. Mokyklos vadovas turi teisę organizuoti darbuotojų paiešką, vertinti kandidatų tinkamumą ir priimti sprendimus dėl darbo santykių sudarymo⁵. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijose personalo atranka grindžiama skaidrumo, viešumo ir lygiateisiškumo principais, todėl darbuotojų priėmimo procesas negali būti

⁴ Pvz., Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, suvestinė redakcija nuo 2025-01-01), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113, suvestinė redakcija nuo 2025-01-15), LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. V-1680 (suvestinė redakcija nuo 2022-07-27) bei steigėjo patvirtinti mokyklos vidaus dokumentai.

⁵ LR švietimo įstatymo (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), 59 str. 8 d. 3 p.

grindžiamas vien individualiu vadovo pasirinkimu. Darbuotojų atrankos, darbo santykių sudarymo ir nutraukimo procedūros yra reglamentuotos⁶, o mokyklos vidaus dokumentai detalizuoja konkrečių pareigybių funkcijas bei kvalifikacinius reikalavimus.

Komandos formavimo procesas mokyklose glaudžiai susijęs su vadovo diskrecijos ribomis. Diskrecija viešojo administravimo kontekste suprantama kaip institucijos ar pareigūno teisė pasirinkti vieną iš kelių galimų sprendimų alternatyvų, veikiant teisės aktuose nustatytose ribose (Bakševičienė, 2017). Švietimo organizacijų vadovų atveju diskrecija pasireiškia sprendimais dėl personalo valdymo, darbo organizavimo, atsakomybių paskirstymo ir vidaus procesų koordinavimo. Tačiau ši teisė nėra neribota – ją apibrėžia steigėjo kompetencija, finansavimo modelis, organizacinė struktūra ir viešojo sektoriaus atskaitomybės principai (Urmonas & Pranevičienė, 2002; Linkevičiūtė, 2006). Praktikoje mokyklos vadovo galimybes formuoti komandą riboja konkretūs organizaciniai mechanizmai. Komandos sudėtis priklauso nuo steigėjo tvirtinamos organizacinės struktūros, finansuojamų etatų skaičiaus, pareigybių poreikio pagrindimo ir biudžeto galimybių. Vadovas gali identifikuoti organizacinius poreikius ar inicijuoti funkcijų perskirstymą, tačiau sprendimų įgyvendinimas dažnai priklauso nuo išorinių institucinių sąlygų. Tokiu būdu komandos formavimas tampa ne tik vadybiniu, bet ir instituciniu procesu.

2 lentelėje pateikiama apibendrinta pagrindinės mokyklos vadovo komandos formavimo galimybių ir ribojimų Lietuvos švietimo sistemoje suvestinė.

2 lentelė. Mokyklos vadovo komandos formavimo galimybės ir ribojimai⁷

Komandos formavimo sritis	Vadovo galimybės	Ribojantys veiksniai
Darbuotojų atranka	Organizuoja atranką ir vertina kandidatus	Teisės aktų, reglamentuojančių mokyklų komandų formavimą, nuostatos bei viešumo ir lygiateisiškumo principai
Administracijos komandos formavimas	Gali inicijuoti funkcijų perskirstymą	„Paveldėta“ organizacinė struktūra, ilgalaikiai darbo santykiai
Naujos pareigybės	Gali identifikuoti poreikį	Finansavimas, steigėjo patvirtinta struktūra
Organizaciniai pokyčiai	Gali siūlyti pokyčius	Savivaldybės sprendimai, biudžetiniai apribojimai
Komandos koordinavimas	Organizuoja darbą ir paskirsto atsakomybes	Instituciniai ir procedūriniai reikalavimai

⁶ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, suvestinė redakcija nuo 2025-01-01), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas (1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113, suvestinė redakcija nuo 2025-01-15), LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. V-1680 (suvestinė redakcija nuo 2022-07-27)

⁷ Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, suvestinė redakcija nuo 2025-01-01), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymą (1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113, suvestinė redakcija nuo 2025-01-15), LR švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymą Nr. V-1680 (suvestinė redakcija nuo 2022-07-27) ir mokyklų valdymo praktiką

2 lentelėje pateikiami duomenys rodo, kad mokyklos vadovo vaidmuo komandos formavimo procese nėra absoliutus. Nors vadovas turi teisę organizuoti personalo atranką, koordinuoti komandos veiklą ir inicijuoti organizacinius pokyčius, jo sprendimai priklauso nuo teisinių, finansinių ir struktūrinių apribojimų. Tai reiškia, kad mokyklos vadovas veikia aplinkoje, kurioje atsakomybė už organizacijos rezultatus ne visuomet sutampa su sprendimų laisve.

Diskrecijos ribas lemia ir mokyklos savivaldos institucijų vaidmuo. Mokyklos taryba, pedagogų taryba bei darbuotojų atstovai dalyvauja svarstant organizacinius klausimus ir gali netiesiogiai veikti personalo sprendimus. Nors šios institucijos neturi tiesioginės teisės skirti darbuotojų į pareigas, jų pozicija gali turėti įtakos sprendimų legitimumui, organizaciniam klimatui ir bendradarbiavimo santykiams. Viešojo sektoriaus organizacijose diskrecijos ribojimą stiprina atskaitomybės mechanizmai. Mokyklos vadovo veikla vertinama steigėjo, priežiūros institucijų ir nacionalinės švietimo sistemos lygmeniu. Veiklos vertinimo procedūros, finansinė kontrolė, strateginio planavimo dokumentai ir ugdymo kokybės stebėseną riboja galimybę priimti sprendimus remiantis vien individualia vadovo pozicija.

3 lentelėje pateikiamos apibendrintos pagrindinės mokyklos vadovo diskrecijos sritys ir jas ribojantys veiksniai Lietuvos švietimo sistemoje.

3 lentelė. Mokyklos vadovo diskrecijos sritys ir jas ribojantys veiksniai⁸

Diskrecijos sritis	Vadovo sprendimų galimybės	Ribojantys veiksniai
Personalo valdymas	Priima darbuotojus, paskirsto funkcijas	Darbo kodeksas, pareigybių struktūra
Organizacinė struktūra	Gali inicijuoti pokyčius	Steigėjo sprendimai, finansavimas
Finansiniai sprendimai	Planuoja išteklių paskirstymą	Biudžeto ribos, savivaldybės kontrolė
Strateginis planavimas	Formuoja mokyklos veiklos kryptis	Nacionaliniai prioritetai, steigėjo lūkesčiai
Vidaus organizavimo sprendimai	Koordinuoja kasdienę veiklą	Vidaus procedūros, savivaldos institucijos

3 lentelėje pateikiami duomenys rodo, kad mokyklos vadovo diskrecija nėra vienybė – skirtingose veiklos srityse sprendimų laisvė skiriasi. Didžiausia diskrecija dažniausiai pasireiškia kasdienės veiklos organizavimo srityje, tuo tarpu personalo, finansų ir organizacinės struktūros klausimais vadovo sprendimus reikšmingai riboja teisės aktai ir steigėjo kompetencija. Taigi, galima konstatuoti, kad komandos formavimo praktika Lietuvos švietimo įstaigose yra neatsiejama nuo

⁸ Sudaryta autorės pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą (1991-06-25, suv. red. nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31), Lietuvos Respublikos darbo kodeksą (2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, suvestinė redakcija nuo 2025-01-01), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymą (1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113, suvestinė redakcija nuo 2025-01-15) ir viešojo sektoriaus valdymo principus

mokyklos vadovo diskrecijos ribų. Vadovas atsako už organizacijos veiklos rezultatus ir komandos funkcionavimą, tačiau jo sprendimų laisvė priklauso nuo teisinių, finansinių ir organizacinių veiksnių. Tokia situacija formuoja specifinį vadovavimo kontekstą, kuriame atsakomybė ir reali sprendimų autonomija ne visuomet sutampa.

3. MOKYKLOS VADOVO KOMANDOS FORMAVIMO RIBOTUMŲ IR ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

3.1.1. Tyrimo strategija ir metodologinė prieiga

Siekiant ištirti mokyklos vadovo komandos formavimo ribotumus ir jų įtaką vadovavimui bei organizaciniam pasitikėjimui, šiame darbe taikoma kokybinė tyrimo strategija. Kokybinė prieiga pasirinkta todėl, kad tyrimo objektas susijęs su individualiomis vadovų patirtimis, subjektyviais vertinimais, organizacinių santykių interpretacijomis ir institucinio konteksto poveikio suvokimu. Ši strategija leidžia giliau analizuoti socialinius procesus, atskleisti dalyvių reikšmių konstravimą bei suprasti, kaip mokyklų vadovai ir jų komandos nariai interpretuoja komandos formavimo galimybes ir ribojimus konkrečiame organizaciniame kontekste. Kokybinis tyrimas taip pat tinkamas tais atvejais, kai siekiama ne statistinio apibendrinimo, bet reiškinių kompleksiskumo, kontekstualumo ir vidinės logikos supratimo. Tokia metodologinė prieiga sudaro prielaidas atskleisti ne tik formalius institucinius apribojimus, bet ir jų poveikį kasdieniui vadovavimo praktikai bei organizacinio pasitikėjimo kūrimui.

Tyrimas grindžiamas interpretatyvistine prieiga, kuri leidžia analizuoti socialinius reiškinius per dalyvių patirtis, jų suvokimą ir prasmės kūrimą organizaciniame kontekste. Toks metodologinis pasirinkimas pagrįstas tuo, kad nagrinėjamas reiškinys (organizacinis pasitikėjimas ir vadovo veiklos ribotumai) yra kompleksiškas, kontekstinis ir negali būti adekvačiai įvertintas vien kiekybiniais rodikliais. Tyrime taikomas vieno atvejo analizės metodas (angl. *case study*), analizuojant Klaipėdos miesto savivaldybės švietimo organizacijų kontekstą. Atvejo analizė leidžia detaliai ištirti reiškinį realioje aplinkoje, atsižvelgiant į institucinį, organizacinį ir socialinį kontekstą.

3.1.2. Tyrimo metodai

Tyrimo metu taikomi šie duomenų rinkimo ir analizės metodai:

1. Dokumentų turinio analizė – analizuojami teisės aktai, švietimo politikos dokumentai (švietimo valdymas, vadovų diskrecija), savivaldybės lygmens dokumentai, organizaciniai reglamentai, siekiant identifikuoti institucinius ribojimus, kurie apibrėžia mokyklos vadovo veiklos ribas.
2. Pusiau struktūruotas interviu – tyrimo duomenų rinkimo metodas. Interviu orientuoti į vadovų patirtis formuojant komandą, ribojimų suvokimą, pasitikėjimo kūrimo praktiką.
3. Kokybinė turinio analizė – taikoma analizuojant gautus interviu metu duomenis. Atliekama teminė analizė, kategorijų formavimas ir ryšių tarp kategorijų identifikavimas.
4. Lyginamoji analizė – taikoma siekiant palyginti skirtingų tyrimo dalyvių grupių (direktorių ir pavaduotojų) patirtis. Tikslas – rasti dėsningumus.

3.1.3. Tyrimo imtis ir atrankos kriterijai

Tyrimo imtis sudaryta taikant tikslinę atranką pagal iš anksto nustatytus kriterijus.

Atrankos kriterijai:

- mokyklų vadovai (direktoriai) arba direktorių pavaduotojai;
- dirbantys Klaipėdos miesto švietimo įstaigose;
- turintys tiesioginę ne mažesnę nei 3 metų vadovavimo ar darbo vadovų komandoje patirtį.

Tyrimo dalyvavo 10 tyrimo dalyvių: septyni Klaipėdos miesto mokyklų vadovai (direktoriai) ir trys direktorių pavaduotojai. Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą, jiems suteikiami kodai, kuriuos sudaro didžioji raidė D (direktoriai) arba didžioji raidė P (pavaduotojai) ir eilės numeris. Duomenys apie tyrimo dalyvių darbinės (vadovavimo) patirties trukmę pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Tyrimo dalyvių pateikti duomenys apie jų darbinės (vadovavimo) patirties trukmę⁹

Tyrimo dalyvio kodas	Tyrimo dalyvio darbinės patirties trukmė metais
D1	27 metai (20 metų direktorė + 7 metai pavaduotoja)
D2	17 metų vadybinė patirtis (1 metai direktorė, <1 metai pavaduotoja šioje gimnazijoje; ankstesnė vadybinė patirtis aukštojo mokslo sektoriuje)
D3	6 metai vadovės pareigose
D4	20 metų vadovavimo patirtis
D5	apie 12 metų vadovės pareigose
D6	15 metų vadovavimo patirtis (12 metų pavaduotoja + 3 metai direktorė)
D7	12 metų vadovavimo patirtis (direktorė)
P1	4 metai direktoriaus pavaduotojos ugdymui pareigose
P2	apie 25 metai darbo mokykloje, <3 metai pavaduotojos pareigose
P3	10 metų darbo patirtis vadovų komandoje

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tyrime dalyvavusių vadovų ir vadovų komandos narių profesinė bei vadybinė patirtis yra įvairi – nuo 4 iki 27 metų. Dauguma direktorių pasižymi ilgamete vadovavimo patirtimi, sukaupia einant tiek direktoriaus, tiek pavaduotojo pareigas. Tai leidžia manyti, kad tyrimo dalyviai turi pakankamą profesinį pagrindą reflektuoti vadovų komandos formavimo, bendradarbiavimo ir organizacinio pasitikėjimo klausimus. Tuo tarpu pavaduotojų grupėje matyti skirtingas patirties lygis – nuo santykinai neseniai pradėtų eiti pareigų iki ilgesnės darbo mokykloje patirties, kuri nebūtinai sutampa su vadovavimo stažu. Tokia patirties įvairovė sudaro galimybę tyrime atskleisti skirtingas perspektyvas, susijusias su vadovų komandos veikimu ir tarpusavio santykių formavimu.

⁹ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

3.1.4. Interviu klausimynų sandara ir pagrindimas

Sudaryti du pusiau struktūruoti interviu klausimynai, skirti mokyklų direktoriams ir direktorių pavaduotojams. Klausimynai parengti laikantis analogiškos struktūros, siekiant užtikrinti nuoseklų duomenų rinkimą, sudaryti galimybes palyginti skirtingų tyrimo dalyvių grupių patirtis bei atlikti kokybinę duomenų analizę. Klausimynų struktūra grindžiama tyrimo tikslu ir teoriniu pagrindu – organizacinio pasitikėjimo, komandų funkcionavimo ir institucinės aplinkos analizės aspektais. Klausimai sugrupuoti į temines dalis, kurios leidžia nuosekliai pereiti nuo kontekstinės informacijos prie giluminės analizės. Siekiant aiškiai atskleisti klausimynų struktūrą ir jų sąsają su tyrimo tikslu, klausimai buvo susisteminti į tyrimo temas ir analitines potemes. Direktoriams skirto interviu klausimyno struktūra pateikiama 5 lentelėje.

5 lentelė. Interviu klausimyno struktūra (direktoriams)¹⁰

Tyrimo temos	Analitinės potemės	Klausimo Nr.	Tiriami aspektai	Sąsaja su tyrimo tikslu
I. Įvadinė dalis (kontekstas)	Vadovo patirtis ir komandos kontekstas	1	Vadovavimo trukmė, perimta komanda, jos sudėtis ir pokyčiai	Leidžia interpretuoti duomenis organizaciniame ir profesiniame kontekste
II. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai	Komandos formavimo galimybės	2	Vadovo galimybės pasirinkti komandą, sprendimų savarankiškumas	Atskleidžia realią vadovo diskreciją formuojant komandą
	Komandos formavimo ribotumai	3	Instituciniai ir struktūriniai ribojimai (teisės aktai, steigėjas, struktūra)	Identifikuoja pagrindinius ribojimų šaltinius
	Ribotumų pasireiškimas praktikoje	4	Konkrečios situacijos, kur ribojimai pasireiškia	Parodo ribotumų poveikį kasdienei veiklai
III. Vadovo diskrecija ir vadovavimo praktika	Sprendimų laisvė	5	Sprendimų laisvės ribos skirtingose srityse	Leidžia įvertinti vadovo veiklos autonomiją
	Diskrecijos reikšmė	6	Sprendimų laisvės svarba komandos formavimui	Atskleidžia požiūrį į vadovavimo galimybes
	Vadovavimo praktikos kaita	7	Vadovavimo ir bendradarbiavimo pokyčiai laikui bėgant	Parodo vadovavimo dinamiką ir adaptaciją
IV. Komandos funkcionavimas ir kasdienė sąveika	Bendradarbiavimas komandoje	8	Kasdienis darbas, įtampos, konfliktai ir jų sprendimas	Atskleidžia realų komandos funkcionavimą
V. Organizacinis pasitikėjimas ir jo palaikymas	Pasitikėjimo samprata, pasitikėjimas ribojimų sąlygomis	9	Pasitikėjimo supratimas ir kūrimo veiksniai, ribotumų įtaka pasitikėjimui, motyvacija, skaidrumas	Parodo ryšį tarp ribojimų ir pasitikėjimo
VI. Baigiamasis klausimas	Papildomos įžvalgos	10	Papildoma svarbi informacija	Leidžia identifikuoti nenumatytus aspektus

¹⁰ Sudaryta autorės

6 lentelėje pristatoma interviu klausimyno, skirto direktorių pavaduotojams, struktūra, kuri atspindi tą pačią analitinę logiką, tačiau leidžia nagrinėti tiriamą reiškinį iš pavaduotojų perspektyvos.

6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra (pavaduotojams)¹¹

Tyrimo temos	Analitinės potemės	Klausimo Nr.	Tiriami aspektai	Sąsaja su tyrimo tikslu
I. Įvadinė dalis (kontekstas)	Darbo patirtis ir vaidmuo komandoje	1	Darbo trukmė, atliekamos funkcijos, vaidmuo vadovų komandoje	Leidžia interpretuoti duomenis iš pavaduotojo profesinės ir organizacinės pozicijos
II. Vadovų komandos formavimas pavaduotojo požiūriu	Paskyrimo / atrankos procesas	2	Tapimo pavaduotoju aplinkybės, direktoriaus ir institucijų vaidmuo	Atskleidžia komandos formavimo realų mechanizmą
	Komandos formavimo poveikis bendradarbiavimui	3	Skirtumai tarp pasirenkamos ir paskiriamos komandos, įtaka santykiams	Parodo, kaip formavimo būdas veikia komandos veikimą
III. Sprendimų priėmimas	Dalyvavimas sprendimų priėmimo	4	Sprendimų priėmimo procesas, pavaduotojo įtaka	Atskleidžia galios pasiskirstymą komandoje
	Patirties kaita	5	Patirties pokyčiai laikui bėgant ir juos lėmę veiksniai	Parodo komandos ir vaidmens dinamiką
IV. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykiai komandoje	6	Atvirumas, nuomonių įvairovė, konfliktų sprendimas	Atskleidžia komandos mikroklimatą ir funkcionavimą
V. Organizacinis pasitikėjimas ir psichologinis saugumas	Pasitikėjimo samprata ir psichologinis saugumas	7	Pasitikėjimo supratimas, galimybė reikšti nuomonę, saugumo jausmas	Tiesiogiai siejasi su organizacinio pasitikėjimo analize
VI. Ribojimų patyrimas	Ribojimų poveikis komandai	8	Situacijos, kur ribojimai trukdo darbui, prisitaikymo būdai	Atskleidžia ribotumų poveikį komandos veiklai
	Komandos stiprinimo galimybės	9	Galimi sprendimai ir būdai stiprinti komandą ribojimų sąlygomis	Parodo praktines galimybes kompensuoti ribotumus
VII. Baigiamasis klausimas	Papildomos įžvalgos	10	Papildoma svarbi informacija	Leidžia identifikuoti nenumatytus aspektus

Abiejų interviu klausimynų struktūra yra nuosekli ir orientuota į tyrimo tikslą – atskleisti mokyklos vadovo komandos formavimo ribotumus ir jų poveikį vadovavimui bei organizaciniam pasitikėjimui. Direktoriams skirtas klausimynas labiau orientuotas į vadovo diskreciją, sprendimų priėmimą ir komandos formavimo galimybes, tuo tarpu pavaduotojams skirtas klausimynas leidžia atskleisti komandos funkcionavimą, sprendimų priėmimo praktiką ir pasitikėjimą iš komandos narių perspektyvos. Tokia klausimynų struktūra sudaro prielaidas analizuoti nagrinėjamą reiškinį

¹¹ Sudaryta autorės

kompleksiškai ir užtikrina duomenų palyginamumą, leidžiant identifikuoti tiek sutampančias, tiek skirtingas tyrimo dalyvių patirtis.

3.1.5. Duomenų rinkimo procedūra ir jų analizės metodai

Tyrimas vykdomas 2026 m. vasario–balandžio mėnesiais, laikantis nuoseklios duomenų rinkimo ir analizės procedūros. Tyrimo procesas suskirstytas į kelis etapus, užtikrinant sistemingą duomenų surinkimą, parengimą ir analizę.

Pirmas etapas (2026-02-01 – 2026-02-17) – parengti pusiau struktūruoti interviu klausimynai, remiantis tyrimo tikslu, uždaviniais ir teoriniu pagrindu.

Antras etapas (2026-02-25 – 2026-03-22) – atliekami interviu su tyrimo dalyviais. Interviu buvo įrašomi, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą ir galimybę atlikti išsamią gautų duomenų analizę. Vienas interviu buvo atliktas raštu – respondentui nesutikus su garso įrašymu, klausimai buvo pateikti elektroniniu paštu, o atsakymai gauti rašytine forma. Šie duomenys buvo įtraukti į bendrą analizę laikantis tų pačių analizės principų.

Trečias etapas (2026-02-26 – 2026-03-31) – atliekamas interviu transkribavimas, kuris leido parengti tekstinius duomenis tolimesnei analizei.

Ketvirtas etapas (2026-04-01 – 2026-04-06) – transkribuoti duomenys sisteminami ir ruošiami analizei, atliekant pirminį duomenų suskirstymą į kategorijas.

Penktas etapas (2026-04-07 – 2026-04-30) – atliekama duomenų analizė, jų lyginimas ir apibendrinimas.

Tyrimo duomenys analizuojami taikant kokybinę teminę analizę, kuri leidžia identifikuoti pasikartojančius dėsningumus ir reikšmes respondentų patirtyse. Analizės procesas apėmė šiuos etapus:

- pirminių kategorijų identifikavimą, remiantis tyrimo temomis ir interviu duomenimis;
- temų formavimą, grupuojant panašius turinio elementus;
- temų tikslinimą ir struktūravimą;
- duomenų interpretavimą ir jų susiejimą su teoriniu pagrindu.

Duomenų analizė buvo grindžiama organizacinio pasitikėjimo teorija, komandų raidos teorijomis bei institucinės teorijos principais, leidžiančiais interpretuoti tyrimo rezultatus platesniame organizacinės ir institucinės aplinkos kontekste.

3.1.6. Tyrimo patikimumas ir validumas

Tyrimo patikimumas ir validumas užtikrinami taikant nuoseklią ir pagrįstą tyrimo metodologiją bei sistemingą duomenų analizės procesą.

Tyrimo patikimumas (angl. *reliability*) grindžiamas aiškiai apibrėžta tyrimo logika ir nuoseklia duomenų rinkimo bei analizės procedūra. Pusiau struktūruota interviu forma leido užtikrinti tyrimo

struktūruotumą, kartu išlaikant lankstumą ir galimybę gilinti respondentų atsakymus. Taip pat patikimumą stiprina nuoseklus analizės procesas ir vienoda klausimynų struktūra skirtingoms respondentų grupėms.

Tyrimo validumas (angl. *validity*) užtikrinamas duomenų trianguliacijos principu, derinant skirtingus duomenų šaltinius – interviu ir dokumentų analizę. Skirtingų respondentų grupių (direktorių ir pavaduotojų) įtraukimas leidžia analizuoti tiriamą reiškinį iš skirtingų perspektyvų, taip didinant rezultatų pagrįstumą.

Papildomai tyrimo validumą stiprina interviu duomenų pateikimas naudojant tiesiogines respondentų citatas bei duomenų interpretavimas remiantis teorinėje darbo dalyje išskirtomis organizacinio pasitikėjimo, komandų funkcionavimo ir institucinės aplinkos analizės prielaidomis.

3.1.7. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų, užtikrinančių tyrimo dalyvių teises, saugumą ir duomenų konfidencialumą.

Tyrimo dalyvių dalyvavimas buvo savanoriškas – respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, pobūdį ir jų teisę bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime ar neatsakyti į atskirus klausimus.

Tyrimo metu buvo užtikrintas dalyvių anonimiškumas ir konfidencialumas. Interviu metu surinkti duomenys buvo naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais, o visa identifikuojanči informacija (vardai, pavardės, konkrečių įstaigų pavadinimai) nebuvo atskleidžiama.

Interviu buvo įrašomi tik gavus tyrimo dalyvių sutikimą, siekiant užtikrinti duomenų tikslumą. Įrašai ir jų transkripcijos buvo naudojami tik analizės tikslais ir neperduodami tretiesiems asmenims.

Tyrimo metu taip pat buvo laikomasi tyrėjo objektyvumo ir sąžiningumo principų – duomenys buvo analizuojami siekiant atskleisti tyrimo dalyvių patirtis ir nuostatas, vengiant išankstinių vertinimų ar šališkų interpretacijų.

3.1.8. Tyrimo ribotumai

Atliekant tyrimą svarbu atsižvelgti į jo ribotumus, kurie gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai. Vienas pagrindinių ribotumų yra tai, kad tyrimas grindžiamas vieno atvejo analize – Klaipėdos miesto savivaldybės švietimo organizacijų kontekstu, todėl gauti rezultatai negali būti tiesiogiai apibendrinami visoms švietimo įstaigoms. Taip pat tyrimo imtis yra ribota, todėl rezultatai atspindi konkrečių respondentų patirtis ir negali būti laikomi reprezentatyviais visos populiacijos atžvilgiu. Tyrimas remiasi subjektyviais respondentų vertinimais, kurie gali būti veikiami asmeninės patirties, požiūrio ar organizacinio konteksto. Be to, interviu metu gali pasireikšti socialinio pageidaujamumo efektas, kai respondentai linkę pateikti socialiai priimtinesnius atsakymus. Nepaisant

šių ribotumų, tyrimas leidžia giliau suprasti nagrinėjamą reiškinį ir atskleisti svarbias sąsajas tarp mokyklos vadovo veiklos ribotumų, vadovavimo praktikos ir organizacinio pasitikėjimo.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

3.2.1. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai

Vadovų komandos formavimas mokyklos organizacijoje yra daugialypis procesas, priklausantis nuo organizacinės struktūros, teisinių reglamentų, vadovo turimos sprendimų laisvės bei susiformavusios institucinės kultūros. Komandos sudėties pasirinkimas ar jos kaitos galimybės dažnai susijusios ne tik su formaliosiomis procedūromis, bet ir su tarpusavio pasitikėjimu, profesine patirtimi bei organizacijos poreikiais. Siekiant atskleisti, kaip vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai suvokiami skirtingų vadovų grandžių atstovų, analizuojami direktorių ir direktorių pavaduotojų interviu duomenys, o vėliau lyginami jų požiūriai ir patirtys. Analizės rezultatai pateikiami pagal išskirtas temines kryptis.

7 lentelėje pateikiami direktorių interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip mokyklų vadovai apibūdina vadovų komandos formavimo galimybes ir su tuo susijusius ribotumus.

7 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai direktorių požiūriu¹²

Teminė kryptis	Potemė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Paveldėtos komandos fenomenas	Jau egzistuojančios komandos perėmimas	„Kai aš perėmiau pareigas iš buvusios direktorės, gavau tai, ką gavau. Komandoje buvo dvi pavaduotojos, kurios dirbo prie senosios direktorės.“	D1
	Vadovavimo pradžia su ankstesne administracija	„Kai atėjau vadovauti, mano komandoje jau buvo patyrusios pavaduotojos – trys pavaduotojos.“	D4
	Ribota galimybė pasirinkti komandą pradžioje	„Negalėjau nieko rinktis. Jokios laisvės neturėjau, nes tuo metu dar galiojo darbo kodekso nuostatos. Turėjau perimti jau esamą komandą.“	D5
	Ankstesnis komandos pažinimas	„Kadangi kolektyvą ir administracijos moteris jau pažinojau, priėmus sprendimą mėginti savo jėgas direktoriaus pareigose, man tai buvo lengvesnė situacija.“	D3
Instituciniai apribojimai formuojant komandą	Darbo teisės ribojimai	„Teisiškai atleisti nieko negalėčiau.“	D1
	Reglamentuota pareigybių struktūra	„Steigėjas nurodo, kiek mokykloje galiu turėti pavaduotojų ugdymui, kiek etatų turi būti pavaduotojui ūkiui ir bendriesiems klausimams.“	D3
	Etatiniai normatyvai	„Pagal mokinių skaičių negalime turėti daugiau pavaduotojų.“	D5
	Lėti organizaciniai pokyčiai	„Teisės aktai neleidžia greitai priimti sprendimų.“	D2
Pasitikėjimu grįstas komandos pasirinkimas	Vidinio kandidato pažinimas	„O vidinį žmogų, jeigu renkiesi, bent žinai, ko iš jo gali tikėtis, nes tu jį augini.“	D1
	Organizacinės kultūros išmanymas	„Jos žino mūsų mokyklos tradicijas, vertybes ir darbo specifiką.“	D4
	Funkcijų paskirstymas pagal stiprybes	„Žinodama kolegijų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti taip, kad kiekvienai kolegei liktų tai, kur ji jaučiasi stipresnė.“	D3
	Vertybinis suderinamumas	„Labai svarbus vertybinis sutapimas.“	D2

¹² Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Neformalus komandos formavimo mechanizmai	Vadovo iniciatyva skatinti kandidatą	„Galima paskatinti žmogų dalyvauti.“	D1
	Funkcijų perskirstymas pagal kompetencijas	„Supratau, kad vadybines funkcijas galima perskirstyti pagal kompetencijas.“	D2
	Komandos papildomumo principas	„Reikia galvoti, kad žmonės papildytų vienas kitą.“	D6
	Vidiniai susitarimai dėl funkcijų	„Bet tai jau yra vidiniai vadovų komandos susitarimai.“	D3

7 lentelėje pateikiami mokyklų direktorių interviu analizės rezultatai rodo, kad vadovų komandos formavimo galimybės dažniausiai suvokiamos kaip ribotos ir priklausomos nuo jau egzistuojančios organizacinės situacijos. Dalis direktorių nurodė, kad pradėdami eiti pareigas perėmė jau suformuotą komandą, todėl pirminė komandos sudėtis nebuvo jų pasirinkimo rezultatas. Tokia patirtis ypač atsiskleidė D1, D4 ir D5 pasisakymuose, kuriuose akcentuojamas prisitaikymo prie esamos administracinės struktūros poreikis. Svarbiausiais komandos formavimą ribojančiais veiksniais direktoriai laiko teisės aktus, darbo santykių reguliavimą ir steigėjo nustatytus normatyvus. D1, D2, D3 ir D5 pabrėžė, kad vadovo galimybės keisti komandos sudėtį yra glaudžiai susijusios su formaliomis procedūromis, todėl net ir esant poreikiui pokyčiams, sprendimų priėmimas tampa lėtas ir ribotas.

Kita svarbi tendencija susijusi su vidinių kandidatų pasirinkimu. D1, D3, D4 ir D6 pasisakymuose matyti, kad vadovai dažniau linkę pasitikėti organizacijos viduje dirbančiais darbuotojais, nes jie jau pažįsta mokyklos kultūrą, darbo principus ir tarpusavio santykius. Tokie darbuotojai vertinami kaip mažesnės rizikos pasirinkimas, leidžiantis lengviau užtikrinti komandos stabilumą ir veiklos tęstinumą. Direktorių požiūriu komandos formavimas nėra vienkartinis veiksmas, susijęs tik su atranka ar konkurso procedūra. Analizė leidžia matyti, kad komandos sudėtis dažniausiai kinta palaipsniui, per darbuotojų kaitą, funkcijų perskirstymą ir ilgalaikį bendradarbiavimo procesą. D2 ir D6 akcentavo kompetencijų derinimo svarbą, o D3 ir D4 išskyrė vidinių susitarimų bei santykių kūrimo reikšmę formuojant veiksmingą vadovų komandą.

8 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai pavaduotojų požiūriu¹³

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Vadovo įtaka komandos sudėčiai	Vadovo sprendimo reikšmė atrankos procese	„Direktorės sprendimas taip pat svarbus vertinant komandinį suderinamumą ir pasitikėjimą.“	P1
	Vadovo vaidmuo komandos formavime	„Svarbus buvo tiek formalus atrankos procesas, tiek bendras komandos matymas, ar žmogus tinkamas darbui vadovų komandoje.“	P3
	Vadovo ir komisijos bendras sprendimas	„Vyko pokalbis, kuriame dalyvavo ne tik direktorius.“	P2
	Atrankos kolegialumas	„Dalyvavo ir kiti asmenys, buvo sudaryta grupė.“	P2
Prisitaikymas prie jau veikiančios komandos	Įsiliejimas į organizacijos kultūrą	„Kai žmogus ateina į komandą iš vidaus, jam lengviau suprasti organizacijos kultūrą ir procesus.“	P3
	Adaptacijos sunkumai keičiantis vaidmeniui	„Man pačiai buvo sudėtinga atrasti ribą tarp buvusių santykių ir administravimo.“	P1

¹³ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

	Organizacijos pažinimo svarba	„Žmogus, kuris ateina iš mokyklos vidaus, geriau žino vidinę tvarką ir mokyklos gyvenimą.“	P2
	Prisitaikymas prie esamos struktūros	„Vadovų komandoje atlieku savo atsakomybės sričiai priskirtas funkcijas.“	P3
Formalios ir neformalios galios santykis	Formali atranka ir procedūros	„Buvo laikomasi visų procedūrų.“	P2
	Konkursinė atranka	„Direktoriaus pavaduotoja ugdymui tapau dalyvaudama oficialiai paskelbtame konkurse.“	P1
	Institucinės tvarkos svarba	„Atrankos procesas vyko pagal nustatytą tvarką.“	P3
	Neformalus tinkamumo vertinimo kriterijai	„Ši grupė galėjo įvertinti ir priimti sprendimą, kas labiausiai tinka pavaduotojo vietai.“	P2
Santykis su vadovo pasirinkimo laisve	Ribota pavaduotojo įtaka komandos sudėčiai	„Galutinį sprendimą priima direktorė, nes ji už tai atsako.“	P2
	Vadovo sprendimo prioritetas	„Ji išklauso komandos nuomonę ir priima galutinį sprendimą.“	P1
	Prisitaikymas prie priimtų sprendimų	„Mano vaidmuo – pateikti savo poziciją, argumentus ir prisidėti prie bendro sprendimo priėmimo.“	P3
	Ribota galimybė veikti komandos sudėtyje	„Svarbūs abu aspektai – tiek institucijų nustatyta tvarka, tiek direktorės sprendimas.“	P1

Pavaduotojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 8 lentelėje rodo, kad vadovų komandos formavimo procesas jų požiūriu dažniausiai suvokiamas kaip ribotai paveikiamas ir labiau susijęs su prisitaikymu prie jau egzistuojančios organizacinės struktūros nei su aktyviu dalyvavimu formuojant komandos sudėtį. P1, P2 ir P3 pasisakymuose atsiskleidžia, kad pavaduotojai dažniausiai tampa jau veikiančios sistemos dalimi, kurioje svarbus ne tik formalus paskyrimo procesas, bet ir gebėjimas įsiliesti į nusistovėjusią organizacinę kultūrą bei tarpusavio santykius. Pavaduotojai reikšmingą vaidmenį komandos sudėtyje priskiria vadovui. P1 ir P3 akcentavo, kad nors atrankos procedūros vyksta formaliai ir pagal nustatytą tvarką, vadovo sprendimas išlieka svarbus vertinant kandidato tinkamumą komandai. P2 taip pat pabrėžė kolegialų sprendimų pobūdį, kai atrankoje dalyvauja ne vien direktorius, bet ir platesnė vertinimo grupė. Tai leidžia matyti, kad komandos formavimas suvokiamas kaip formalios procedūros ir neformalaus tinkamumo vertinimo derinys.

Prisitaikymo prie jau veikiančios komandos aspektas ryškus visų trijų pavaduotojų pasisakymuose. P1 kalbėjo apie sudėtingumą pereinant iš kolegės vaidmens į administracinę poziciją, P2 akcentavo organizacijos vidaus pažinimo svarbą, o P3 pabrėžė lengvesnę integraciją tiems darbuotojams, kurie jau pažįsta mokyklos kultūrą ir veikimo principus. Tokie pasisakymai rodo, kad komandos formavimas pavaduotojų požiūriu yra glaudžiai susijęs su organizacinės aplinkos pažinimu ir socialine adaptacija. Pavaduotojų interviu taip pat atskleidė, kad jų santykis su vadovo pasirinkimo laisve išlieka netiesioginis. Nors pavaduotojai gali išsakyti savo nuomonę ir dalyvauti diskusijose, galutinė atsakomybė už komandos sudėtį ir sprendimus dažniausiai priskiriama direktoriui. P1 ir P2 aiškiai pabrėžė, kad galutinis sprendimas priklauso vadovui, o P3 savo vaidmenį apibūdino kaip prisidėjimą prie bendro sprendimo priėmimo, tačiau ne jo kontrolę. Tai leidžia teigti, kad pavaduotojai komandos formavimo procese dažniau užima dalyvaujančio, bet ne sprendžiančio asmens poziciją.

Siekiant išsamiau atskleisti vadovų komandos formavimo galimybių ir ribotumų suvokimą, tikslinga palyginti direktorių ir direktorių pavaduotojų požiūrius. Nors abi respondentų grupės veikia toje pačioje organizacinėje aplinkoje, jų vaidmenys, atsakomybės ir dalyvavimo mastas komandos formavimo procese skiriasi. Direktoriai dažniau kalba iš sprendimų priėmėjo perspektyvos, o pavaduotojai – iš prisitaikymo prie jau egzistuojančios struktūros pozicijos. Lyginamoji analizė leidžia identifikuoti, kaip skirtingai suvokiami komandos formavimo ribojimai, atsakomybė už komandos sudėtį bei santykis su institucine sistema ir sprendimų laisve.

9 lentelė. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai: direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas¹⁴

Teminė kryptis	Potemė	Direktorių požiūris	Pavaduotojų požiūris
Skirtingas ribotumo suvokimas	Instituciniai apribojimai	Ribotumai siejami su teisės aktais, darbo santykių reguliavimu ir steigėjo nustatytais normatyvais	Ribotumai dažniau suvokiami kaip formalios procedūros ir prisitaikymas prie esamos sistemos
	Praktinis ribojimų poveikis	Akcentuojamas ribotas gebėjimas keisti komandos sudėtį	Akcentuojamas prisitaikymas prie nustatytos atrankos ir organizacinės tvarkos
Atsakomybės už komandos sudėtį vertinimas	Sprendimų atsakomybė	Vadovas jaučia atsakomybę už komandos sudarymą ir jos veiksmingumą	Atsakomybė už komandos sudėtį priskiriama direktoriui
	Dalyvavimo mastas	Direktorius aktyviai vertina kandidatų tinkamumą	Pavaduotojai dažniau veikia kaip proceso dalyviai, o ne sprendimų priėmėjai
Komandos formavimo kontrolės lygis	Komandos pasirinkimo galimybė	Siekama turėti daugiau laisvės formuoti komandą	Komandos sudėtis dažniau priimama kaip jau egzistuojanti struktūra
	Santykis su esama komanda	Vadovai reflektuoja apie galimybę koreguoti komandą	Pavaduotojai daugiau kalba apie įsiliejimą į komandą
Vidinio kandidato reikšmė	Organizacijos pažinimas	Vidinis kandidatas vertinamas kaip saugesnis pasirinkimas	Vidinis kandidatas suvokiamas kaip lengviau adaptuojamas
	Pasitikėjimo aspektas	Vidinis žmogus siejamas su prognozuojamumu ir pasitikėjimu	Vidinis žmogus siejamas su geresniu organizacijos supratimu
Santykis su institucine sistema	Formalios procedūros	Procedūros suvokiamos kaip ribojančios vadovo lankstumą	Procedūros suvokiamos kaip natūrali atrankos dalis
	Konkursų reikšmė	Konkursai vertinami kaip būtini, tačiau ne visada leidžiantys pasirinkti tinkamiausią žmogų	Konkursai suvokiami kaip pagrindinis kelias patekti į komandą
Vadovo ir pavaduotojo vaidmens skirtumai	Galios pozicija	Vadovas mato save kaip komandos formuotoją	Pavaduotojas mato save kaip komandos narį
	Santykis su sprendimais	Vadovas priima galutinį sprendimą	Pavaduotojas dalyvauja diskusijoje, bet nelemia sprendimo

Lyginamoji analizė atskleidžia, kad direktorių ir pavaduotojų požiūriai į vadovų komandos formavimo galimybes ir ribotumus skiriasi pirmiausia dėl jų užimamos pozicijos organizacijoje. Direktoriai komandos formavimą dažniau vertina kaip atsakomybės ir sprendimų priėmimo sritį, kurioje susiduriama su instituciniais apribojimais, tuo tarpu pavaduotojai šį procesą suvokia kaip struktūrą, prie kurios reikia prisitaikyti. Tokia skirtis leidžia matyti nevienodą santykį su organizacine galia ir

¹⁴ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

sprendimų kontrole. Direktorių pasisakymuose ryškiai atsiskleidžia teisinių ir organizacinių ribojimų svarba. Jie akcentuoja pareigybių normatyvus, darbo santykių reguliavimą bei steigėjo nustatytas taisykles, kurios riboja galimybę lanksčiai formuoti komandą. Tuo tarpu pavaduotojai rečiau kalba apie sisteminius apribojimus kaip problemą – jų atsakymuose labiau akcentuojamas formalios atrankos procesas, prisitaikymas prie organizacinės aplinkos ir vadovo sprendimo priėmimas kaip natūrali organizacijos dalis. Skirtingai vertinama ir atsakomybė už komandos sudėtį. Direktoriai komandos formavimą sieja su strateginiu organizacijos valdymu, todėl jaučia atsakomybę už komandos tinkamumą, kompetencijų derėjimą ir bendrą veiklos kryptį. Pavaduotojai savo vaidmenį apibūdina kaip dalyvavimą procese, tačiau galutinės atsakomybės neprisiima. Tai rodo aiškią hierarchinę skirtį tarp sprendimą priimančio ir prie sprendimo prisidedančio organizacijos nario. Abiejų grupių požiūriu svarbi išlieka vidinio kandidato reikšmė, tačiau jos interpretacija skiriasi. Direktoriai vidinius kandidatus dažniau sieja su pasitikėjimu, prognozuojamumu ir mažesne atrankos rizika, o pavaduotojai pabrėžia lengvesnę adaptaciją bei organizacijos pažinimą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vidinis kandidatas suvokiamas kaip stabilumą užtikrinantis veiksnys, tačiau jo reikšmė interpretuojama iš skirtingų organizacinių pozicijų. Lyginamoji analizė taip pat rodo, kad direktoriai ir pavaduotojai skirtingai suvokia savo vaidmenį komandos formavimo procese. Direktoriai save mato kaip aktyvius komandos formuotojus, turinčius atsakomybę už sprendimus ir organizacijos kryptį, o pavaduotojai – kaip komandos narius, prisidedančius prie bendro darbo, tačiau neturinčius lemiamos įtakos komandos sudėčiai. Tokia perspektyvų skirtis padeda geriau suprasti, kaip organizacinė pozicija formuoja požiūrį į vadovų komandos kūrimą ir jo ribotumus.

3.2.2. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas

Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas mokyklos organizacijoje susiję su vadovo galimybe savarankiškai veikti, pasirinkti sprendimų kryptis bei organizuoti darbą esant nustatytiems teisiniams ir instituciniams rėmams. Ši tema leidžia atskleisti, kaip tyrimo dalyviai suvokia sprendimų laisvę, kokiose srityse ją patiria, o kur susiduria su ribojimais. Taip pat svarbu įvertinti, kaip skirtingos organizacinės pozicijos lemia diskrecijos suvokimą ir dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.

10 lentelėje pateikiami direktorių interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip mokyklų vadovai suvokia savo diskrecijos ribas ir sprendimų priėmimo galimybes organizacijos valdyme.

10 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas direktorių požiūriu¹⁵

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Sprendimų laisvės ribos	Diskrecija strateginiuose sprendimuose	„Vadovas, strategiškai mąstydamas ir žiūrėdamas į ateitį, kartu su komanda gali sugalvoti mokyklos kryptį, ko visi siekia, kokia kryptimi einama, kokie pokyčiai daromi.“	D3
	Ribota laisvė dėl išorinių rėmų	„Sprendimų laisvė yra ribota teisės aktų.“	D4
	Sprendimų laisvė priklauso nuo organizacijos situacijos	„Jei organizacijoje reikia pokyčių, būtina stipri komanda. Jei organizacija stabili, nereikia griauti to, kas veikia.“	D2
	Diskrecija kuriant organizacijos kryptį	„Yra laisvės kuriant mokyklos vidinę kultūrą, vidinę atmosferą, mokyklos kryptį.“	D3
Instituciniai sprendimų apribojimai	Teisės aktų įtaka sprendimams	„Teisės aktai neleidžia greitai priimti sprendimų.“	D2
	Ugdymo plano ribojimai	„Ugdymo planą privalome įgyvendinti ir juo vadovautis. Jis mums pastato rėmus.“	D3
	Finansiniai apribojimai	„Finansavimas taip pat riboja.“	D4
	Reglamentuotas veiklos vykdymas	„Negalime jo pažeisti ar peržengti nustatytų ribų.“	D4
Strateginių sprendimų autonomija	Organizacijos vizijos įgyvendinimas	„Man svarbu įgyvendinti savo matomą kryptį organizacijoje.“	D2
	Vertybinių vadovavimo kryptis	„Vadovų komanda turi matyti organizacijos strateginę kryptį.“	D2
	Krypties pasirinkimas ugdymo srityje	„Gali pasirinkti, pavyzdžiui, mokyklos kryptį, stiprinti matematinę, kalbinę ugdymą ar kažką panašaus.“	D3
	Sprendimų siejimas su ilgalaikė perspektyva	„Vadovas, strategiškai mąstydamas ir žiūrėdamas į ateitį...“	D3
Diskrecija organizuojant vidinius procesus	Funkcijų paskirstymas komandoje	„Žinodama kolegų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti taip, kad kiekvienai kolegei liktų tai, kur ji jaučiasi stipresnė.“	D3
	Kompetencijų derinimas	„Supratau, kad vadybines funkcijas galima perskirstyti pagal kompetencijas.“	D2
	Pareigybės funkcijų modeliavimas	„Vadovas vis tiek nusako pareigybės pobūdį, kuria pareigybės aprašymą, ribas ir funkcijas.“	D6
	Darbo organizavimo lankstumas	„Viduje galime pasiskirstyti funkcijas, koreguoti atsakomybes.“	D5
Atsakomybės ir sprendimų santykis	Atsakomybė už galutinį sprendimą	„Jei negalėčiau realizuoti savo vizijos, nematyčiau prasmės būti šioje pozicijoje.“	D2
	Sprendimų pasekmių priėmimas	„Reikėjo labai gerai apgalvoti, ką galima perduoti kitam žmogui.“	D6
	Sprendimų svarba organizacijos veikimui	„Svarbu buvo taip paskirstyti funkcijas, kad atsiskleistų stipriosios pusės.“	D2
	Vadovo vaidmuo koordinuojant pokyčius	„Reikėjo mobilizuoti visas turimas kompetencijas.“	D2
Sprendimų priėmimas bendradarbiaujant su komanda	Sprendimų derinimas su komanda	„Taip, kūrimas vyksta kartu.“	D2
	Konsultavimasis su komandos nariais	„Viskas buvo aptarta su kiekvienu komandos nariu.“	D6
	Vidiniai susitarimai	„Bet tai jau yra vidiniai vadovų komandos susitarimai.“	D3
	Sprendimų priėmimas dialogo būdu	„Vyko daug pokalbių, ieškojome bendrų susitarimų.“	D4

Direktorių interviu analizės rezultatai, pateikiami 10 lentelėje atskleidžia, kad sprendimų priėmimas mokyklos organizacijoje suvokiamas kaip nuolatinė pusiausvyra tarp vadovo diskrecijos ir

¹⁵ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

išorinių reguliavimo mechanizmų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad sprendimų laisvė egzistuoja, tačiau ji nėra absoliuti ir priklauso nuo teisinių, finansinių bei organizacinių ribų. D2, D3 ir D4 pasisakymuose matyti, kad vadovai gali priimti sprendimus strateginėse srityse, tačiau jų veikla vyksta aiškiai apibrėžtame reguliavimo kontekste. Vienas ryškiausių aspektų susijęs su sprendimų laisvės ribomis. Direktoriai akcentuoja, kad didžiausia diskrecija pasireiškia formuojant organizacijos kryptį, vidinę kultūrą bei planuojant pokyčius. D2 ir D3 pabrėžė strateginio matymo svarbą, siejant vadovo vaidmenį su ilgalaikiu organizacijos vystymu. Tuo tarpu D4 pažymėjo, kad sprendimų laisvė visuomet išlieka ribojama teisės aktų, todėl vadovo veikla negali būti grindžiama vien asmeniniu pasirinkimu.

Instituciniai apribojimai direktorių pasisakymuose išlieka viena svarbiausių temų. D2, D3 ir D4 nurodė, kad sprendimų priėmimą riboja ugdymo planai, teisės aktai bei finansavimo sistema. Šie veiksniai suvokiami kaip organizaciniai „rėmai“, kurie apibrėžia leidžiamas veikimo ribas. Nors vadovai pripažįsta tokių apribojimų būtinybę, jie taip pat pažymi, kad per didelis reglamentavimas gali mažinti lankstumą ir lėtinti pokyčių įgyvendinimą. Analizė taip pat parodė, kad diskrecija stipriai susijusi su vidinių procesų organizavimu. D2, D3, D5 ir D6 akcentavo funkcijų paskirstymo, atsakomybių derinimo bei kompetencijų panaudojimo svarbą. Vadovai mato galimybę veikti ten, kur gali koreguoti darbo organizavimą, deleguoti funkcijas ar modeliuoti pareigybių turinį pagal organizacijos poreikius. Tai leidžia suprasti, kad sprendimų laisvė dažniau realizuojama vidiniame organizacijos lygmenyje, o ne išorinių taisyklių reguliuojamose srityse. Direktorių pasisakymuose ryškus ir atsakomybės aspektas. Sprendimų priėmimas suvokiamas ne tik kaip teisė pasirinkti, bet ir kaip pareiga prisiimti pasekmes už priimtus sprendimus. D2 ir D6 akcentavo poreikį atsakingai vertinti sprendimų poveikį organizacijai bei komandai, ypač paskirstant funkcijas ar inicijuojant pokyčius. Tai rodo, kad diskrecija siejama ne vien su autonomija, bet ir su vadovo atsakomybe už organizacijos veiklos rezultatus. Svarbus aspektas yra ir sprendimų priėmimo santykis su bendradarbiavimu. D2, D3, D4 ir D6 nurodė, kad reikšmingi sprendimai dažnai priimami konsultuojantis su komanda, aptariant galimas alternatyvas ir siekiant bendrų susitarimų. Tai leidžia teigti, kad vadovo diskrecija nėra individualizuotas procesas – ji dažnai realizuojama kolegialioje aplinkoje, kurioje svarbus dialogas ir komandos įtraukimas.

11 lentelėje pateikiami pavaduotojų interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas suvokiami iš pavaduotojų pozicijos.

11 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas pavaduotojų požiūriu¹⁶

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Sprendimų priėmimas bendradarbiaujant	Diskusijomis grįstas sprendimų priėmimas	„Sprendimai dažniausiai aptariami kartu, prieš juos priimant.“	P1
	Komandinis klausimų svarstymas	„Dažniausiai klausimai aptariami vadovų komandoje.“	P2

¹⁶ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

	Kolektyvinio sprendimo siekis	„Svarbu išgirsti skirtingas nuomones prieš priimant sprendimą.“	P3
	Dalyvavimas diskusijoje	„Kiekvienas gali pasakyti savo nuomonę.“	P1
Vadovo diskrecijos ribos	Galutinio sprendimo teisė	„Galutinį sprendimą vis tiek priima direktorė.“	P2
	Vadovo atsakomybės pripažinimas	„Vadovas prisiima atsakomybę už sprendimą.“	P1
	Hierarchinė sprendimų struktūra	„Yra aišku, kad vadovas turi paskutinį žodį.“	P3
	Diskrecijos priklausomybė nuo pareigų	„Kai kurie sprendimai priklauso tik vadovo kompetencijai.“	P2
Sprendimų laisvė savo atsakomybės srityje	Savarankiškumas kuruojamoje srityje	„Savo kuruojamoje srityje sprendimus galiu priimti pati.“	P1
	Deleguotos atsakomybės ribos	„Turime savo atsakomybės lauką.“	P3
	Operatyvūs sprendimai kasdienėje veikloje	„Kasdienius klausimus sprendžiame savarankiškai.“	P2
	Atsakomybė už konkrečią veiklos sritį	„Kiekvienas atsakingas už savo sritį.“	P3
Instituciniai sprendimų ribojimai	Formalių taisyklių laikymasis	„Yra tam tikri dalykai, kurių negalime keisti.“	P1
	Procedūrų laikymosi būtinybė	„Turime laikytis nustatytų tvarų.“	P2
	Ribota galimybė priimti nestandartinius sprendimus	„Ne viską galima spręsti taip, kaip norėtusi.“	P3
	Priklausomybė nuo reglamentavimo	„Sprendimai priklauso nuo nustatytų reikalavimų.“	P2
Sprendimų priėmimas tarpusavio pasitikėjimas ir	Pasitikėjimas deleguojant sprendimus	„Direktorė pasitiki mūsų sprendimais.“	P1
	Pasitikėjimu grįstas savarankiškumas	„Jeigu žinau savo atsakomybę, gali veikti savarankiškai.“	P3
	Pasitikėjimo svarba komandiniame darbe	„Svarbu, kad nebūtų nuolatinės kontrolės.“	P2
	Diskrecija grindžiama santykiu su vadovu	„Kai vadovas pasitiki, sprendimus priimti lengviau.“	P1

Pavadootojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 11 lentelėje rodo, kad sprendimų priėmimas mokyklos organizacijoje dažniausiai suvokiamas kaip bendradarbiavimu grindžiamas procesas, kuriame dalyvauja keli vadovų komandos nariai, tačiau galutinė sprendimų atsakomybė išlieka vadovo kompetencijoje. P1, P2 ir P3 pasisakymuose atsiskleidžia, kad sprendimai dažniausiai aptariami kolegialiai, o diskusijos laikomos svarbia kasdienio darbo dalimi. Pavadootojai savo vaidmenį dažniau sieja su dalyvavimu svarstymo procese, nuomonės pateikimu ir atsakomybės pasidalijimu. Vienas ryškiausių aspektų susijęs su sprendimų priėmimu bendradarbiaujant. Visi trys respondentai akcentuoja, kad reikšmingi klausimai paprastai aptariami vadovų komandoje, siekiant išklausti skirtingas pozicijas ir rasti bendrą sprendimą. P1 ir P3 pabrėžė nuomonių apsikeitimo svarbą, o P2 išskyrė komandinių diskusijų reikšmę kasdienėje veikloje. Tai leidžia teigti, kad pavadootojų požiūriu sprendimų priėmimas nėra vien individualus vadovo veiksmas, bet kolektyvinio aptarimo rezultatas. Analizė taip pat rodo, kad pavadootojai aiškiai suvokia vadovo diskrecijos ribas ir hierarchinę atsakomybės struktūrą. P2 ir P3 pažymėjo, kad galutinį sprendimą dažniausiai priima direktorius, o tam tikri klausimai priklauso tik vadovo kompetencijai. P1 akcentavo, kad vadovas prisiima atsakomybę už sprendimų pasekmes, todėl jo sprendimų teisė laikoma natūralia organizacinės struktūros dalimi. Tai leidžia matyti, kad pavadootojai vadovo diskreciją suvokia kaip pareigomis grįstą atsakomybę, o ne vien galios išraišką. Svarbi tema pavadootojų pasisakymuose yra sprendimų laisvė savo atsakomybės srityje. P1, P2 ir P3 nurodė, kad tam tikrose kuruojamose srityse jie gali veikti savarankiškai, priimti operatyvius sprendimus ir organizuoti kasdienes procesus. Tokia autonomija dažniausiai siejama su deleguota atsakomybe ir

aiškiai apibrėžtomis funkcijomis. Tai rodo, kad diskrecija pavaduotojų požiūriu nėra absoliuti, tačiau ji realizuojama konkrečioje atsakomybės srityje. Instituciniai apribojimai pavaduotojų interviu atsakymuose suvokiami kaip neišvengiama organizacinės aplinkos dalis. P1, P2 ir P3 pažymėjo, kad sprendimų priėmimas priklauso nuo nustatytų taisyklių, procedūrų ir reglamentavimo. Skirtingai nei direktorių grupėje, šie ribojimai rečiau interpretuojami kaip kliūtis — dažniau jie suvokiami kaip veiklos rėmai, padedantys aiškiai apibrėžti atsakomybės ribas. Pavaduotojų pasisakymuose taip pat ryškus ryšys tarp sprendimų priėmimo ir tarpusavio pasitikėjimo. P1 ir P3 akcentavo, kad savarankiškumas didėja tada, kai vadovas pasitiki komandos narių kompetencija, o P2 išskyrė pernelyg intensyvios kontrolės mažinimo svarbą. Tai leidžia teigti, kad pavaduotojų diskrecija organizacijoje dažnai priklauso ne tik nuo formalių pareigų, bet ir nuo santykio su vadovu bei komandoje vyraujančio pasitikėjimo lygio.

Direktorių ir pavaduotojų požiūriai į vadovo diskreciją ir sprendimų priėmimą leidžia atskleisti, kaip skirtinga organizacinė pozicija formuoja sprendimų laisvės, atsakomybės ir dalyvavimo suvokimą. Nors abi respondentų grupės veikia toje pačioje institucinėje aplinkoje, jų santykis su sprendimų priėmimu skiriasi pagal užimamą vaidmenį, atsakomybės mastą ir galios poziciją organizacijoje (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Vadovo diskrecija ir sprendimų priėmimas: direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas¹⁷

Teminė kryptis	Potėmė	Direktorių požiūris	Pavaduotojų požiūris
Sprendimų laisvės suvokimas	Diskrecijos apimtis	Diskrecija suvokiama kaip galimybė formuoti organizacijos kryptį ir inicijuoti pokyčius	Diskrecija suvokiama kaip galimybė veikti savo atsakomybės srityje
	Sprendimų autonomija	Vadovai akcentuoja strateginę laisvę	Pavaduotojai akcentuoja operatyvinį savarankiškumą
Instituciniai ribojimai	Teisiniai rėmai	Ribojimai vertinami kaip reikšmingas sprendimų laisvės apribojimas	Ribojimai suvokiami kaip įprasta organizacinės veiklos dalis
	Procedūrų poveikis	Reglamentavimas siejamas su lėtesniais pokyčiais	Reglamentavimas siejamas su aiškiomis veiklos taisyklėmis
Atsakomybė už sprendimus	Galutinio sprendimo teisė	Vadovas prisiima galutinę atsakomybę	Galutinis sprendimas priskiriamas vadovui
	Pasekmių valdymas	Sprendimai siejami su organizacijos veiklos rezultatais	Sprendimai siejami su vykdomų funkcijų atsakomybe
Sprendimų priėmimas komandoje	Bendradarbiavimo pobūdis	Sprendimai priimami konsultuojantis su komanda	Sprendimai suvokiami kaip aptarimo ir dalyvavimo procesas
	Diskusijų vaidmuo	Komanda laikoma svarbiu sprendimų šaltiniu	Diskusijos laikomos svarbia įsitraukimo forma
Diskrecija ir organizacinė pozicija	Hierarchinė perspektyva	Diskrecija siejama su vadovo vaidmeniu	Diskrecija priklauso nuo deleguotos atsakomybės
	Galios santykis	Vadovas mato save kaip galutinį sprendėją	Pavaduotojas mato save kaip prisidedantį prie sprendimų
Pasitikėjimo reikšmė sprendimams	Pasitikėjimu grįsta autonomija	Diskrecija stiprėja turint patikimą komandą	Diskrecija didėja, kai vadovas pasitiki pavaduotoju
	Kontrolės ir laisvės santykis	Vadovai derina kontrolę ir delegavimą	Pavaduotojai vertina mažesnę kontrolę ir didesnę savarankiškumą

¹⁷ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Lyginamosios analizės rezultatai, pateikiami 12 lentelėje rodo, kad direktorių ir pavaduotojų požiūriai į sprendimų priėmimą bei diskreciją iš esmės skiriasi dėl jų užimamos pozicijos organizacijoje. Direktoriai sprendimų laisvę dažniau sieja su strateginiu valdymu, organizacijos krypties formavimu ir atsakomybe už galutinius rezultatus. Tuo tarpu pavaduotojai diskreciją suvokia labiau per kasdienio darbo organizavimą ir atsakomybės ribas savo kuruojamoje srityje. Skirtumai ypač ryškūs vertinant institucinius apribojimus. Direktoriai teisės aktus, finansinius rėmus ir reglamentavimą dažniau suvokia kaip sprendimų laisvę ribojančius veiksnius, tuo tarpu pavaduotojai tuos pačius apribojimus priima kaip organizacinės veiklos taisykles. Tai leidžia manyti, kad institucinių ribų suvokimas priklauso nuo atsakomybės masto ir sprendimų pasekmių lygmenų. Abiejų grupių požiūriu sprendimų priėmimas nėra individualus procesas — svarbus komandos įsitraukimas, diskusijos ir bendradarbiavimas. Vis dėlto direktoriai save mato kaip galutinius sprendimų priėmėjus, o pavaduotojai dažniau akcentuoja savo dalyvavimą ir konsultacinį vaidmenį. Tai rodo, kad sprendimų priėmimas organizacijoje grindžiamas hierarchiniu, tačiau bendradarbiaujančiu modeliu. Analizė taip pat atskleidžia pasitikėjimo svarbą diskrecijai. Direktorių požiūriu sprendimų laisvė didėja turint patikimą komandą, o pavaduotojai savo savarankiškumą sieja su vadovo pasitikėjimu jų kompetencija. Tokiu būdu diskrecija tampa ne tik formalios pozicijos, bet ir tarpasmeninių santykių rezultatu.

3.2.3. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai

Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai vadovų komandoje atskleidžia, kaip organizuojamas kasdienis bendradarbiavimas, kaip pasiskirstomos atsakomybės bei kokią reikšmę turi komunikacija ir tarpusavio supratimas. Vadovų komandos veiksmingumas priklauso ne tik nuo formalių pareigų pasiskirstymo, bet ir nuo gebėjimo bendradarbiauti, spręsti iškilusias situacijas bei palaikyti konstruktyvius tarpusavio santykius. Analizuojant direktorių ir pavaduotojų interviu duomenis siekiama atskleisti, kaip skirtingų pozicijų atstovai suvokia komandos veikimą, santykių dinamiką ir bendro darbo organizavimą. 13 lentelėje pateikiami direktorių interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip mokyklų vadovai suvokia vadovų komandos funkcionavimą ir tarpusavio santykius kasdienėje organizacijos veikloje.

13 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai direktorių požiūriu¹⁸

Teminė kryptis	Potemė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Atsakomybių pasiskirstymas komandoje	Funkcijų paskirstymas pagal kompetencijas	„Žinodama kolegų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti taip, kad kiekvienai kolegei liktų tai, kur ji jaučiasi stipresnė.“	D3
	Pareigų aiškumo poreikis	„Reikia aiškiai pasiskirstyti funkcijomis, kas už ką atsakingas.“	D4
	Darbo krūvio balansavimas	„Supratau, kad nuo kiekvieno turiu nuimti dalį krūvio.“	D6

¹⁸ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

	Funkcijų perskirstymas pagal situaciją	„Vadybines funkcijas galima perskirstyti pagal kompetencijas.“	D2
Komunikacija komandoje	Reguliarūs aptarimai	„Vyko daug pokalbių, ieškojome bendrų susitarimų.“	D4
	Nuolatinis dialogas	„Taip, kūrimas vyksta kartu.“	D2
	Vidiniai susitarimai	„Bet tai jau yra vidiniai vadovų komandos susitarimai.“	D3
	Probleminių situacijų aptarimas	„Kalbėdavomės apie iškilusias problemas.“	D4
Santykių kūrimas komandoje	Pasitikėjimu grindžiamas bendradarbiavimas	„Galėjau toliau tęsti darbą su kolegėmis, kurias pažįsti.“	D3
	Santykių formavimasis laikui bėgant	„Per tuos metus tai tapo tikra komanda.“	D4
	Prisitaikymas prie skirtingų žmonių	„Komandoje vis tiek būna įvairių santykių ir bendravimo situacijų.“	D6
	Komandos stabilumo svarba	„Dabar komandoje turime patyrusį žmogų ir naujesnius komandos narius.“	D2
Komandos veikimo iššūkiai	Konfliktinių situacijų valdymas	„Žinoma, kilo nesutarimų ir konfliktinių situacijų.“	D4
	Skirtingų požiūrių derinimas	„Kai kurie mano sprendimai joms atrodė kitokie ar drastiški.“	D4
	Didelis funkcijų kiekis	„Pavaduotojai ugdymui šiuo metu turi be galo daug funkcijų.“	D3
	Prisitaikymas prie pokyčių	„Organizacijoje tuo metu vyko daug pokyčių.“	D2
Komandos veikimo pagrindai	Bendrų tikslų svarba	„Vadovų komanda turi matyti organizacijos strateginę kryptį.“	D2
	Bendros krypties palaikymas	„Ko visi siekia, kokia kryptimi einama.“	D3
	Komandos papildomumas	„Reikia galvoti, kad žmonės papildytų vienas kitą.“	D6
	Veikimo logikos suvokimas	„Reikia matyti logiką, kaip darbai tarpusavyje susiję.“	D6

Direktorių interviu analizės rezultatai, pateikiami 13 lentelėje rodo, kad vadovų komandos funkcionavimas glaudžiai susijęs su aiškiu atsakomybių pasiskirstymu, nuolatine komunikacija ir gebėjimu prisitaikyti prie organizacinių pokyčių. Tyrimo dalyviai komandos veikimą apibūdina kaip nuolatinį bendradarbiavimo procesą, kuriame svarbi ne tik formali pareigybių struktūra, bet ir tarpusavio santykiai bei veiklos koordinavimas. D2, D3, D4 ir D6 pasisakymuose ryškėja nuostata, kad veiksminga vadovų komanda kuriama ne vien administraciniais sprendimais, bet ir kasdieniu bendru darbu. Vienas svarbiausių komandos funkcionavimo aspektų susijęs su atsakomybių pasiskirstymu. D2, D3, D4 ir D6 akcentavo, kad funkcijų paskirstymas turi būti grindžiamas kompetencijomis, individualiomis stiprybėmis ir darbo krūvio pusiausvyra. Direktoriai pabrėžė, kad aiškiai apibrėžtos atsakomybės leidžia išvengti dubliavimo, padeda efektyviau organizuoti veiklą ir užtikrina sklandesnę komandos darbą. Tai leidžia matyti, kad atsakomybių paskirstymas suvokiamas kaip viena pagrindinių komandos stabilumo sąlygų. Analizė taip pat atskleidžia komunikacijos svarbą komandos veikimui. D2, D3 ir D4 pasisakymuose komunikacija siejama su nuolatiniu dialogu, problemų aptarimu ir bendrų sprendimų paieška. Vadovai pabrėžia, kad komandos veiksmingumas priklauso nuo gebėjimo kalbėtis, derinti pozicijas ir palaikyti reguliarius kontaktus. Tokie duomenys leidžia teigti, kad komunikacija suvokiama ne tik kaip informacijos perdavimo priemonė, bet ir kaip santykių palaikymo bei bendradarbiavimo pagrindas.

Santykių kūrimo tema direktorių atsakymuose siejama su pasitikėjimo formavimu ir ilgalaikiu bendradarbiavimu. D3 ir D4 išskyrė, kad komandos santykiai stiprėja per laiką, kai nariai geriau pažįsta vieni kitus ir išmoksta dirbti kartu. D6 pažymėjo, kad komandoje neišvengiamai atsiranda skirtingų bendravimo situacijų, todėl svarbu gebėti prisitaikyti prie skirtingų žmonių ir darbo stilių. Tokie pasisakymai rodo, kad tarpusavio santykiai suvokiami kaip dinamiškas procesas, kuriam reikalingas nuoseklus dėmesys. Direktorių interviu taip pat išryškino komandos veikimo iššūkius. D2 ir D4 minėjo organizacinių pokyčių keliamą įtampą, o D3 akcentavo didelį funkcijų kiekį, tenkantį pavaduotojams. Konfliktų ir skirtingų požiūrių egzistavimą įvardijo D4, pažymėdama, kad nesutarimai yra natūrali komandinio darbo dalis. Tai leidžia teigti, kad vadovų komandos funkcionavimas nėra statiškas — jis nuolat veikiamas organizacinių, tarpasmeninių ir veiklos organizavimo veiksnių. Svarbi direktorių pasisakymų dalis susijusi su bendrų veikimo principų svarba. D2, D3 ir D6 akcentavo strateginės krypties, bendrų tikslų ir tarpusavyje papildančių kompetencijų reikšmę. Vadovų komanda suvokiama kaip sistema, kurioje kiekvieno nario veikla susijusi su kitų atsakomybėmis, todėl būtinas bendras organizacijos veikimo supratimas. Tai rodo, kad efektyvus komandos funkcionavimas siejamas ne tik su individualiu profesionalumu, bet ir su bendros veiklos logikos suvokimu.

14 lentelėje pateikiami pavaduotojų interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip vadovų komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai suvokiami iš pavaduotojų perspektyvos.

14 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai pavaduotojų požiūriu¹⁹

Teminė kryptis	Potemė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Atsakomybių pasiskirstymas komandoje	Aiškiai apibrėžtos funkcijos	„Vadovų komandoje atlieku savo atsakomybės sričiai priskirtas funkcijas.“	P3
	Atsakomybės ribų suvokimas	„Kiekvienas turime savo sritį ir atsakomybes.“	P2
	Funcijų pasidalijimo svarba	„Aiškus pasiskirstymas leidžia išvengti nesusipratimų.“	P1
	Savarankiškumas kuruojamoje srityje	„Savo kuruojamus klausimus sprendžiu pati.“	P1
Komunikacija komandoje	Kasdienis bendravimas	„Kasdien kalbamės apie einamuosius klausimus.“	P2
	Reguliarūs aptarimai	„Turime bendrus pasitarimus.“	P3
	Atviras informacijos dalijimasis	„Svarbu viską aptarti ir neslėpti problemų.“	P1
	Informacijos koordinavimas	„Nuolat dalinamės informacija.“	P2
Santykių kūrimas komandoje	Pasitikėjimu grindžiami santykiai	„Jaučiu, kad komandoje galima pasitikėti vieni kitais.“	P3
	Tarpusavio palaikymas	„Galime vieni kitus pavaduoti.“	P2
	Santykių svarba bendram darbui	„Santykiai labai svarbūs, nes dirbame glaudžiai.“	P1
	Prisitaikymas prie komandos dinamikos	„Su laiku atsiranda geresnis vienas kito supratimas.“	P3
Komandos veikimo iššūkiai	Skirtingi darbo stiliai	„Kartais skiriasi požiūriai į darbo organizavimą.“	P1
	Didelis darbo krūvis	„Būna labai daug klausimų vienu metu.“	P2
	Laiko trūkumas aptarimams	„Ne visada užtenka laiko viską išdiskutuoti.“	P3
	Įtampos situacijos	„Kai situacijos sudėtingos, atsiranda daugiau įtampos.“	P1
	Bendrų tikslų svarba	„Svarbu suprasti, ko siekia visa komanda.“	P2

¹⁹ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Komandos veikimo pagrindai	Vieningas veikimo principas	„Kai visi laikosi bendros krypties, dirbti lengviau.“	P3
	Tarpusavio papildomumas	„Kiekvienas atsineša savo stipriąsias puses.“	P1
	Bendras atsakomybės jausmas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2

Pavadootojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 14 lentelėje rodo, kad komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai pirmiausia siejami su kasdieniu bendradarbiavimu, aiškiu atsakomybių pasidalijimu ir nuolatine komunikacija. P1, P2 ir P3 pasisakymuose vadovų komanda apibūdinama kaip glaudžiai tarpusavyje susijusi darbo grupė, kurioje kiekvienas narys turi apibrėžtą atsakomybės lauką, tačiau tuo pačiu veikia bendros veiklos kontekste. Tokia perspektyva leidžia matyti, kad komandos funkcionavimas pavadootojų požiūriu grindžiamas ne vien formaliosiomis pareigomis, bet ir tarpusavio koordinavimu. Atsakomybių pasiskirstymas pavadootojų atsakymuose įvardijamas kaip svarbi komandos veikimo sąlyga. P1, P2 ir P3 akcentavo aiškiai apibrėžtas funkcijas bei savarankiškumą kuriojamose srityse. Respondentai pabrėžė, kad aiškios atsakomybės ribos padeda išvengti nesusipratimų ir leidžia efektyviau organizuoti darbą. Tai rodo, kad pavadootojai komandos veikimą sieja su struktūruotu vaidmenų pasidalijimu ir individualios atsakomybės suvokimu.

Analizė taip pat išryškino komunikacijos svarbą. P1, P2 ir P3 pažymėjo, kad komandos veikimas grindžiamas reguliariais pokalbiais, bendrais aptarimais ir nuolatiniu informacijos dalijimusi. Komunikacija suvokiama kaip priemonė koordinuoti veiklą, aptarti išylančias problemas ir palaikyti bendrą darbo ritmą. Tokie pasisakymai leidžia teigti, kad pavadootojų požiūriu veiksminga komanda negali funkcionuoti be nuolatinio tarpusavio dialogo. Santykių kūrimo aspektas pavadootojų atsakymuose siejamas su pasitikėjimu, palaikymu ir bendru supratimu. P1 akcentavo santykių svarbą glaudžiai dirbančioje komandoje, P2 išskyrė tarpusavio pagalbos reikšmę, o P3 pažymėjo, kad geresnis vienas kito supratimas formuojasi laikui bėgant. Tai leidžia matyti, kad komandos santykiai suvokiami kaip ilgalaikis procesas, kuriam svarbi ne tik profesinė sąveika, bet ir emocinis saugumas. Pavadootojų interviu taip pat atskleidė komandos veikimo iššūkius. P1 minėjo skirtingus darbo organizavimo požiūrius ir įtampos situacijas, P2 akcentavo didelį darbo krūvį, o P3 išskyrė laiko trūkumą išsamiems aptarimams. Šie aspektai rodo, kad komandos funkcionavimą veikia ne tik tarpusavio santykiai, bet ir praktiniai organizaciniai veiksniai, kurie gali apsunkinti bendradarbiavimą. Komandos veikimo pagrindai pavadootojų požiūriu siejami su bendrais tikslais ir papildančiomis kompetencijomis. P1, P2 ir P3 akcentavo bendros krypties svarbą, atsakomybės jausmą bei individualių stiprybių panaudojimą. Tai leidžia teigti, kad efektyvus komandos funkcionavimas suvokiamas kaip koordinuotas procesas, kuriame kiekvienas narys prisideda prie bendro rezultato pagal savo kompetencijų lauką.

Direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas leidžia atskleisti, kaip skirtinga organizacinė pozicija lemia komandos funkcionavimo ir tarpusavio santykių suvokimą. Nors abi respondentų grupės akcentuoja bendradarbiavimo, komunikacijos ir atsakomybių pasiskirstymo svarbą, jų požiūriai skiriasi pagal atsakomybės mastą, santykį su komandos koordinavimu bei kasdienio veikimo patirtį (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai: direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas²⁰

Teminė kryptis	Potemė	Direktorių požiūris	Pavaduotojų požiūris
Atsakomybių pasiskirstymas komandoje	Funkcijų paskirstymo principai	Atsakomybės paskirstomos pagal kompetencijas ir organizacijos poreikius	Atsakomybės suvokiamos kaip aiškiai apibrėžtos veiklos sritys
	Darbo krūvio koordinavimas	Vadovai siekia subalansuoti funkcijų apimtį	Pavaduotojai akcentuoja savo atsakomybės ribų aiškumą
Komunikacija komandoje	Bendravimo intensyvumas	Komunikacija siejama su koordinavimu ir sprendimų derinimu	Komunikacija suvokiama kaip kasdienio darbo pagrindas
	Aptarimų paskirtis	Pokalbiai orientuoti į problemų sprendimą ir krypties derinimą	Aptarimai svarbūs informacijos dalijimuisi
Santykių kūrimas komandoje	Pasitikėjimo formavimasis	Santykiai stiprėja ilgainiui per bendrą darbą	Santykiai grindžiami tarpusavio palaikymu
	Komandos stabilumo reikšmė	Stabilumas svarbus ilgalaikiam veikimui	Stabilumas siejamas su geresniu tarpusavio supratimu
Komandos veikimo iššūkiai	Darbo krūvio problema	Akcentuojamas funkcijų perteklius ir atsakomybės mastas	Akcentuojamas intensyvus kasdienis darbo tempas
Komandos veikimo pagrindai	Bendrų tikslų svarba	Komanda orientuojama į strateginę kryptį	Komanda orientuojama į bendrą darbo tikslą
Komandos koordinavimas	Vadovo vaidmuo	Vadovas koordinuoja komandos veikimą	Vadovas suvokiamas kaip organizuojantis darbą
	Santykis su komandos veikimu	Vadovas atsakingas už bendrą veiklos logiką	Pavaduotojai orientuojasi į savo funkcijų vykdymą

Lyginamosios analizės rezultatai, pateikiami 15 lentelėje rodo, kad direktoriai ir pavaduotojai panašiai vertina pagrindinius komandos funkcionavimo elementus, tačiau skirtingai suvokia savo vaidmenį organizuojant komandos darbą. Abi respondentų grupės akcentuoja atsakomybių pasiskirstymo, komunikacijos ir bendradarbiavimo svarbą, tačiau direktoriai dažniau kalba iš koordinuojančios ir organizuojančios pozicijos, o pavaduotojai – iš kasdienio veikimo ir praktinio dalyvavimo perspektyvos. Atsakomybių pasiskirstymo tema abiejose grupėse suvokiama kaip būtina komandos veikimo sąlyga. Direktoriai pabrėžia funkcijų paskirstymo logiką ir darbo krūvio balansavimą, o pavaduotojai daugiau dėmesio skiria aiškioms atsakomybės riboms. Tai leidžia teigti, kad direktoriai mato atsakomybių paskirstymą kaip valdymo priemonę, o pavaduotojai – kaip darbo aiškumo ir stabilumo pagrindą. Komunikacija abiejų grupių atsakymuose užima svarbią vietą, tačiau jos paskirtis interpretuojama skirtingai. Direktoriai komunikaciją sieja su sprendimų koordinavimu ir problemų sprendimu, o pavaduotojai ją vertina kaip kasdienio darbo organizavimo priemonę. Tai rodo, kad komunikacijos funkcija priklauso nuo užimamos pozicijos ir atsakomybės lygmens. Santykių kūrimo ir komandos veikimo iššūkių analizė atskleidžia, kad tiek direktoriai, tiek pavaduotojai pripažįsta tarpusavio santykių svarbą. Direktoriai daugiau kalba apie santykių kūrimą ilgalaikėje perspektyvoje ir

²⁰ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

komandos stabilumo palaikymą, o pavaduotojai akcentuoja kasdienį palaikymą, bendradarbiavimą ir emocinį klimatą. Skirtingi akcentai leidžia suprasti, kad komandos santykiai vertinami tiek kaip strateginis, tiek kaip praktinis veiklos aspektas. Komandos funkcionavimas suvokiamas kaip koordinuotas procesas, kuriame svarbūs bendri tikslai ir papildančios kompetencijos. Direktorai labiau orientuojasi į bendrą organizacijos veikimo logiką, o pavaduotojai – į savo indėlį ir atsakomybės lauką. Tokia skirtis atspindi skirtingą organizacinę perspektyvą, tačiau kartu parodo bendrą supratimą apie komandinio darbo reikšmę.

3.2.4. Organizacinis pasitikėjimas komandoje

Organizacinis pasitikėjimas vadovų komandoje laikomas vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių bendradarbiavimo kokybę, sprendimų priėmimą ir komandos stabilumą. Pasitikėjimas formuojasi per tarpusavio santykius, profesinę patirtį, atsakomybės pasidalijimą ir kasdienę komunikaciją. Analizuojant tyrimo dalyvių interviu siekiama atskleisti, kaip vadovų komandoje kuriamas pasitikėjimas, kokie veiksniai jį stiprina ar silpnina bei kaip skirtingų pozicijų atstovai suvokia pasitikėjimo reikšmę organizacijos veikimui (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje direktorių požiūriu²¹

Teminė kryptis	Potemė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Pasitikėjimo formavimasis	Pasitikėjimas per ilgalaikį bendradarbiavimą	„Per tuos metus tai tapo tikra komanda.“	D4
	Ankstesnio pažinimo svarba	„Kadangi kolektyvą ir administracijos moteris jau pažinojau, man tai buvo lengvesnė situacija.“	D3
	Patirties reikšmė pasitikėjimui	„Komandoje turime patyrusį žmogų ir naujesnius komandos narius.“	D2
	Pasitikėjimo augimas laikui bėgant	„Su laiku atsiranda supratimas, kaip dirbti kartu.“	D6
Pasitikėjimas ir atsakomybė	Pasitikėjimas deleguojant funkcijas	„Svarbu buvo taip paskirstyti funkcijas, kad atsiskleistų stipriosios pusės.“	D2
	Pasitikėjimas kompetencija	„Žinodama kolegijų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti.“	D3
	Savarankiškumo suteikimas	„Reikėjo labai gerai apgalvoti, ką galima perduoti kitam žmogui.“	D6
	Funkcijų perdavimo svarba	„Nuo kiekvieno turiu nuimti dalį krūvio.“	D6
Pasitikėjimą stiprinantys veiksniai	Atviras bendravimas	„Vyko daug pokalbių, ieškojome bendrų susitarimų.“	D4
	Bendras veiklos kūrimas	„Taip, kūrimas vyksta kartu.“	D2
	Vidiniai susitarimai	„Tai jau yra vidiniai vadovų komandos susitarimai.“	D3
	Komandos papildomumas	„Reikia galvoti, kad žmonės papildytų vienas kitą.“	D6
Pasitikėjimą silpninantys veiksniai	Konfliktingos situacijos	„Žinoma, kilo nesutarimų ir konfliktinių situacijų.“	D4
	Skirtingų požiūrių įtampa	„Kai kurie mano sprendimai joms atrodė kitokie ar drastiški.“	D4
	Pokyčių keliamas neapibrėžtumas	„Organizacijoje tuo metu vyko daug pokyčių.“	D2
	Sudėtingos adaptacijos situacijos	„Situacija buvo nestandartinė ir sudėtinga.“	D2
Pasitikėjimo reikšmė	Pasitikėjimas kaip stabilumo pagrindas	„Tai leidžia užtikrinti stabilumą.“	D2

²¹ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

komandos veikimui	Pasitikėjimas kaip bendradarbiavimo sąlyga	„Galėjau toliau tęsti darbą su kolegėmis, kurias pažįsti.“	D3
	Pasitikėjimas ir veiklos tęstinumas	„Su ta komanda dirbau apie 15 metų.“	D4
	Pasitikėjimas kaip efektyvumo sąlyga	„Mums tai pavyko.“	D6

Direktorių interviu analizės rezultatai, pateikiami 16 lentelėje rodo, kad organizacinis pasitikėjimas vadovų komandoje suvokiamas kaip ilgalaikis procesas, susijęs su bendradarbiavimo patirtimi, tarpusavio pažinimu ir gebėjimu veikti bendrą tikslą pagrindu. D2, D3, D4 ir D6 pasisakymuose pasitikėjimas apibūdinamas ne kaip savaime egzistuojantis reiškiny, bet kaip palaipsniui formuojamas santykis, stiprėjantis per kasdienę veiklą ir bendrą darbo patirtį. Pasitikėjimo formavimosi tema direktorių atsakymuose glaudžiai susijusi su ilgalaikiu bendradarbiavimu. D3 ir D4 akcentavo ankstesnio pažinimo svarbą bei santykių tęstinumą, kurie leidžia lengviau kurti tarpusavio pasitikėjimą. D2 ir D6 pabrėžė, kad pasitikėjimas stiprėja laikui bėgant, kai komandos nariai geriau supranta vieni kitų darbo stilių, kompetencijas ir atsakomybės ribas. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimas vadovų komandoje dažniausiai grindžiamas nuosekliu bendradarbiavimo procesu.

Pasitikėjimas tiesiogiai susijęs su atsakomybės delegavimu. D2, D3 ir D6 pažymėjo, kad funkcijų perdavimas ir savarankiškumo suteikimas priklauso nuo vadovo pasitikėjimo komandos narių kompetencija. Direktoriai akcentuoja poreikį pažinti kolegų stipriąsias puses ir įvertinti, kokias atsakomybes galima perduoti. Tai rodo, kad pasitikėjimas suvokiamas kaip svarbi sąlyga efektyviam darbo pasidalijimui ir komandos savarankiškumui. Pasitikėjimą stiprinantys veiksniai direktorių pasisakymuose siejami su komunikacija ir bendru veiklos organizavimu. D2, D3, D4 ir D6 pabrėžė atviro bendravimo, vidinių susitarimų ir komandos papildomumo svarbą. Reguliarūs pokalbiai, bendras problemų sprendimas ir tarpusavio supratimas suvokiami kaip priemonės, padedančios palaikyti pasitikėjimą komandoje. Tai leidžia manyti, kad pasitikėjimas organizacijoje nėra vien emocinis santykis, bet ir praktinė bendradarbiavimo forma. Direktorių interviu taip pat atskleidė veiksnius, galinčius silpninti pasitikėjimą. D2 ir D4 išskyrė organizacinių pokyčių, konfliktinių situacijų ir skirtingų požiūrių keliamą įtampą. Pasitikėjimo mažėjimas dažniausiai siejamas su neapibrėžtumu, nesutarimais ar sunkumais prisitaikant prie naujų aplinkybių. Tai rodo, kad pasitikėjimas yra jautrus organizacinei dinamikai ir gali kisti priklausomai nuo komandos patiriamų situacijų. Pasitikėjimo reikšmė komandos veikimui direktorių požiūriu siejama su stabilumu, veiklos tęstinumu ir bendradarbiavimo efektyvumu. D2, D3, D4 ir D6 akcentavo, kad pasitikėjimas padeda išlaikyti nuoseklų komandos darbą, mažina poreikį nuolatinei kontrolei ir sudaro prielaidas ilgalaikiam bendradarbiavimui. Tai leidžia teigti, kad organizacinis pasitikėjimas vadovų komandoje suvokiamas kaip viena esminių sąlygų sklandžiam organizacijos funkcionavimui.

17 lentelėje pateikiami pavaduotojų interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip organizacinis pasitikėjimas suvokiamas vadovų komandoje iš pavaduotojų perspektyvos.

17 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje pavadootojų požiūriu²²

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Pasitikėjimo formavimas	Pasitikėjimas per kasdienį bendradarbiavimą	„Su laiku atsiranda geresnis vienas kito supratimas.“	P3
	Tarpusavio pažinimo svarba	„Santykiai labai svarbūs, nes dirbame glaudžiai.“	P1
	Nuoseklus santykių kūrimas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2
	Komandos patirties reikšmė	„Kai dirbi kartu ilgiau, lengviau suprasti vienas kitą.“	P3
Pasitikėjimas ir atsakomybė	Savarankiškumo suteikimas	„Savo kuruojamus klausimus sprendžiu pati.“	P1
	Pasitikėjimas deleguojant veiklas	„Direktorė pasitiki mūsų sprendimais.“	P1
	Atsakomybės pasidalijimas	„Kiekvienas turime savo sritį ir atsakomybes.“	P2
	Veiklos autonomija	„Jeigu žinai savo atsakomybę, gali veikti savarankiškai.“	P3
Pasitikėjimą stiprinantys veiksniai	Atvira komunikacija	„Svarbu viską aptarti ir neslėpti problemų.“	P1
	Reguliarus bendravimas	„Nuolat dalinamės informacija.“	P2
	Tarpusavio palaikymas	„Galime vieni kitus pavadooti.“	P2
	Komandinio darbo jausmas	„Svarbu suprasti, ko siekia visa komanda.“	P2
Pasitikėjimą silpninantys veiksniai	Skirtingi požiūriai	„Kartais skiriasi požiūriai į darbo organizavimą.“	P1
	Įtampos situacijos	„Kai situacijos sudėtingos, atsiranda daugiau įtampos.“	P1
	Laiko trūkumas komunikacijai	„Ne visada užtenka laiko viską išdiskutuoti.“	P3
	Darbo intensyvumas	„Būna labai daug klausimų vienu metu.“	P2
Pasitikėjimo reikšmė komandos veikimui	Pasitikėjimas kaip bendradarbiavimo pagrindas	„Jaučiu, kad komandoje galima pasitikėti vieni kitais.“	P3
	Pasitikėjimas ir darbo atmosfera	„Kai yra pasitikėjimas, lengviau dirbti.“	P1
	Pasitikėjimas ir savarankiškumas	„Jeigu vadovas pasitiki, sprendimus priimti lengviau.“	P1
	Pasitikėjimas ir komandos vieningumas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2

Pavadootojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 17 lentelėje rodo, kad organizacinis pasitikėjimas vadovų komandoje pirmiausia siejamas su kasdieniu bendradarbiavimu, tarpusavio pažinimu ir bendro darbo patirtimi. P1, P2 ir P3 pasisakymuose pasitikėjimas suvokiamas kaip palaipsniui formuojamas santykis, atsirandantis per nuolatinę sąveiką, bendrą atsakomybę ir ilgalaikį darbą komandoje. Respondentai pabrėžia, kad pasitikėjimas nėra formalus reiškinys – jis kuriamas per tarpusavio santykius ir kasdienės darbo situacijas. Pasitikėjimo formavimosi tema pavadootojų atsakymuose glaudžiai susijusi su bendradarbiavimo trukme ir tarpusavio pažinimu. P1 akcentavo santykių svarbą glaudžiai dirbančioje komandoje, P2 išskyrė priklausymo komandai jausmą, o P3 pažymėjo, kad geresnis vienas kito supratimas atsiranda dirbant kartu ilgesnį laiką. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimas pavadootojų požiūriu vystosi palaipsniui ir remiasi nuoseklia tarpusavio patirtimi. Analizės duomenys taip pat rodo ryšį tarp pasitikėjimo ir atsakomybės pasidalijimo. P1, P2 ir P3 pabrėžė, kad savarankiškumas ir galimybė priimti sprendimus savo kuruojamoje srityje priklauso nuo vadovo pasitikėjimo. Pavadootojai pasitikėjimą sieja su deleguotomis funkcijomis ir aiškiomis atsakomybės ribomis, kurios leidžia veikti savarankiškai. Tai rodo, kad pasitikėjimas suvokiamas kaip praktinis darbo organizavimo principas, leidžiantis mažinti kontrolę ir didinti atsakomybės pasidalijimą.

²² Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Pasitikėjimą stiprinantys veiksniai pavaduotojų atsakymuose dažniausiai siejami su komunikacija ir tarpusavio palaikymu. P1 pabrėžė atviro problemų aptarimo svarbą, P2 akcentavo informacijos dalijimąsi ir galimybę pavaduoti vieniems kitus, o P3 išskyrė bendrų tikslų supratimą. Tokie pasisakymai leidžia teigti, kad pasitikėjimas komandoje kuriamas per nuolatinį bendravimą ir bendrą veikimą. Pavaduotojų interviu taip pat atskleidė veiksnius, kurie gali silpninti pasitikėjimą. P1 minėjo skirtingus požiūrius į darbo organizavimą ir įtampos situacijas, P2 akcentavo didelį darbo intensyvumą, o P3 pažymėjo laiko trūkumo problemą. Šie aspektai rodo, kad pasitikėjimas priklauso ne tik nuo tarpasmeninių santykių, bet ir nuo organizacinių sąlygų, kurios gali apsunkinti bendradarbiavimą. Pasitikėjimo reikšmė komandos veikimui pavaduotojų požiūriu siejama su geresne darbo atmosfera, didesniu savarankiškumu ir stipresniu priklausymu komandai jausmu. P1 ir P3 akcentavo, kad pasitikėjimas palengvina sprendimų priėmimą ir mažina įtampą, o P2 išskyrė komandinio vieningumo svarbą. Tai leidžia teigti, kad organizacinis pasitikėjimas pavaduotojų požiūriu yra viena iš svarbiausių sąlygų sklandžiam bendradarbiavimui vadovų komandoje.

Direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas leidžia geriau suprasti, kaip organizacinis pasitikėjimas formuojasi skirtingose vadovų komandos pozicijose. Nors abi respondentų grupės pasitikėjimą sieja su bendradarbiavimu, atsakomybių pasidalijimu ir tarpusavio santykiais, jų interpretacijos skiriasi pagal organizacinį vaidmenį, atsakomybės mastą ir santykį su komandos koordinavimu (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Organizacinis pasitikėjimas komandoje: direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas²³

Teminė kryptis	Potemė	Direktorių požiūris	Pavaduotojų požiūris
Pasitikėjimo formavimasis	Bendradarbiavimo trukmė	Pasitikėjimas formuojasi per ilgalaikį darbą ir komandos stabilumą	Pasitikėjimas stiprėja per kasdienį bendradarbiavimą
	Ankstesnio pažinimo reikšmė	Pažinimas padeda greičiau kurti pasitikėjimą	Geresnis pažinimas leidžia lengviau įsilieti į komandą
	Delegavimas	Pasitikėjimas siejamas su funkcijų perdavimu	Pasitikėjimas siejamas su suteikta autonomija
	Kompetencijų vertinimas	Vadovas vertina, kam galima deleguoti atsakomybę	Pasitikėjimas jaučiamas, kai suteikiama atsakomybė
Pasitikėjimą stiprinantys veiksniai	Komunikacija	Atviri pokalbiai stiprina pasitikėjimą	Nuolatinis bendravimas palaiko pasitikėjimą
	Komandos papildomumas	Svarbus kompetencijų derėjimas	Svarbus tarpusavio palaikymas
Pasitikėjimą silpninantys veiksniai	Konfliktai ir įtampa	Konfliktai siejami su pokyčiais ir skirtingais sprendimais	Konfliktai siejami su darbo intensyvumu ir skirtingais požiūriais
	Organizaciniai trikdžiai	Pokyčiai mažina stabilumą	Laiko trūkumas mažina bendravimo kokybę
Pasitikėjimo reikšmė	Stabilumas	Pasitikėjimas palaiko ilgalaikį komandos veikimą	Pasitikėjimas kuria geresnę darbo atmosferą

²³ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

komandos veikimui	Bendradarbiavimo kokybė	Pasitikėjimas leidžia mažinti kontrolę	Pasitikėjimas didina savarankiškumą
Organizacinė pozicija ir pasitikėjimas	Pasitikėjimo perspektyva	Vadovas pasitikėjimą kuria ir koordinuoja	Pavadootojas pasitikėjimą patiria kasdienėje veikloje
	Santykis su komanda	Pasitikėjimas suvokiamas kaip komandos valdymo dalis	Pasitikėjimas suvokiamas kaip tarpusavio santykis

Lyginamosios analizės rezultatai, pateikiami 18 lentelėje rodo, kad direktoriai ir pavadootojai organizacinį pasitikėjimą vertina kaip esminę komandos veikimo sąlygą, tačiau jų požiūriai skiriasi pagal užimamą organizacinę poziciją. Direktoriai pasitikėjimą dažniau sieja su komandos stabilumu, funkcijų delegavimu ir organizacijos valdymu, o pavadootojai – su kasdieniu bendradarbiavimu, emociniu saugumu ir santykių kokybe. Pasitikėjimo formavimosi tema abiejose grupėse siejama su ilgalaikiu bendradarbiavimu ir tarpusavio pažinimu. Vis dėlto direktoriai daugiau dėmesio skiria komandos tęstinumui ir narių patikimumui, o pavadootojai akcentuoja santykių kūrimą per kasdienį bendravimą. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimas suvokiamas kaip dinamiškas procesas, tačiau jo interpretacija priklauso nuo organizacinės perspektyvos. Skirtingai interpretuojamas ir pasitikėjimo ryšys su atsakomybe. Direktoriai pasitikėjimą sieja su gebėjimu deleguoti funkcijas ir mažinti kontrolę, tuo tarpu pavadootojai jį supranta kaip suteikiamą savarankiškumą ir pasitikėjimo išraišką. Tokia skirtis atskleidžia nevienodą santykį su organizacine galia ir atsakomybių paskirstymu.

Analizės duomenys taip pat parodė, kad abiejų grupių požiūriu komunikacija yra svarbiausias pasitikėjimą stiprinantis veiksnys. Atviras bendravimas, informacijos dalijimasis ir bendras problemų sprendimas padeda palaikyti pasitikėjimą komandoje. Tuo tarpu pasitikėjimą silpnina konfliktai, organizacinė įtampa, laiko trūkumas ir skirtingi požiūriai į darbo organizavimą. Bendrai galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas vadovų komandoje suvokiamas kaip sąlyga, leidžianti užtikrinti sklandų bendradarbiavimą, mažinti kontrolės poreikį ir stiprinti komandos vieningumą. Skirtingos organizacinės pozicijos lemia nevienodus pasitikėjimo akcentus, tačiau abi respondentų grupės pripažįsta jo svarbą efektyviam komandos veikimui.

3.2.5. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui

Komandos formavimo ypatumai daro reikšmingą įtaką vadovavimo procesui ir organizacinio pasitikėjimo kūrimui. Vadovų komandos sudėties formavimas, narių atranka, tarpusavio suderinamumas ir ankstesnė bendradarbiavimo patirtis gali lemti ne tik sprendimų priėmimo praktiką, bet ir komandos stabilumą, atsakomybės pasidalijimą bei bendradarbiavimo kokybę (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui direktorių požiūriu²⁴

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Komandos sudėties įtaka vadovavimui	Paveldėtos komandos poveikis	„Kai aš perėmiau pareigas iš buvusios direktorės, gavau tai, ką gavau.“	D1
	Esamos komandos adaptavimas	„Turėjau perimti jau esamą komandą.“	D5
	Komandos kaitos įtaka vadovavimo stiliui	„Komanda keitėsi, kol stabilizavosi.“	D1
	Vadovavimo pritaikymas komandos sudėčiai	„Reikėjo prisitaikyti prie esamos situacijos.“	D4
Pasitikėjimo kūrimas per komandos formavimą	Ankstesnio pažinimo reikšmė	„Kadangi kolektyvą ir administracijos moteris jau pažinojau, man tai buvo lengvesnė situacija.“	D3
	Vidinių kandidatų pasirinkimas	„O vidinį žmogų bent žinai, ko iš jo gali tikėtis.“	D1
	Santykių tęstinumas	„Galėjau toliau tęsti darbą su kolegėmis, kurias pažįsti.“	D3
	Pasitikėjimo stiprinimas laikui bėgant	„Per tuos metus tai tapo tikra komanda.“	D4
Komandos formavimo poveikis sprendimų priėmimui	Pasitikėjimas deleguojant funkcijas	„Svarbu buvo taip paskirstyti funkcijas, kad atsiskleistų stipriosios pusės.“	D2
	Kompetencijų pažinimo reikšmė	„Žinodama kolegų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti.“	D3
	Mažesnis kontrolės poreikis	„Reikėjo labai gerai apgalvoti, ką galima perduoti kitam žmogui.“	D6
	Sprendimų priėmimo sklandumas	„Viskas buvo aptarta su kiekvienu komandos nariu.“	D6
Komandos stabilumo reikšmė	Ilgalaikio darbo svarba	„Su ta komanda dirbau apie 15 metų.“	D4
	Stabilumas kaip veiklos tęstinumas	„Tai leidžia užtikrinti stabilumą.“	D2
	Komandos papildomumas	„Reikia galvoti, kad žmonės papildytų vienas kitą.“	D6
	Bendros krypties palaikymas	„Vadovų komanda turi matyti organizacijos strateginę kryptį.“	D2
Komandos formavimo rizikos	Konfliktai dėl pokyčių	„Kai kurie mano sprendimai joms atrodė kitokie ar drastiški.“	D4
	Pokyčių sukeltas neapibrėžtumas	„Organizacijoje tuo metu vyko daug pokyčių.“	D2
	Prisitaikymo sunkumai	„Situacija buvo nestandartinė ir sudėtinga.“	D2
	Skirtingų požiūrių įtampa	„Žinoma, kilo nesutarimų ir konfliktinių situacijų.“	D4

Direktorių interviu analizės rezultatai, pateikiami 19 lentelėje rodo, kad komandos formavimo ypatumai daro tiesioginę įtaką vadovavimo procesui ir organizacinio pasitikėjimo kūrimui. D1, D4 ir D5 pasisakymuose atsiskleidžia, kad vadovavimo pradžia dažnai susijusi su jau egzistuojančios komandos perėmimu, todėl vadovas turi prisitaikyti prie nusistovėjusių santykių, darbo principų ir ankstesnės organizacinės kultūros. Tokia situacija lemia, kad vadovavimas tampa ne tik sprendimų priėmimo procesu, bet ir gebėjimu integruotis į jau susiformavusią komandą. Komandos sudėties įtaka vadovavimui direktorių atsakymuose siejama su poreikiu prisitaikyti prie turimos komandos kompetencijų ir santykių struktūros. D1 ir D5 akcentavo ribotą galimybę pasirinkti komandą vadovavimo pradžioje, o D4 pabrėžė prisitaikymo prie esamos situacijos svarbą. Tai leidžia teigti, kad komandos formavimo aplinkybės daro poveikį vadovo veikimo būdai ir vadovavimo stiliaus formavimuisi.

²⁴ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Pasitikėjimo kūrimas direktorių požiūriu glaudžiai susijęs su komandos formavimo procesu. D1 ir D3 pažymėjo, kad ankstesnis pažinimas ir vidinių kandidatų pasirinkimas sudaro palankesnes sąlygas pasitikėjimui formuotis. D4 akcentavo, kad pasitikėjimas stiprėja ilgalaikio bendradarbiavimo metu, kai komandos nariai įgyja bendros patirties ir tarpusavio supratimo. Tai rodo, kad komandos formavimas ir pasitikėjimo kūrimas direktorių atsakymuose suvokiami kaip glaudžiai susiję procesai. Komandos formavimo ypatumai veikia sprendimų priėmimą. D2, D3 ir D6 pabrėžė kompetencijų pažinimo svarbą deleguojant funkcijas ir mažinant kontrolės poreikį. Kai komandos nariai yra pažįstami ir aiškiai suvokiamos jų stipriosios pusės, sprendimų priėmimas tampa sklandesnis, o atsakomybės pasidalijimas – efektyvesnis. Tai leidžia teigti, kad komandos formavimo procesas turi tiesioginį poveikį vadovavimo praktikai. Direktorių pasisakymuose taip pat išryškėjo komandos stabilumo reikšmė. D2, D4 ir D6 akcentavo ilgalaikio bendradarbiavimo, papildančių kompetencijų ir bendros strateginės krypties svarbą. Stabiliai veikianti komanda suvokiama kaip prielaida nuosekliam organizacijos darbui ir mažesniai konfliktų skaičiui. Tokie duomenys rodo, kad komandos formavimas nėra vien atrankos procesas – jis susijęs su ilgalaikiu komandos išlaikymu ir vystymu. Kita vertus, direktorių interviu atskleidė ir komandos formavimo rizikas. D2 ir D4 pažymėjo, kad pokyčiai, nauji sprendimai ir skirtingi požiūriai gali kelti įtampą bei konfliktines situacijas. Prisitaikymo sunkumai ir organizacinis neapibrėžtumas kartais apsunkina pasitikėjimo kūrimą bei vadovavimo procesą. Tai leidžia manyti, kad komandos formavimo ypatumai gali turėti tiek pozityvų, tiek komplikuojantį poveikį organizacijos valdymui.

20 lentelėje pateikiami pavaduotojų interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip komandos formavimo ypatumai veikia vadovavimą ir organizacinį pasitikėjimą iš pavaduotojų perspektyvos.

20 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui pavaduotojų požiūriu²⁵

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Komandos sudėties įtaka vadovavimui	Įsiliejimas į jau veikiančią komandą	„Man pačiai buvo sudėtinga atrasti ribą tarp buvusių santykių ir administravimo.“	P1
	Prisitaikymas prie organizacinės kultūros	„Kai žmogus ateina į komandą iš vidaus, jam lengviau suprasti organizacijos kultūrą ir procesus.“	P3
	Ankstesnio pažinimo reikšmė	„Žmogus, kuris ateina iš mokyklos vidaus, geriau žino vidinę tvarką ir mokyklos gyvenimą.“	P2
	Prisitaikymas prie esamos struktūros	„Vadovų komandoje atlieku savo atsakomybės sričiai priskirtas funkcijas.“	P3
Pasitikėjimo kūrimas per komandos formavimą	Tarpusavio santykių svarba	„Santykiai labai svarbūs, nes dirbame glaudžiai.“	P1
	Priklausymo komandai jausmas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2
	Pasitikėjimo augimas laikui bėgant	„Su laiku atsiranda geresnis vienas kito supratimas.“	P3
	Bendros patirties reikšmė	„Kai dirbi kartu ilgiau, lengviau suprasti vienas kitą.“	P3
	Savarankiškumas savo srityje	„Savo kuriojamus klausimus sprendžiu pati.“	P1

²⁵ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Komandos formavimo poveikis sprendimų priėmimui	Pasitikėjimas deleguojant veiklas	„Direktori pasitiki mūsų sprendimais.“	P1
	Atsakomybės ribų aiškumas	„Kiekvienas turime savo sritį ir atsakomybes.“	P2
	Veiklos autonomija	„Jeigu žinai savo atsakomybę, gali veikti savarankiškai.“	P3
Komandos stabilumo reikšmė	Nuoseklus bendradarbiavimas	„Galime vieni kitus pavaduoti.“	P2
	Bendros krypties suvokimas	„Svarbu suprasti, ko siekia visa komanda.“	P2
	Komandinio darbo jausmas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2
	Ilgainiui stiprėjantis supratimas	„Su laiku atsiranda geresnis vienas kito supratimas.“	P3
Komandos formavimo rizikos	Skirtingi darbo organizavimo požiūriai	„Kartais skiriasi požiūriai į darbo organizavimą.“	P1
	Įtampos situacijos	„Kai situacijos sudėtingos, atsiranda daugiau įtampos.“	P1
	Laiko trūkumas bendradarbiavimui	„Ne visada užtenka laiko viską išdiskutuoti.“	P3
	Didelis darbo intensyvumas	„Būna labai daug klausimų vienu metu.“	P2

Pavadootojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 20 lentelėje rodo, kad komandos formavimo ypatumai reikšmingai veikia jų santykį su vadovavimu, tarpusavio bendradarbiavimu ir pasitikėjimo kūrimu komandoje. P1, P2 ir P3 pasisakymuose atsiskleidžia, kad įsiliejimas į vadovų komandą dažniausiai suvokiamas kaip adaptacijos procesas, kuriame svarbu suprasti organizacijos veikimo principus, santykių dinamiką ir savo vaidmenį bendroje struktūroje. Komandos sudėties įtaka vadovavimui pavadootojų atsakymuose dažniausiai siejama su prisitaikymu prie jau veikiančios komandos. P1 akcentavo sudėtingumą pereinant iš ankstesnio vaidmens į administracinę poziciją, P2 pabrėžė organizacijos vidaus pažinimo reikšmę, o P3 išskyrė lengvesnę integraciją tiems darbuotojams, kurie jau pažįsta mokyklos kultūrą ir procesus. Tai leidžia teigti, kad komandos formavimo aplinkybės pavadootojų požiūriu tiesiogiai veikia jų įsitvirtinimą vadovų komandoje. Pasitikėjimo kūrimas pavadootojų atsakymuose glaudžiai susijęs su bendradarbiavimo kokybe ir priklausymo komandai jausmu. P1 pabrėžė santykių svarbą glaudžiamame kasdieniame darbe, P2 akcentavo komandos dalies jausmą, o P3 pažymėjo, kad pasitikėjimas stiprėja ilgainiui, kai geriau suprantami kolegų darbo principai ir tarpusavio lūkesčiai. Tai rodo, kad pasitikėjimas pavadootojų požiūriu nėra atskiras procesas, bet formuojasi kartu su komandos vystymusi. Analizė taip pat atskleidžia komandos formavimo poveikį sprendimų priėmimui. P1, P2 ir P3 pabrėžė, kad aiškios atsakomybės ribos ir vadovo pasitikėjimas sudaro sąlygas veikti savarankiškai savo kuruojamoje srityje. Pavadootojai savo sprendimų laisvę sieja su deleguota atsakomybe ir aiškiai apibrėžtu vaidmeniu komandoje. Tai leidžia teigti, kad komandos formavimo procesas turi tiesioginę įtaką savarankiškumo lygiui ir įsitraukimui į organizacijos valdymą. Komandos stabilumo reikšmė pavadootojų pasisakymuose siejama su nuosekliu bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu. P2 ir P3 akcentavo bendros krypties suvokimą, galimybę pavaduoti vieniems kitus ir ilgainiui stiprėjantį tarpusavio pažinimą. Tai leidžia matyti, kad stabiliai veikianti komanda padeda kurti pasitikėjimą ir užtikrina sklandesnį bendradarbiavimą. Pavadootojų interviu taip pat išryškino komandos formavimo rizikas. P1 pažymėjo skirtingų darbo organizavimo požiūrių keliamą įtampą, P2 akcentavo didelį darbo intensyvumą, o P3 išskyrė laiko stoką bendram aptarimui. Šie aspektai rodo, kad

komandos formavimo procesas nėra vien pozityvus reiškinys – jis gali būti lydimas organizacinių ir tarpasmeninių iššūkių, darančių įtaką bendradarbiavimo kokybei bei pasitikėjimo palaikymui.

Direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas leidžia atskleisti, kaip komandos formavimo ypatumai skirtingai veikia vadovavimą ir organizacinio pasitikėjimo kūrimą. Nors abi respondentų grupės komandos sudėtį, bendradarbiavimo patirtį ir tarpusavio santykius sieja su efektyvesniu komandos veikimu, jų interpretacijos skiriasi pagal organizacinę poziciją ir atsakomybės pobūdį (žr. 21 lent.).

21 lentelė. Komandos formavimo ypatumų įtaka vadovavimui ir pasitikėjimui: direktorių ir pavaduotojų požiūrių palyginimas²⁶

Teminė kryptis	Potėmė	Direktorių požiūris	Pavaduotojų požiūris
Komandos sudėties įtaka vadovavimui	Prisitaikymas prie komandos	Vadovas prisitaiko prie paveldėtos ar besikeičiančios komandos	Pavaduotojas prisitaiko prie jau veikiančios struktūros
	Organizacinės kultūros pažinimas	Svarbus komandos pažinimas priimant sprendimus	Lengviau įsiliesti pažįstant organizacijos kultūrą
Pasitikėjimo kūrimas per komandos formavimą	Ankstesnio pažinimo reikšmė	Pažinimas stiprina pasitikėjimą ir mažina neapibrėžtumą	Pažinimas palengvina santykių kūrimą
	Santykių vystymasis	Pasitikėjimas kuriamas ilgalaikiame bendradarbiavime	Pasitikėjimas formuojasi per kasdienį darbą
Komandos formavimo poveikis sprendimų priėmimui	Delegavimo galimybės	Geriau pažįstama komanda leidžia daugiau deleguoti	Aiškios atsakomybės suteikia daugiau savarankiškumo
	Kompetencijų pažinimas	Vadovas sprendimus grindžia komandos stiprybių pažinimu	Pavaduotojai veikia aiškiai apibrėžtose srityse
Komandos stabilumo reikšmė	Ilgalaikis bendradarbiavimas	Stabilumas siejamas su veiklos tęstinumu	Stabilumas siejamas su tarpusavio supratimu
	Komandos papildomumas	Svarbu subalansuoti skirtingas kompetencijas	Svarbu jausti priklausymą komandai
Komandos formavimo rizikos	Pokyčių poveikis	Pokyčiai gali mažinti stabilumą ir pasitikėjimą	Pokyčiai gali apsunkinti bendradarbiavimą
	Tarpasmeninė įtampa	Konfliktai siejami su skirtingais sprendimais	Konfliktai siejami su darbo organizavimo skirtumais
Organizacinė pozicija	Vadovavimo perspektyva	Komandos formavimas suvokiamas kaip valdymo dalis	Komandos formavimas suvokiamas kaip prisitaikymo procesas
	Santykis su komanda	Vadovas mato komandą kaip veiklos organizavimo instrumentą	Pavaduotojas mato komandą kaip darbo aplinką

Lyginamosios analizės rezultatai, pateikiami 21 lentelėje rodo, kad komandos formavimo ypatumai daro įtaką tiek vadovavimui, tiek organizaciniam pasitikėjimui, tačiau jų reikšmė skirtingai interpretuojama direktorių ir pavaduotojų grupėse. Direktoriai dažniau komandos formavimą sieja su organizacijos valdymu, strateginiu koordinavimu ir galimybe kurti veiksmingą bendradarbiavimo sistemą. Pavaduotojai komandos formavimą suvokia labiau per asmeninę įsiliėjimo į komandą patirtį, santykių kūrimą ir prisitaikymą prie jau egzistuojančios struktūros. Komandos sudėties įtaka vadovavimui abiejose grupėse pripažįstama kaip reikšminga, tačiau skirtingai interpretuojama.

²⁶ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Direktoriai akcentuoja poreikį prisitaikyti prie paveldėtos komandos ir koordinuoti jos veikimą, o pavaduotojai daugiau dėmesio skiria savo integracijai į esamą organizacinę aplinką. Tai rodo, kad komandos formavimo poveikis priklauso nuo užimamos organizacinės pozicijos. Pasitikėjimo kūrimas abiejų grupių atsakymuose glaudžiai susijęs su pažinimu ir ilgalaikiu bendradarbiavimu. Direktoriai pasitikėjimą dažniau vertina kaip sąlygą efektyviam delegavimui ir kontrolės mažinimui, o pavaduotojai — kaip santykių kokybės ir emocinio saugumo pagrindą. Tokia skirtis leidžia matyti skirtingus pasitikėjimo vaidmenis organizacijoje. Analizė taip pat parodė, kad komandos formavimo aplinkybės veikia sprendimų priėmimą. Direktoriai sprendimų efektyvumą sieja su komandos kompetencijų pažinimu ir galimybe paskirstyti funkcijas, o pavaduotojai – su aiškiais atsakomybės ribomis ir suteiktu savarankiškumu. Tai leidžia manyti, kad komandos sudėtis gali turėti tiesioginį poveikį darbo organizavimui ir bendradarbiavimo kokybei. Abiejų grupių požiūriu komandos stabilumas yra svarbus veiksnys, padedantis palaikyti pasitikėjimą ir veiklos tęstinumą. Vis dėlto direktoriai stabilumą labiau sieja su organizacijos efektyvumu, o pavaduotojai – su tarpusavio supratimu ir bendru darbo klimatu. Tokia perspektyvų skirtis atskleidžia, kad komandos formavimo ypatumai veikia tiek struktūrinius, tiek santykinius organizacijos aspektus.

3.2.6. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribotomis sąlygomis

Vadovų komandos veikimas organizacijoje dažnai vyksta ribotų išteklių, institucinių reikalavimų ir kintančių darbo sąlygų kontekste. Nepaisant egzistuojančių apribojimų, komandos gali ieškoti būdų stiprinti bendradarbiavimą, gerinti komunikaciją, aiškiau paskirstyti atsakomybes ir didinti tarpusavio pasitikėjimą (žr. 22 lent.).

22 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis direktorių požiūriu²⁷

Teminė kryptis	Potėmė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Komunikacijos stiprinimas	Reguliarūs pokalbiai	„Vyko daug pokalbių, ieškojome bendrų susitarimų.“	D4
	Atviras problemų aptarimas	„Kalbėdavomės apie iškilusias problemas.“	D4
	Nuolatinis dialogas	„Taip, kūrimas vyksta kartu.“	D2
	Vidiniai susitarimai	„Tai jau yra vidiniai vadovų komandos susitarimai.“	D3
Atsakomybių aiškumas	Funkcijų paskirstymas pagal stiprybes	„Žinodama kolegijų stipriąsias puses, stengiausi funkcijas paskirstyti.“	D3
	Kompetencijų derinimas	„Vadybines funkcijas galima perskirstyti pagal kompetencijas.“	D2
	Darbo krūvio balansavimas	„Nuo kiekvieno turiu nuimti dalį krūvio.“	D6
	Aiškios atsakomybės svarba	„Reikia aiškiai pasiskirstyti funkcijomis.“	D4
Pasitikėjimo stiprinimas	Delegavimo plėtojimas	„Reikėjo labai gerai apgalvoti, ką galima perduoti kitam žmogui.“	D6
	Komandos pažinimas	„Galėjau toliau tęsti darbą su kolegėmis, kurias pažįsti.“	D3
	Bendradarbiavimo tęstinumas	„Per tuos metus tai tapo tikra komanda.“	D4

²⁷ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

	Kompetencijų pažinimas	„Svarbu buvo taip paskirstyti funkcijas, kad atsiskleistų stipriosios pusės.“	D2
Prisitaikymas prie ribojimų	Veikimas instituciniuose rėmuose	„Ugdymo planą privalome įgyvendinti ir juo vadovautis.“	D3
	Sprendimų ieškojimas ribotomis sąlygomis	„Reikia ieškoti sprendimų tose ribose, kurios yra.“	D2
	Lankstumas organizuojant darbą	„Viduje galime pasiskirstyti funkcijas.“	D5
	Vidinių resursų panaudojimas	„Turime remtis tuo, ką turime komandoje.“	D6
Komandos stiprinimo pagrindai	Bendrų tikslų palaikymas	„Vadovų komanda turi matyti organizacijos strateginę kryptį.“	D2
	Komandos papildomumas	„Reikia galvoti, kad žmonės papildytų vienas kitą.“	D6
	Bendras veiklos supratimas	„Ko visi siekia, kokia kryptimi einama.“	D3
	Komandinis veikimas	„Kūrimas vyksta kartu.“	D2

Direktorių interviu analizės rezultatai, pateikiami 22 lentelėje rodo, kad komandos veikimo stiprinimas ribojimų sąlygomis pirmiausia siejamas su vidinių organizacinių išteklių panaudojimu, komunikacijos stiprinimu ir aiškiu atsakomybių paskirstymu. D2, D3, D4, D5 ir D6 pasisakymuose atsiskleidžia, kad net ir veikiant institucinėse ribose galima ieškoti būdų didinti komandos veiksmingumą per bendradarbiavimą, lankstesnį darbo organizavimą ir tarpusavio pasitikėjimą. Vienas ryškiausių aspektų susijęs su komunikacijos svarba komandos stiprinimui. D2, D3 ir D4 pabrėžė reguliarių pokalbių, bendrų aptarimų ir vidinių susitarimų reikšmę. Direktorių požiūriu atvira komunikacija padeda spręsti problemas, koordinuoti veiklą ir mažinti nesusipratimus. Tokie duomenys leidžia teigti, kad komunikacija suvokiama kaip pagrindinė priemonė, leidžianti palaikyti komandos stabilumą net esant organizaciniams ribojimams. Analizė taip pat atskleidė atsakomybių aiškumo svarbą. D2, D3, D4 ir D6 akcentavo funkcijų paskirstymą pagal kompetencijas, darbo krūvio balansavimą ir atsakomybės ribų apibrėžimą. Direktoriai pabrėžia, kad aiškus vaidmenų pasidalijimas leidžia efektyviau išnaudoti komandos potencialą ir sumažinti įtampą dėl neapibrėžtų funkcijų. Tai rodo, kad atsakomybių struktūravimas laikomas viena svarbiausių komandos stiprinimo priemonių. Pasitikėjimo stiprinimas direktorių atsakymuose glaudžiai susijęs su delegavimu ir komandos pažinimu. D2, D3, D4 ir D6 pažymėjo, kad ilgalaikis bendradarbiavimas, kolegų stiprybių pažinimas ir atsakomybės perdavimas leidžia mažinti kontrolės poreikį bei didinti savarankiškumą. Tokiu būdu pasitikėjimas suvokiamas kaip veiksnys, padedantis išlaikyti veiksmingą komandos darbą net esant ribotoms galimybėms. Prisitaikymas prie ribojimų suvokiamas kaip neišvengiama vadovavimo dalis. D2, D3, D5 ir D6 pažymėjo, kad organizacijos veikla vyksta teisinių ir institucinių reikalavimų rėmuose, todėl svarbu ieškoti sprendimų ne už jų ribų, o prisitaikant prie esamų sąlygų. Lankstus funkcijų paskirstymas ir turimų resursų panaudojimas įvardijami kaip praktiniai būdai stiprinti komandos veikimą. Komandos stiprinimo pagrindai direktorių požiūriu siejami su bendrais tikslais ir komandiniu veikimu. D2, D3 ir D6 akcentavo bendros strateginės krypties svarbą, tarpusavyje papildančių kompetencijų derinimą ir bendrą veiklos supratimą. Tai leidžia teigti, kad komandos veikimo stiprinimas suvokiamas ne kaip atskirų priemonių taikymas, bet kaip nuoseklus procesas, apimantis komunikaciją, atsakomybės pasidalijimą ir bendrą veiklos kryptį.

23 lentelėje pateikiami pavadootojų interviu analizės duomenys, atskleidžiantys, kaip vadovų komandos veikimas gali būti stiprinamas organizacinių ribojimų sąlygomis iš pavadootojų perspektyvos.

23 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis pavadootojų požiūriu²⁸

Teminė kryptis	Potemė	Iliustruojantys teiginiai	Dalyvio kodas
Komunikacijos stiprinimas	Atviras problemų aptarimas	„Svarbu viską aptarti ir neslėpti problemų.“	P1
	Reguliarus informacijos dalijimasis	„Nuolat dalinamės informacija.“	P2
	Bendri aptarimai	„Turime bendrus pasitarimus.“	P3
	Kasdienis bendravimas	„Kasdien kalbamės apie einamuosius klausimus.“	P2
Atsakomybių aiškumas	Aiškios funkcijų ribos	„Kiekvienas turime savo sritį ir atsakomybes.“	P2
	Savarankiškumas kuruojamoje srityje	„Savo kuruojamus klausimus sprendžiu pati.“	P1
	Veiklos organizavimas pagal atsakomybę	„Vadovų komandoje atlieku savo atsakomybės sričiai priskirtas funkcijas.“	P3
	Funkcijų aiškumo svarba	„Aiškus pasiskirstymas leidžia išvengti nesusipratimų.“	P1
Pasitikėjimo stiprinimas	Tarpusavio palaikymas	„Galime vieni kitus pavaduoti.“	P2
	Pasitikėjimas deleguojant	„Direktorė pasitiki mūsų sprendimais.“	P1
	Komandinio darbo jausmas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2
	Bendradarbiavimu grįstas santykis	„Santykiai labai svarbūs, nes dirbame glaudžiai.“	P1
Prisitaikymas prie ribojimų	Veikimas nustatytose ribose	„Yra tam tikri dalykai, kurių negalime keisti.“	P1
	Procedūrų laikymasis	„Turime laikytis nustatytų tvarų.“	P2
	Sprendimų ieškojimas ribotomis sąlygomis	„Ne viską galima spręsti taip, kaip norėtūsi.“	P3
	Veikimas pagal reikalavimus	„Sprendimai priklauso nuo nustatytų reikalavimų.“	P2
Komandos stiprinimo pagrindai	Bendrų tikslų svarba	„Svarbu suprasti, ko siekia visa komanda.“	P2
	Vieninga veiklos kryptis	„Kai visi laikosi bendros krypties, dirbti lengviau.“	P3
	Tarpusavio papildomumas	„Kiekvienas atsineša savo stipriąsias puses.“	P1
	Komandos dalies jausmas	„Jauti, kad esi komandos dalis.“	P2

Pavadootojų interviu analizės rezultatai, pateikiami 23 lentelėje rodo, kad komandos veikimo stiprinimas ribojimų sąlygomis pirmiausia siejamas su kasdiene komunikacija, aiškiu atsakomybių pasidalijimu ir tarpusavio palaikymu. P1, P2 ir P3 pasisakymuose atsiskleidžia, kad net esant organizaciniam apribojimams komandos veiksmingumas gali būti stiprinamas per nuoseklų bendradarbiavimą ir aiškiai apibrėžtą komandos veikimo logiką. Vienas ryškiausių aspektų susijęs su komunikacijos svarba. P1 akcentavo atvirą problemų aptarimą, P2 išskyrė nuolatinę informacijos dalijimąsi ir kasdienį bendravimą, o P3 pabrėžė bendrų pasitarimų reikšmę. Tokie duomenys leidžia teigti, kad pavadootojų požiūriu komunikacija yra viena svarbiausių priemonių, padedančių koordinuoti veiklą ir mažinti neapibrėžtumą komandoje.

Atsakomybių aiškumas pavadootojų atsakymuose taip pat įvardijamas kaip svarbi komandos stiprinimo sąlyga. P1, P2 ir P3 pabrėžė aiškias funkcijų ribas ir savarankiškumą kuruojamose srityse.

²⁸ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

Respondentai pažymėjo, kad aiškiai apibrėžtos atsakomybės padeda išvengti nesusipratimų ir leidžia efektyviau organizuoti darbą. Tai rodo, kad aiški struktūra pavadootojų požiūriu yra svarbi stabilaus komandos veikimo prielaida. Pasitikėjimo stiprinimas pavadootojų pasisakymuose glaudžiai susijęs su bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba. P1 ir P2 akcentavo pasitikėjimo reikšmę deleguojant atsakomybę ir suteikiant savarankiškumą, o P2 taip pat išskyrė galimybę pavaduoti vieniems kitus kaip svarbią komandos stiprinimo praktiką. P1 pažymėjo santykių svarbą glaudžiai dirbančioje komandoje. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimas pavadootojų požiūriu stiprina ne tik darbo organizavimą, bet ir tarpusavio santykių kokybę. Analizė taip pat rodo, kad prisitaikymas prie ribojimų suvokiamas kaip natūrali organizacinės veiklos dalis. P1, P2 ir P3 pažymėjo, kad egzistuoja aiškūs procedūriniai ir instituciniai reikalavimai, kurie apibrėžia veikimo galimybes. Vis dėlto respondentai pabrėžė, kad net ir tokiomis sąlygomis galima ieškoti sprendimų, prisitaikyti prie situacijos ir stiprinti komandinį darbą. Komandos stiprinimo pagrindai pavadootojų požiūriu siejami su bendrais tikslais, vieninga veiklos kryptimi ir tarpusavio papildomumu. P1, P2 ir P3 akcentavo priklausymo komandai jausmą, bendrą atsakomybę ir individualių stiprybių panaudojimą. Tai leidžia manyti, kad komandos stiprinimas suvokiamas kaip nuolatinis procesas, kuriame svarbi ne tik organizacinė struktūra, bet ir bendras veikimo supratimas.

Direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas leidžia įvertinti, kaip skirtingos organizacinės pozicijos formuoja komandos veikimo stiprinimo galimybių suvokimą ribojimų sąlygomis. Abi respondentų grupės pripažįsta komunikacijos, atsakomybių aiškumo ir pasitikėjimo svarbą, tačiau skirtingai interpretuoja komandos stiprinimo priemones ir jų įgyvendinimo galimybes (žr. 24 lent.).

24 lentelė. Komandos veikimo stiprinimo galimybės ribojimų sąlygomis: direktorių ir pavadootojų požiūrių palyginimas²⁹

Teminė kryptis	Potėmė	Direktorių požiūris	Pavadootojų požiūris
Komunikacijos stiprinimas	Dialogo svarba	Komunikacija suvokiama kaip koordinavimo ir sprendimų derinimo priemonė	Komunikacija suvokiama kaip kasdienio bendradarbiavimo pagrindas
	Aptarimų funkcija	Pokalbiai reikalingi problemų sprendimui ir komandos vieningumui	Aptarimai reikalingi informacijos pasidalijimui ir aiškumui
Atsakomybių aiškumas	Funkcijų paskirstymas	Atsakomybės paskirstomos pagal kompetencijas ir darbo krūvį	Aiškios atsakomybės leidžia veikti savarankiškai
	Struktūros reikšmė	Aiški struktūra padeda valdyti komandą	Aiški struktūra mažina neapibrėžtumą
Pasitikėjimo stiprinimas	Delegavimas	Pasitikėjimas leidžia perduoti atsakomybes	Pasitikėjimas suteikia savarankiškumo
	Bendradarbiavimo kokybė	Pasitikėjimas mažina kontrolės poreikį	Pasitikėjimas stiprina darbo atmosferą
Prisitaikymas prie ribojimų	Veikimas sistemoje	Ribojimai suvokiami kaip valdymo kontekstas	Ribojimai suvokiami kaip kasdienės veiklos sąlyga
	Sprendimų paieška	Ieškoma lankstumo organizuojant darbą	Prisitaikoma prie nustatytų taisyklių

²⁹ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis

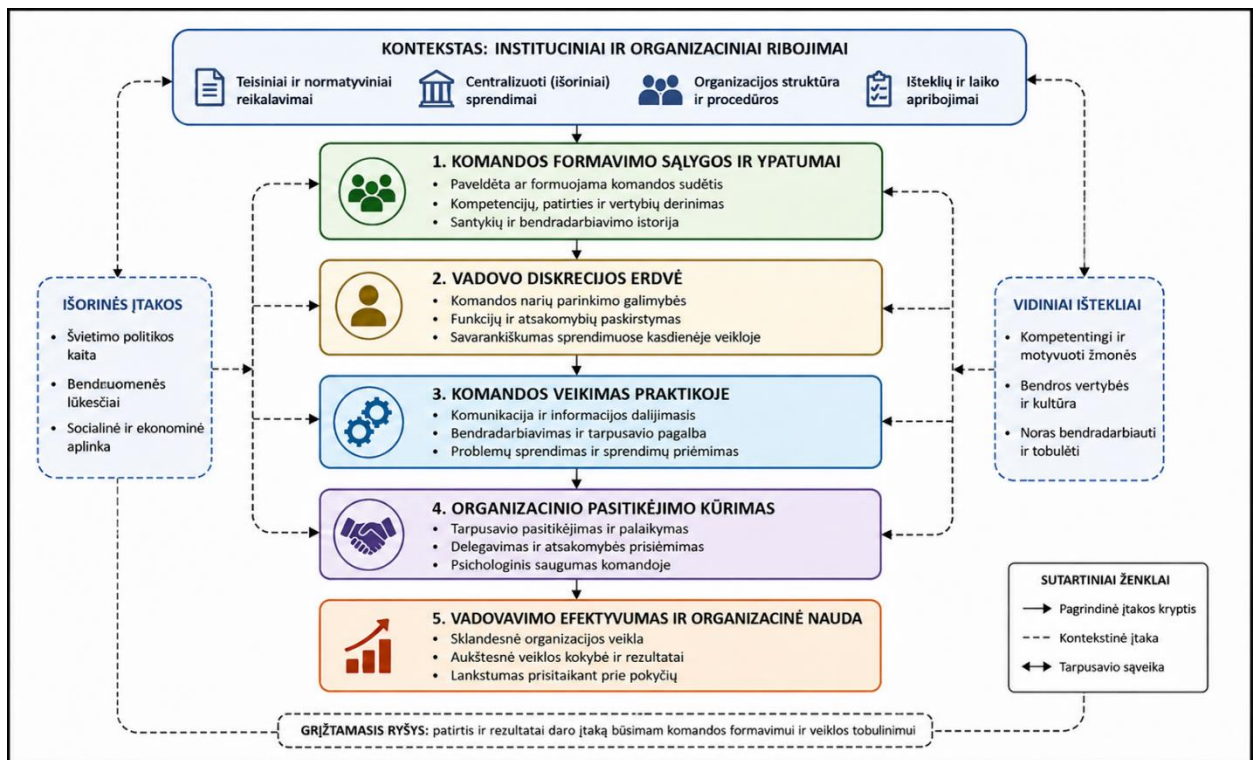
Komandos stiprinimo pagrindai	Bendri tikslai	Komanda stiprinama per strateginę kryptį	Komanda stiprinama per bendrą veiklos supratimą
	Kompetencijų papildomumas	Svarbus skirtingų kompetencijų derinimas	Svarbus kiekvieno nario indėlis
Organizacinė pozicija	Vadovo perspektyva	Komandos stiprinimas siejamas su koordinavimu	Komandos stiprinimas siejamas su kasdieniu bendradarbiavimu
	Santykis su komanda	Vadovas orientuojasi į bendrą veikimo sistemą	Pavadootojas orientuojasi į darbo praktiką

Lyginamosios analizės rezultatai, pateikiami 24 lentelėje rodo, kad tiek direktoriai, tiek pavadootojai komandos veikimo stiprinimą ribojimų sąlygomis sieja su komunikacija, atsakomybių aiškumu ir pasitikėjimu. Vis dėlto šių veiksmų reikšmė interpretuojama skirtingai priklausomai nuo organizacinės pozicijos. Direktoriai daugiau dėmesio skiria koordinavimo, strateginio veikimo ir organizacinių sprendimų aspektams, o pavadootojai – kasdieniam bendradarbiavimui ir praktiniam komandos funkcionavimui. Komunikacijos tema abiejose grupėse išlieka viena svarbiausių. Direktoriai komunikaciją dažniau sieja su sprendimų derinimu ir komandos koordinavimu, o pavadootojai – su informacijos dalijimusi ir darbo aiškumu. Tai rodo, kad komunikacija suvokiama kaip universali komandos stiprinimo priemonė, tačiau jos funkcija priklauso nuo užimamos pozicijos organizacijoje.

Atsakomybių aiškumas abiejų grupių požiūriu laikomas svarbia stabilios komandos veikimo sąlyga. Direktoriai atsakomybių paskirstymą suvokia kaip valdymo priemonę, leidžiančią efektyviai organizuoti darbą, o pavadootojai – kaip aiškumo ir savarankiškumo šaltinį. Tokia skirtis atskleidžia skirtingą santykį su darbo organizavimu. Pasitikėjimo stiprinimas taip pat interpretuojamas skirtingai. Direktoriai pasitikėjimą sieja su delegavimu ir kontrolės mažinimu, o pavadootojai – su saugesne darbo atmosfera ir didesniu įsitraukimu. Nepaisant skirtumų, abi grupės pripažįsta, kad pasitikėjimas yra būtina efektyvaus komandos veikimo sąlyga. Analizės rezultatai leidžia teigti, kad komandos stiprinimas ribojimų sąlygomis suvokiamas kaip procesas, kuriame svarbus ne vien organizacinis reglamentavimas, bet ir gebėjimas kurti bendradarbiavimo kultūrą. Skirtingos organizacinės pozicijos lemia nevienodus akcentus, tačiau abi respondentų grupės sutaria, kad komandos veiksmingumas priklauso nuo tarpusavio santykių, bendrų tikslų ir aiškos veiklos struktūros.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Siekiant apibendrinti empirinio tyrimo rezultatus ir parodyti tarpusavio ryšius tarp išskirtų analizės dimensijų, pateikiama schema, atspindinti pagrindinius veiksmus, darančius įtaką vadovų komandos formavimui, veikimui ir organizacinio pasitikėjimo kūrimui. Schema leidžia vizualiai susieti tyrimo metu išryškėjusias sąsajas tarp organizacinių ribojimų, vadovavimo praktikos, komandos dinamikos ir bendradarbiavimo procesų (žr. 2 pav.).



2 pav. Tyrimo rezultatų interpretacinis modelis³⁰

Pateiktas interpretacinis modelis apibendrina empirinio tyrimo metu išryškėjusias sąsajas tarp vadovų komandos formavimo, vadovo diskrecijos, komandos funkcionavimo ir organizacinio pasitikėjimo. Šie reiškiniai nėra izoliuoti – jie veikia kaip tarpusavyje susijusi sistema, kurioje organizaciniai ir instituciniai ribojimai formuoja komandos veikimo sąlygas, o vidiniai komandos procesai lemia vadovavimo kokybę ir bendradarbiavimo efektyvumą.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad organizacinis pasitikėjimas tampa centrine grandimi, jungiančia komandos formavimo aplinkybes su praktiniu vadovų komandos veikimu. Kartu atsiskleidžia, kad efektyvus vadovavimas priklauso ne vien nuo formalių struktūrų ar sprendimų priėmimo galios, bet ir nuo gebėjimo kurti tarpusavio pasitikėjimu, aiškiomis atsakomybėmis ir bendru veikimo supratimu grindžiamą komandinę aplinką.

³⁰ Sudaryta autorės pagal tyrimo duomenis, pasitelkiant ChatGPT vizualizacijos generavimo įrankį

IŠVADOS

1. Atlikta organizacinio pasitikėjimo, komandų raidos ir vadovo diskrecijos teorinių prielaidų analizė parodė, kad šiuolaikinėje organizacijų teorijoje organizacinis pasitikėjimas laikomas svarbiu organizacijos veikimo ištekliumi, darančiu įtaką darbuotojų įsitraukimui, psichologiniam saugumui, bendradarbiavimui ir organizacijos veiklos efektyvumui. Nustatyta, kad švietimo organizacijose organizacinis pasitikėjimas įgauna specifinę reikšmę dėl aukšto profesinės autonomijos lygio, intensyvios tarpasmeninės sąveikos ir ribotų galimybių detaliam formalizuoti pedagoginį darbą. Komandų raidos teorijų analizė atskleidė, kad šiuolaikiniai požiūriai nutolsta nuo linijinių ir normatyvinių komandų „brandos“ modelių bei komandas analizuoja kaip dinamiškas sistemas, kurių veikimas priklauso nuo laike kintančių tarpasmeninių santykių, organizacinių sprendimų ir kontekstinių veiksnių. Taip pat nustatyta, kad vadovo diskrecija viešojo sektoriaus organizacijose negali būti suprantama kaip absoliuti sprendimų laisvė, nes ją riboja institucinė aplinka, teisinis reglamentavimas, organizacinės normos ir atskaitomybės mechanizmai. Todėl mokyklos vadovo komandos formavimas teoriniu požiūriu suprastinas kaip procesas, vykstantis tarp individualios lyderystės, praktinio situacijų interpretavimo ir institucinių ribų.

2. Institucinio konteksto analizė parodė, kad mokyklos vadovo galimybes formuoti komandą Lietuvos viešojo sektoriaus švietimo sistemoje reikšmingai lemia teisinis reglamentavimas, steigėjo vaidmuo, organizacinė struktūra, personalo valdymo procedūros ir viešojo sektoriaus atskaitomybės principai. Nustatyta, kad mokyklų vadovų diskrecija praktikoje yra ribota ir nevienoda, nes sprendimai dėl pareigybių struktūros, personalo kaitos, pavaduotojų funkcijų ar organizacinių pokyčių priklauso ne tik nuo vadovo profesinio vertinimo, bet ir nuo steigėjo sprendimų, finansinių galimybių, teisinių normų bei darbo rinkos situacijos. Tyrimas taip pat atskleidė, kad viešojo sektoriaus institucinis reguliavimas atlieka dvejopą funkciją: viena vertus, jis riboja lankstų komandos formavimą, kita vertus, užtikrina organizacinį stabilumą, veiklos tęstinumą ir procedūrų skaidrumą. Nustatyta, kad mokyklos vadovo komandos formavimą veikia ne tik formalūs reikalavimai, bet ir nusistovėjusios organizacinės normos, ilgalaikiai profesiniai santykiai bei organizacinė kultūra, todėl praktikoje vadovas dažniau dirba su jau egzistuojančia komanda, o ne ją formuoja nuo pradžių.

3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad mokyklų vadovų ir pavaduotojų patirtys komandos formavimo procese pasižymi ribota sprendimų laisve ir stipria priklausomybe nuo institucinių sąlygų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad galimybės reikšmingai keisti komandos sudėtį yra ribotos dėl lėtos personalo kaitos, kandidatų trūkumo, formalizuotų pareigybių struktūrų ir nusistovėjusių organizacinių santykių. Nustatyta, kad mokyklų vadovų komandos praktikoje dažnai formuojasi ne pagal strateginę vadovo viziją, bet pagal esamas organizacines ir personalo galimybes. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad direktoriai ir pavaduotojai nevienodai suvokia autonomiją, atsakomybių ribas ir dalyvavimo

sprendimų priėmimo galimybes. Direktoriai dažniau akcentavo institucinius apribojimus ir atsakomybę už organizacijos veiklą, o pavaduotojai labiau išskyrė komunikacijos, vaidmenų aiškumo ir tarpusavio santykių svarbą kasdieniame komandos veikime. Empiriniai duomenys atskleidė, kad mokyklų komandų veikimą reikšmingai veikia neformalūs santykių aspektai – pasitikėjimas, komunikacijos kokybė, vadovo elgesio nuoseklumas ir gebėjimas palaikyti bendradarbiavimą sudėtingose situacijose.

4. Tyrimo rezultatai parodė, kad komandos formavimo ribotumai yra tiesiogiai susiję su vadovavimo praktika ir organizacinio pasitikėjimo kūrimu mokyklose. Nustatyta, kad ribotos galimybės keisti komandos sudėtį ar atlikti struktūrinius pokyčius didina santykinį vadovavimo mechanizmų reikšmę. Tokiose situacijose svarbiausiais efektyvaus komandos veikimo veiksniais tampa komunikacijos aiškumas, sprendimų nuoseklumas, tarpusavio pagarba, psichologinio saugumo kūrimas ir gebėjimas išlaikyti stabilų bendradarbiavimą. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad organizacinis pasitikėjimas stiprėja tada, kai darbuotojai supranta sprendimų logiką, jaučia stabilumą, yra įtraukiami į komunikaciją ir gali atvirai reikšti savo nuomonę nebijodami neigiamų pasekmių. Tuo tarpu neaiškūs sprendimai, nevienodas informacijos prieinamumas, perteklinė kontrolė ar ribotas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą silpnina tarpusavio pasitikėjimą ir apsunkina bendradarbiavimą. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis mokyklos vadovo vaidmuo transformuojasi iš formalaus komandos formuotojo į santykių, komunikacijos ir organizacinio pasitikėjimo kūrėją, o efektyvus komandos veikimas tampa labiau priklausomas nuo santykinės lyderystės nei nuo formalių struktūrinių sprendimų.

REKOMENDACIJOS

Pasiūlymai švietimo įstaigų steigėjams (savivaldybėms):

1. Rekomenduojama numatyti galimybę mokyklos vadovui inicijuoti administracijos funkcijų peržiūrą pasikeitus organizaciniams poreikiams. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovo diskrecija dažniau pasireiškia atsakomybių perskirstymu, todėl didesnis lankstumas pareigybių funkcijų koregavime leistų geriau pritaikyti komandą prie realios mokyklos situacijos.
2. Tikslinga steigėjo lygmeniu parengti rekomendacinį vadovų komandos formavimo modelį, kuriame būtų apibrėžti komandos narių vaidmenų derinimo, kompetencijų papildomumo ir atsakomybių balansavimo principai. Tyrimas parodė, kad komandos sudėtis dažnai formuojasi ne pasirinkimo, o organizacinio tęstinumo pagrindu.
3. Rekomenduojama sudaryti galimybę naujai paskirtiems mokyklų vadovams pirmųjų veiklos metų laikotarpiu atlikti komandos funkcijų auditą ir teikti steigėjui pagrįstus siūlymus dėl administracinės struktūros koregavimo. Tai padėtų mažinti situacijas, kai vadovas dirba su ne jo formuota komanda.
4. Tikslinga vertinant mokyklų vadovų veiklą įtraukti komandinio valdymo kriterijų, susijusių su atsakomybių aiškumu, sprendimų koordinavimu ir organizacinio pasitikėjimo stiprinimu.

Pasiūlymai mokyklų vadovams:

1. Rekomenduojama periodiškai peržiūrėti vadovų komandos funkcijų pasiskirstymą, siekiant mažinti neformalų atsakomybių dubliavimą. Tyrimas parodė, kad aiškus vaidmenų pasiskirstymas tiesiogiai siejasi su pasitikėjimu ir sklandesniu sprendimų priėmimu.
2. Tikslinga formuoti bendrus vadovų komandos veiklos susitarimus dėl sprendimų priėmimo ribų ir atsakomybės sričių. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad neapibrėžtumas dažniausiai atsiranda ne dėl pareigybių stokos, o dėl neaiškių tarpusavio veikimo taisyklių.
3. Rekomenduojama naujus vadovų komandos narius integruoti per aiškų vaidmens įvedimą, aptariant atsakomybės ribas, komunikacijos principus ir sprendimų priėmimo praktiką. Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitikėjimas dažniausiai formuojasi palaipsniui per bendradarbiavimo patirtį.
4. Tikslinga reguliariai reflektuoti komandos veikimą ne tik administraciniu, bet ir santykių lygmeniu, aptariant bendradarbiavimo sunkumus, tarpusavio lūkesčius ir komunikacijos kokybę. Tai padėtų mažinti įtampą, kuri tyrime dažniausiai siejama su organizaciniais pokyčiais ir skirtingu vaidmenų suvokimu.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai

1. Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: the role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7) 1425–1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
2. Aleksovska, M. (2021). Accountable for What? The Effect of Accountability Standard Specification on Decision-Making Behavior in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 44(4), 707–734. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1900880>
3. Alomran, A. M., Ahmed, T. S. A., & Kassem, A. M. (2024). Impact of organizational trust on organizational commitment: the moderating effect of national identity. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2309712>
4. Bakševičienė, R. (2017). Diskrecijos sąvoka Lietuvos viešojoje teisėje. *Teisė*, 105, 70–83. ISSN 2424-6050 (Online).
5. Bales, R. F., & Strodtbeck, F. L. (1951). Phases in group problem-solving. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(4), 485–495. <https://doi.org/10.1037/h0059886>
6. Bentzen, T. O. (2019). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
7. Bryant, D. A., Lun, W. Y., Adames, A. (2020). How middle leaders support in-service teachers' on-site professional learning. *International Journal of Educational Research*, 100, 101530. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101530>
8. Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610440967>
9. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th Ed. SAGE Publications Ltd. ISBN: 9781526432124.
10. Bush, J. T., LePine, J. A., & Newton, D. W. (2018). Teams in transition: An integrative review and synthesis of research on team task transitions and propositions for future research. *Human Resource Management Review*, 28(4), 423–433. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.005>
11. Chen, S. Y., Ahlstrom, D. & Uen, J. F. (2025). Organizational trust and employee work outcomes: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 44, 6565–6578. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07626-0>

12. Chen Y, Yu C, Yuan Y, Lu F and Shen W (2021) The Influence of Trust on Creativity: A Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 706234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706234>
13. Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K.A. (2020). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855772>
14. Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
15. DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
16. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
17. Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). Advancing Teams Research: What, When, and How to Measure Team Dynamics Over Time. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01324>
18. De Lisser, R., Dietrich, M. S., Spetz, J., Ramanujam, R., Lauderdale, J., & Stollendorf, D. P. (2024). Psychological safety is associated with better work environment and lower levels of clinician burnout. *Health affairs scholar*, 2(7), qxae091. <https://doi.org/10.1093/haschl/qxae091>
19. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001) The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
20. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
21. Dong, R. K., Li, X., & Hernan, B. R. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*, 91, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
22. Du, J. (2024). Leadership's Ripple Effect: How Trust Shapes Psychological Safety and Employee Expression. *Trends in Sociology*, 2(2), 45–55. <https://doi.org/10.61187/ts.v2i2.109>
23. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
24. Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

25. Espinoza, L., Ríos-Leal, S., Villacura-Herrera, C., Pérez, F., & Acosta-Antognoni, H. (2025). A meta-analytic examination of the association between vertical and horizontal trust and the in-role, extra role, and organizational levels of performance. *Psychology, Society & Education*, 17(2), 26–43. <https://doi.org/10.21071/pse.v17i2.17570>
26. Evans, D. K. & Acosta, A. M. (2023). How to recruit teachers for hard-to-staff schools: A systematic review of evidence from low- and middle-income countries. *Economics of Education Review*, 95, 102430. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102430>
27. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
28. Fischer, S., Walker, A., & Hyder, S. (2023). The development and validation of a multidimensional organisational trust measure. *Frontiers in Psychology*, 14, 1189946. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1189946>
29. Fyhn, B., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2023). Taking the emergent in team emergent states seriously: A review and preview. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100928. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100928>
30. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12183>
31. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
32. Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. Prieiga per internetą: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Gersick_1988_Time_and_transition.pdf
33. Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
34. Hamka, H. (2023). The Role of Principals on Teacher Performance Improvement in a Suburban School. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 15(1), 371–380. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v15i1.2409>
35. Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 13, 899142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>

36. Hargreaves, A., Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3-4), 327–336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039>
37. Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Solidarity with solidity: The case for collaborative professionalism: The case for collaborative professionalism. *Phi Delta Kappan*, 100(1), 20–24. <https://doi.org/10.1177/0031721718797116> (Original work published 2018).
38. Hussein Amzat, I. H., Alabri, K. M., Hamad, O., & Al-Ani, W. (2025). The mediation of trust in principals between the effect of school-based management on school effectiveness in Oman. *International Journal of Educational Management*, 39(5), 1366–1388. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2025-0040>
39. Yu, M.-C., Mai, Q., Tsai, S.-B., & Dai, Y. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864. <https://doi.org/10.3390/su10030864>
40. Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
41. Karlsson, T. S. (2019). Searching for managerial discretion: how public managers engage managerialism as a rationalization for increased latitude of action. *Public Management Review*, 21(3), 315–333. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473475>
42. Keddle, A. (2015). School autonomy, accountability and collaboration: a critical review. *Journal of Educational Administration and History*, 47(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/00220620.2015.974146>
43. Klasmeier, K. N., & Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: a daily diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 263–275. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263200>
44. Kolleck, N., Schuster, J., Hartmann, U., & Gräsel, C. (2021). Teachers' professional collaboration and trust relationships: An inferential social network analysis of teacher teams. *Research in Education*, 111(1), 89–107. <https://doi.org/10.1177/00345237211031585>
45. Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>

46. Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Weinberger, C., & Carter, D. R. (2025). Missing Team Dynamics? An Integrative Review of Research on Team Development Over Time. *Journal of Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063251395670>
47. Lennert da Silva, A. L. (2022). Comparing teacher autonomy in different models of educational governance. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 8(2), 103–118. <https://doi.org/10.1080/20020317.2021.1965372>
48. Linkevičiūtė, I. (2006). Administracinė diskrecija ir jos vertinimas teismų praktikoje. *Jurisprudencija*, 5(83), 65–72. ISSN 1392-6195.
49. Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.
50. Liu, X., Kassa, A., & Tekleab, A. G. (2025). Are intrateam trust and organizational trust substitutable? Effects on team reflexivity, engagement and performance. *Journal of Business Research*, 189, 115164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115164>
51. Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning*. Final Report of Research to the Wallace Foundation. University of Minnesota.
52. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
53. March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press. ISBN 0-02-920115-2.
54. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.2307/259182>
55. Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 17–46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015106>
56. Mintrop, H. (2016). *Design-based school improvement: A practical guide for education leaders*. Harvard Education Press.
57. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall
58. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>

59. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
60. Nordholm, D., Jarl, M., & Wermke, W. (2025). School Leader Autonomy – a Systematic Review. *Educational Administration Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0013161X251349562>
61. Overman & Schillemans, (2022). Toward a Public Administration Theory of Felt Accountability. *Public Administration Review*, 82(1), 104–114. <https://doi.org/10.1111/puar.13417>
62. Peters, B. G. (2018). *Institutional theory in political science: The new institutionalism* (4th ed.). Edward Elgar Publishing.
63. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
64. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
65. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
66. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
67. Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
68. Sanford, N., Lounsbury, O., Reedy, G., Rafferty, D. A. M., Anderson, J. E. (2024). Team adaptive capacity and adaptation in dynamic environments: A scoping review of the literature. *Human Factors in Healthcare*, 6, 100089. <https://doi.org/10.1016/j.hfh.2024.100089>
69. Schilke, O., Powell, A., & Schweitzer, M. E. (2023). A review of experimental research on organizational trust. *Journal of Trust Research*, 13(2), 102–139. <https://doi.org/10.1080/21515581.2023.2214202>
70. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
71. Shahid, S., & Din, M. (2021). Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(2), 122–149. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.2021.6317>

72. Shuffler M. L., Salas, E. Rosen, M. A. (2020). The Evolution and Maturation of Teams in Organizations: Convergent Trends in the New Dynamic Science of Teams. *Frontiers in Psychology*, 11, 21–28. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02128>
73. Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press
74. Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
75. Spillane, J. P., Hopkins, M., & Sweet, T. M. (2015). Intra- and interschool interactions about instruction: Exploring the conditions for social capital development. *American Journal of Education*, 122(1), 71–110. <https://doi.org/10.1086/683292>
76. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
77. Tannenbaum, S., & Salas, E. (2021). *Teams That Work*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190056964.001.0001>
78. Thielmann, I., & Hilbig, B. E. (2015). Trust: An Integrative Review from a Person–Situation Perspective. *Review of General Psychology*, 19(3), 249–277. <https://doi.org/10.1037/gpr0000046>
79. Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.2307/1170781>
80. Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools* (2nd ed.). Jossey-Bass. ISBN: 978-1-118-83437-4.
81. Tsuyuguchi, K. (2025). Impact of trust relationships on teacher well-being: Validation with longitudinal design and multilevel model. *International Journal of Educational Research*, 133, 102708. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102708>
82. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
83. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404> (Original work published 1977).
84. Urmonas, A., & Pranevičienė, B. (2002). Administracinės diskrecijos esmė ir diskrecijos kontrolės galimybės. *Jurisprudencija*, 32(24), 54–64.

85. Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2017). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17–40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
86. Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference? *Teaching and Teacher Education*, 28, 879–889. 10.1016/j.tate.2012.04.001
87. Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2015). Trust in School: A Pathway to Inhibit Teacher Burnout? *Journal of Educational Administration*, 53, 93–115. 10.1108/JEA-02-2014-0018
88. Van Zoonen, W., Sivunen, A. E., & Blomqvist, K. (2024). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*, 42(4), 515–526. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.006>
89. Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2021). The study of organisational autonomy: A conceptual review. *Public Administration and Development*, 24(2), 101–118. <https://doi.org/10.1002/pad.316>
90. Waller, M. J., Okhuysen, G. A., & Saghafian, M. (2016). Conceptualizing emergent states: A strategy to advance the study of group dynamics. *Academy of Management Annals*, 10(1), 561–598. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120958>
91. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
92. Weddle, H. (2022). Approaches to studying teacher collaboration for instructional improvement: A review of literature. *Educational Research Review*, 35, 100415. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100415>
93. Wermke, W., Jarl, M., Prøitz, T. S., & Nordholm, D. (2022). Comparing principal autonomy in time and space: modelling school leaders' decision making and control. *Journal of Curriculum Studies*, 54(6), 733–750. <https://doi.org/10.1080/00220272.2022.2127124>
94. Wiese, C. W., Burke, C. S. (2019). Understanding Team Learning Dynamics Over Time. *Frontiers in Psychology*, 10, 14–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01417>
95. Wowor, D., & Dewi, I. (2022). The influence of psychological safety on employee engagement. *Andalas Management Review*, 6(2), 32–42. <https://doi.org/10.25077/amar.6.2.48-58.2022>
96. Wullschleger, A., Maag Merki, K., Grob, U., Rechsteiner, B., Compagnoni, M., & Vörös, A. (2025). Teacher collaboration to elevate student achievement? *Learning and Instruction*, 97, 102104. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2025.102104>

Teisės ir kiti normatyviniai aktai

1. *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas*. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-15. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/asr?csrt=14910541570942531476>
2. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*. 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr?csrt=14910541570942531476>
3. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. rugsėjo 15 d. įsakymas Nr. V-1680 „Dėl mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Suvestinė redakcija nuo 2022-07-27. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?actualEditionId=SNEGAKQezF&documentId=TAR.21B37F0C0F6C>
4. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*. 1991-06-25, Nr. I-1489. Suvestinė redakcija nuo 2026-05-01 iki 2026-08-31. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>

Kiti internetiniai šaltiniai

1. Capezio, A., Barends, E., Rousseau, D., & Wietrak, E. (2023). *Psychological safety: An evidence review. Scientific summary*. Chartered Institute of Personnel and Development. Prieiga per internetą: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2024-pdfs/8550-psychological-safety-scientific-summary.pdf>
2. Europos Komisija. (2026). Bendroji švietimo sistemos struktūra ir švietimo valdymas. Prieiga per internetą: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/lt/eurypedia/lithuania/svietimo-sistema-ir-jos-struktura>
3. OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. ISBN 978-92-64-54559-5 (epub).
4. OpenAI. (2026). ChatGPT (May 2026 version)

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas mokyklos vadovo komandos formavimo procesas ir organizacinio pasitikėjimo kūrimas ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis Lietuvos viešojo sektoriaus švietimo organizacijose. Darbe nagrinėjamos organizacinio pasitikėjimo, komandų raidos ir vadovo diskrecijos teorinės prielaidos, aptariami instituciniai veiksniai, darantys įtaką mokyklos vadovo veiklai ir komandos formavimui. Empirinėje darbo dalyje atliktas kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Tyrime dalyvavo Klaipėdos miesto mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai. Tyrimo duomenys analizuoti kokybinės turinio analizės metodu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklų vadovų galimybės formuoti komandą dažnai yra ribotos dėl teisinio reglamentavimo, nusistovėjusių organizacinių struktūrų, personalo kaitos ypatumų ir steigėjo vaidmens. Nustatyta, kad ribotos diskrecijos sąlygomis svarbiausiais komandos veikimo veiksniais tampa komunikacija, tarpusavio pasitikėjimas, psichologinis saugumas ir sprendimų nuoseklumas. Tyrimas parodė, kad mokyklos vadovo vaidmuo praktikoje tampa labiau susijęs su santykių palaikymu ir organizacinio pasitikėjimo kūrimu nei su formaliu komandos formavimu.

Raktiniai žodžiai: organizacinis pasitikėjimas, mokyklos vadovas, komandos formavimas, diskrecija, švietimo organizacija, vadovų komanda, psichologinis saugumas.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas mokyklos vadovo komandos formavimo procesas ir organizacinio pasitikėjimo kūrimas ribotos institucinės diskrecijos sąlygomis Lietuvos viešojo sektoriaus švietimo organizacijose. Temos aktualumą lemia didėjantis dėmesys mokyklų vadovų lyderystei, bendradarbiavimu grįstam valdymui ir organizacinio pasitikėjimo reikšmei švietimo organizacijų veiksmingumui, kartu išliekanti stipriam instituciniam reglamentavimui bei ribotoms vadovų galimybėms savarankiškai formuoti komandas. Darbo problema siejama su klausimu, kaip institucinis kontekstas veikia mokyklos vadovo komandos formavimo procesą ir organizacinio pasitikėjimo kūrimą. Darbo tikslas – ištirti mokyklos vadovo komandos formavimo ribotumus ir jų sąsajas su vadovavimu bei organizaciniu pasitikėjimu Klaipėdos miesto mokyklose. Tikslui pasiekti buvo analizuotos organizacinio pasitikėjimo, komandų raidos ir vadovo diskrecijos teorinės prielaidos, nagrinėti instituciniai veiksniai, darantys įtaką mokyklos vadovo veiklai, bei atliktas kokybinis empirinis tyrimas. Tyrime taikytas pusiau struktūruotas interviu metodas. Tyrimo duomenys analizuoti kokybinės turinio analizės būdu, išskiriant kategorijas ir subkategorijas pagal tyrimo tematiką.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklų vadovų galimybės formuoti komandą dažnai yra ribotos dėl teisinio reglamentavimo, nusistovėjusių organizacinių santykių, personalo kaitos ypatumų ir steigėjo vaidmens. Nustatyta, kad ribotos diskrecijos sąlygomis didžiausią reikšmę įgyja santykiniai vadovavimo mechanizmai – komunikacija, sprendimų nuoseklumas, psichologinio saugumo kūrimas ir organizacinio pasitikėjimo palaikymas. Tyrimas parodė, kad mokyklos vadovo vaidmuo praktikoje transformuojasi iš formalaus komandos formuotojo į santykių ir organizacinio pasitikėjimo kūrėją.

Darbą sudaro įvadas, trys teorinės dalys, metodologinė dalis, empirinio tyrimo rezultatų analizė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikiamos 24 lentelės ir 2 paveikslai.

Raktiniai žodžiai: organizacinis pasitikėjimas, mokyklos vadovas, komandos formavimas, diskrecija, švietimo organizacija, vadovų komanda, psichologinis saugumas.

SUMMARY

This Master's thesis examines the process of school leadership team formation and the development of organizational trust under conditions of limited institutional discretion in public sector educational organizations in Lithuania. The relevance of the topic is determined by the increasing attention given to school leadership, collaboration-based management, and the importance of organizational trust for the effectiveness of educational organizations, while strong institutional regulation and limited opportunities for school leaders to independently form their teams continue to persist. The research problem is related to the question of how the institutional context influences the process of school leadership team formation and the development of organizational trust. The aim of the thesis is to investigate the limitations of school leadership team formation and their links with leadership and organizational trust in schools of Klaipeda city.

To achieve this aim, the theoretical assumptions of organizational trust, team development, and managerial discretion were analyzed, institutional factors influencing the activities of school leaders were examined, and a qualitative empirical study was conducted. The study employed a semi-structured interview method. Research data were analyzed using qualitative content analysis by identifying categories and subcategories according to the research topic.

The research results revealed that school leaders' opportunities to form their teams are often limited due to legal regulation, established organizational relationships, staff turnover characteristics, and the role of the founder (municipality). It was determined that under conditions of limited discretion, relational leadership mechanisms become particularly important, including communication, consistency in decision-making, the creation of psychological safety, and the maintenance of organizational trust. The study showed that in practice the role of the school leader transforms from that of a formal team builder into a creator of relationships and organizational trust.

The thesis consists of an introduction, three theoretical chapters, a methodology chapter, an analysis of empirical research results, conclusions, recommendations, a list of references, and appendices. The thesis includes 24 tables and 2 figures.

Keywords: organizational trust, school leader, team formation, discretion, educational organization, leadership team, psychological safety.

PRIEDAI

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas mokyklų direktoriams

Sveiki,

esu Inga Pronkul, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo studijų programos magistrantė ir atlieku empirinį tyrimą baigiamajam magistro darbui. Tyrimo tikslas – ištirti mokyklos vadovo komandos formavimo ribotumus ir jų įtaką vadovavimui bei organizaciniam pasitikėjimui, analizuojant Klaipėdos miesto savivaldybės atvejį. Šio interviu metu siekiama suprasti Jūsų profesinę patirtį ir požiūrį, todėl nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų – svarbi Jūsų asmeninė patirtis ir jos interpretacija. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, o bet kuriuo metu galite atsisakyti atsakyti į konkretų klausimą ar nutraukti interviu.

Visi surinkti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais. Respondentų vardai, pavardės, mokyklų pavadinimai ir kiti galintys identifikuoti duomenys nebus atskleidžiami; interviu medžiaga bus apibendrinama ir analizuojama užtikrinant visišką konfidencialumą.

Interviu metu gali būti vartojamos sąvokos „instituciniai ribojimai“ ir „struktūriniai ribojimai“. Instituciniais ribojimais šiame tyrime laikomi išoriniai veiksniai, tokie kaip teisės aktai, steigėjo sprendimai ar finansavimo tvarka, o struktūriniais – organizacijos viduje nusistovėję sprendimai, pavyzdžiui, jau suformuota vadovų komanda, pareigybių struktūra ar ribota personalo kaita. Jei kuri nors sąvoka pasirodytų neaiški, ją galima patikslinti pokalbio metu.

Jei neprieštaraujate, interviu bus įrašomas tik tam, kad būtų galima tiksliai transkribuoti Jūsų atsakymus. Įrašas nebus perduodamas tretiesiems asmenims ir bus naudojamas tik šio tyrimo analizės tikslais.

I. Įvadinė dalis (kontekstas)

1. Papasakokite apie savo vadovavimo patirtį šioje mokykloje ir apie vadovų komandą, su kuria pradėjote dirbti (Kiek laiko einate pareigas? Kokią komandą perėmėte? Kaip ją apibūdintumėte dabar – sudėtis, vaidmenys, darbo pobūdis?).

II. Vadovų komandos formavimo galimybės ir ribotumai

2. Kiek realiai turėjote galimybių formuoti vadovų komandą, ypač renkantis pavaduotojus? (Kokius sprendimus galite priimti savarankiškai, o kurie ribojami?)

3. Kokie išoriniai ir vidiniai veiksniai labiausiai riboja Jūsų galimybes formuoti komandą? (Teisės aktai, steigėjas, finansavimas, esama komanda, pareigybių struktūra ir pan.)

4. Kokiose konkrečiose vadovo veiklos situacijose (pavyzdžiui, sprendimų priėmime, darbo organizavime, santykiuose su pavaduotojais) labiausiai pasijunta šie ribojimai?

III. Vadovo diskrecija ir vadovavimo praktika

5. Kaip apibūdintumėte savo sprendimų laisvę vadovaujant mokyklai? (Kur ji didesnė, kur labiau ribota?)

6. Kaip Jūs vertinate sprendimų laisvės svarbą pradedančiam mokyklos vadovui formuojant savo vadybinę komandą? Ar, Jūsų patirtimi, tokia laisvė yra būtina, ar kartais net problemiška, ateinant į jau susiformavusį kolektyvą?

7. Kaip laikui bėgant kito Jūsų vadovavimo ir bendradarbiavimo su pavaduotojais praktika ir kas, Jūsų manymu, turėjo didžiausią įtaką šiems pokyčiams?

IV. Komandos funkcionavimas ir kasdienė sąveika

8. Kaip apibūdintumėte bendradarbiavimą su pavaduotojais kasdienėje veikloje? (Kur kyla didžiausių iššūkių ar įtampos ir kaip jie sprendžiami?)

V. Organizacinis pasitikėjimas ir jo palaikymas

9. Kaip suprantate pasitikėjimą vadovų komandoje ir kas labiausiai padeda jį kurti? (Kaip ribotos galimybės formuoti komandą veikia pasitikėjimą? Kaip motyvuojate pavaduotojus, užtikrinate skaidrumą ir įsitraukimą?)

VI. Baigiamasis klausimas

10. Ar yra dar kas nors svarbaus apie vadovų komandos darbą, vadovo vaidmenį ar pasitikėjimą, ko neaptarėme?

2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas mokyklų direktorių pavaduotojams

Sveiki,

esu Inga Pronkul, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo studijų programos magistrantė ir atlieku empirinį tyrimą baigiamajam magistro darbui. Tyrimo tikslas – ištirti mokyklos vadovo komandos formavimo ribotumus ir jų įtaką vadovavimui bei organizaciniam pasitikėjimui, analizuojant Klaipėdos miesto savivaldybės atvejį. Šio interviu metu siekiama suprasti Jūsų profesinę patirtį ir požiūrį, todėl nėra „teisingų“ ar „neteisingų“ atsakymų – svarbi Jūsų asmeninė patirtis ir jos interpretacija. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, o bet kuriuo metu galite atsisakyti atsakyti į konkretų klausimą ar nutraukti interviu.

Visi surinkti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais. Respondentų vardai, pavardės, mokyklų pavadinimai ir kiti galintys identifikuoti duomenys nebus atskleidžiami; interviu medžiaga bus apibendrinama ir analizuojama užtikrinant visišką konfidencialumą.

Interviu metu gali būti vartojamos sąvokos „instituciniai ribojimai“ ir „struktūriniai ribojimai“. Instituciniais ribojimais šiame tyrime laikomi išoriniai veiksniai, tokie kaip teisės aktai, steigėjo sprendimai ar finansavimo tvarka, o struktūriniais – organizacijos viduje nusistovėję sprendimai, pavyzdžiui, jau suformuota vadovų komanda, pareigybių struktūra ar ribota personalo kaita. Jei kuri nors sąvoka pasirodytų neaiški, ją galima patikslinti pokalbio metu.

Jei neprieštaraujate, interviu bus įrašomas tik tam, kad būtų galima tiksliai transkribuoti Jūsų atsakymus. Įrašas nebus perduodamas tretiesiems asmenims ir bus naudojamas tik šio tyrimo analizės tikslais.

I. Įvadinė dalis (kontekstas)

1. Papasakokite apie savo darbo patirtį šioje mokykloje ir vaidmenį vadovų komandoje (Kiek laiko dirbate? Kokias funkcijas atliekate?).

II. Vadovų komandos formavimas pavaduotojo požiūriu

2. Kaip Jūs tapote direktoriaus pavaduotoju šioje mokykloje (kaip vyko Jūsų paskyrimo ar atrankos procesas? kas turėjo didesnę įtaką – direktoriaus sprendimai ar institucijų nustatyta tvarka (teisės aktai, steigėjo sprendimai))?

3. Kaip, Jūsų manymu, tai veikia bendradarbiavimą komandoje? (Ar skiriasi situacijos, kai komanda pasirenkama vs. paskiriama pagal tvarką?)

III. Sprendimų priėmimas

4. Kaip vyksta sprendimų priėmimas vadovų komandoje ir koks Jūsų vaidmuo jame? (Kiek turite galimybių daryti įtaką sprendimams?)

5. Kaip laikui bėgant keitėsi Jūsų patirtis dirbant vadovų komandoje ir kas, Jūsų manymu, labiausiai tai lėmė?

IV. Komandos funkcionavimas ir tarpusavio santykiai

6. Kaip apibūdintumėte tarpusavio santykius komandoje? (Atvirumas diskusijoms, nuomonių įvairovė, konfliktų sprendimas.)

V. Organizacinis pasitikėjimas ir psichologinis saugumas

7. Ką Jums reiškia pasitikėjimas vadovų komandoje ir kas jį stiprina arba silpnina? (Ar jaučiatės galintis atvirai reikšti nuomonę, net jei ji skiriasi nuo vadovo?)

VI. Ribojimų patyrimas

8. Kokiose situacijose ribojimai trukdo efektyviam komandos darbui ir kaip komanda prisitaiko? (Teisės aktai, steigėjo sprendimai, esama struktūra ir pan.)

9. Kaip, Jūsų manymu, būtų galima stiprinti komandos funkcionavimą net ir ribotų galimybių sąlygomis?

VII. Baigiamasis klausimas

10. Galbūt yra kas nors, ką laikote svarbiu paminėti kalbant apie vadovų komandos darbą, pasitikėjimą ar vadovo vaidmenį, ko neaptarėme?