



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

**INGRIDA VAITKEVIČIENĖ**

**Magistro studijų baigiamasis darbas**

**INOVATYVI LYDERYSTĖ  
SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME**

Darbo vadovas – prof. dr. Laima Liukinevičienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Ingrida Vaitkevičienė</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija</b> <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Viešasis valdymas</b> <i>Public governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>Inovatyvi lyderystė savivaldybės švietimo valdyme</b> <i>Innovative leadership in a district municipality education governance</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas</b> <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

*I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.*

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

*Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.*

**Aš, Ingrida Vaitkevičienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**

*I, Ingrida Vaitkevičienė, by submitting this paper confirm (check)*

**X**

**Embargo laikotarpis**  
**Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:  
*I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:*

- \_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama inovatyvi lyderystė savivaldybės švietimo valdyme. Magistro darbo aktualumas remiasi pastaruosius dešimt metų stebimais pokyčiais viešajame valdyme, daugiausia dėl globalizacijos keliamų iššūkių. Transformuojasi tradicinių organizacijų struktūros, veiklos formos bei iš esmės keičiasi jų veikimo logika. Šiuolaikinėms organizacijoms kertiniu iššūkiu tampa įvaldyti kūrybiškumą, kurti ir diegti inovacijas bei vystyti veiklą remiantis inovatyvios lyderystės principais. Tokiame kontekste atsigręžiama į inovatyvią lyderystę (angl. *Innovative Leadership*).

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje atlikta mokslinės literatūros ir strateginių dokumentų analizė: nagrinėta inovatyvi lyderystė postmodernių lyderystės teorijų ir besikeičiančio viešojo valdymo kontekste, pristatyta inovatyvios lyderystės samprata ir pagrindiniai bruožai, aptarti inovatyvios lyderystės veiksniai ir modelis šiuolaikinių organizacijų valdymui, išskirtas inovatyvios lyderystės specifiskumas naujojo viešojo valdymo kontekste. Tyrimo rezultatai rodo, kad švietimo valdyme labiau dominuoja asmeninė lyderystė, bet keičiantis vadovams skatinama iniciatyva dalintis patirtimi ir orientuotis į vadovų tarpusavio komunikaciją ir komandinį darbą. Antroje, skirtai tyrimo metodologijai, dalyje pateikiama magistro darbo tyrimo strategija, organizavimas, metodai, pristatomos empirinio tyrimo Telšių rajono savivaldybės švietimo valdymo atveju teorinės prielaidos, pagrindžiamas strategijos pasirinkimas, apibrėžiama tyrimo imtis, instrumentai, kt. Trečioje dalyje siekiama atskleisti inovatyvios lyderystės integralumą į Telšių rajono savivaldybės strateginius dokumentus, įvardinti taikymo švietimo valdymui galimybes ir poreikį. Joje analizuojama, apibendrinama kokybinio tyrimo dalyvių (informantų) interviu pagalba surinkta medžiaga.

Magistro darbo objektas yra inovatyvi lyderystė savivaldybės švietimo veiklos valdyme. Tyrimo tikslas - teoriškai ir praktiškai ištirti inovatyvią lyderystę savivaldybės švietimo valdyme ir numatyti šio modelio veiksmų vystymo galimybes Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme. Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kokybinis pusiau struktūruotas interviu metodas. Informantai – į švietimo valdymą įsitraukę asmenys Telšių rajono savivaldybės administracijos vadovai, švietimo įstaigų vadovai, savivaldos tarybos nariai ir kiti švietimo lyderiai.

Tyrimo rezultatai parodė: viešasis sektorius ir inovatyvi lyderystė yra sudėtingas derinys, tačiau gali būti sėkmingai adaptuotas viešajame sektoriuje. Telšių rajono savivaldybės administracijos ir švietimo įstaigų vadovai prisiima lyderystę, dažniausiai savo veikloje įvardija inovatyvios lyderystės elementus, tokius kaip komunikacija ir komandos žinių potencialo naudojimas strateginiams tikslams pasiekti. Švietimo vadovai ir politikai domisi vykstančiais pokyčiais globaliame kontekste ir savivaldybės lygmenyje, stebi demografinę situaciją ir iš centrinės valdžios ateinančias iniciatyvas, jas aptaria, tačiau visi pripažįsta pasigendą iniciatyvos, naujovių įdiegimo ir žinių pasidalijimo. Pasigendama aiškios lyderystės švietime plėtojimo vizijos ir kryptingo vadovų lyderystės ugdymo.

Išryškintos pagrindinės inovatyvios lyderystės taikymo Telšių rajono savivaldybės švietimo valdymui galimybės: bendrų susitarimų strateginiais tikslais siekimas išnaudojant skaitmenines technologijas ir žinių valdymo elementus; švietimo įstaigų vadovų palaikymas kūrybiškai ir lanksčiai reaguojant į kintančias aplinkybes; aktyvesnis švietimo įstaigų darbuotojų įtraukimas į žinių kūrimą ir plėtrą, strateginiams organizacijos tikslams pasiekti reikalingų inovacijų diegimą per dalinimąsi inovatyvios lyderystės kompetencijomis. Visa tai padėtų švietimo valdyme sėkmingai įgyvendinti pokyčius, pagerintų valdymo rezultatus, būtų inicijuojama patirties sklaida ir numatytas realiai vykdomas švietimo lyderių ugdymas bei kuriamos inovacijos švietimo valdymo srityje.

**Reikšminiai žodžiai:** inovatyvi lyderystė, švietimo valdymas, žinių vadyba, inovacijos, komunikacija.

Vaitkevičienė, I. (2021). *Innovative leadership in a district municipality education governance*. Master's thesis. Supervisor – prof. dr. Laima Liukinevičienė. Vilnius University Siauliai academy, Institute of Regional Development, Siauliai.

## SUMMARY

The Master's thesis analyzes innovative leadership in a district municipality education governance. The relevance of the Master's thesis is based on the changes on public governance observed over the last ten years, mainly due to the challenges of globalization. The structures and forms of activity of traditional organizations are transforming and the logic of their operation is fundamentally changing. Mastering creativity, creating and implementing innovations and developing activities based on the principles of innovative leadership is becoming a key challenge for modern organizations. In this context, there is a focus on innovative leadership.

The thesis consists of 3 parts. The scientific literature and strategic documents are analyzed in the first part: there is examined innovative leadership in the context of postmodern leadership theories and changing public governance, introduced the concept and main features of innovative leadership, discussed the factors and the model of innovative leadership for the management of modern organizations, highlighted the specificity of innovative leadership in the context of new public governance. The results of the analysis have shown that personal leadership dominates in education management, but the change of leaders encourages initiative to share experiences and focus on communication and teamwork between leaders. The second part, dedicated to the research methodology, presents the research strategy, organization, methods of the Master's thesis, presents the theoretical assumptions of the empirical research in the case of Telsiai district municipality education management, justifies the choice of strategy, defines the research sample, instruments, etc. IN the third part it is aimed to reveal the integrity of innovative leadership in the strategic documents of Telšiai district municipality, to identify the possibilities and need for application in education management. Data gathered from the participants (informants) of the qualitative analysis during interviews is analyzed.

The object of the Master's thesis is innovative leadership in the governance of municipal education activities. The aim of the research is to theoretically and practically investigate innovative leadership in municipal education governance and to predict the possibilities of developing the factors of this model in Telsiai district municipality. A qualitative semi-structured interview method has been chosen to achieve the goal of the empirical research. Informants are people involved in the management of education, Heads of the administration of Telsiai district municipality, Heads of educational institutions, members of the municipal council and other leaders of education.

The results of the survey have shown that the public sector and innovative leadership are a complex combination that can be successfully adapted in the public sector. The Heads of Telsiai district municipality administration and educational institutions assume leadership, usually in their activities they identify elements of innovative leadership, such as communication and the use of the team's knowledge potential to achieve strategic goals. Education leaders and politicians are interested in the ongoing changes in the global context and at the municipal level, monitoring the demographic situation and initiatives coming from the central government, discussing them, but all acknowledge the lack of initiative, innovation and knowledge sharing. There is a lack of clear vision for the elaboration of leadership in education sector and purposeful leadership development of formal leaders.

There have been highlighted the main possibilities of applying innovative leadership to the management of education in Telsiai district municipality: achieving consensus on strategic goals through the use of digital technologies and knowledge management elements; support for the Heads of educational institutions to respond creatively and flexibly to changing circumstances; more active involvement of employees of educational institutions in the creation and development of knowledge, implementation of innovations necessary to achieve the strategic goals of the organization through sharing of competencies of innovative leadership. All this would help to successfully implement changes, improve management results, initiate the dissemination of experience and provide and provide for the actual development of education leaders, and create innovations in the field of education governance.

**Keywords:** innovative leadership, education management, knowledge management, innovations, communication.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	3
<b>SUMMARY</b> .....	4
<b>LENTELĖS</b> .....	6
<b>PAVEIKSLAI</b> .....	6
<b>TERMINŲ ŽODYNĖLIS</b> .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	9
<b>1. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS TEORINIS DISKURSAS POSTMODERNIŲ LYDERYSTĖS TEORIJŲ IR BESIKEIČIANČIO VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE</b> ....	14
1.1. Inovatyvios lyderystės teorinis diskursas postmodernių lyderystės teorijų kontekste.....	14
1.1.1. Lyderystės samprata .....	14
1.1.2. Postmodernių lyderystės teorijų sankirtos ir savitumai.....	24
1.1.3. Inovatyvios lyderystės bruožai, modeliai ir raiška organizacijose.....	33
1.1.4. Inovatyvios lyderystės ir žinių vadybos sąsajos .....	39
1.2. Inovatyvi lyderystė naujojo viešojo valdymo ir teisiniame kontekste.....	42
1.2.1. Inovatyvios lyderystės teisinis reglamentavimas viešajame valdyme.....	46
1.2.2. Inovatyvios lyderystės švietimo valdyme perspektyvos strateginiuose dokumentuose.....	49
<b>2. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	53
2.1. Tyrimo strategija.....	53
2.2. Tyrimo metodologija ir instrumento pagrindimas.....	54
2.3. Tyrimo dizainas.....	57
2.4. Tyrimo imtis.....	57
2.5. Interviu organizavimas.....	58
2.6. Tyrimo etika.....	58
<b>3. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS TELŠIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME TYRIMO REZULTATAI</b> .....	60
3.1. Telšių rajono švietimo politikos įgyvendinimas kaip inovatyvios lyderystės kontekstas.....	60
3.2. Telšių rajono savivaldybės strateginių dokumentų ir švietimo politikos įgyvendinimo struktūros analizė siekiant įvertinti inovatyvią lyderystę švietimo valdyme.....	63
3.3. Inovatyvios lyderystės Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme tyrimo rezultatai....	67
<b>IŠVADOS</b> .....	83
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	85
<b>LITERATŪRA</b> .....	87
<b>DOKUMENTAI</b> .....	92
<b>PRIEDAI</b> .....	93
1 Priedas. Tyrimo loginė schema.....	93
2 Priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno gairės.....	94
3 Priedas. Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno gairės ir atsakymai.....	96

## LENTELĖS

1.1.1.1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai.....	15
1.1.1.2 lentelė. Pagrindinių lyderystės teorijų raida.....	17
1.1.1.3 lentelė. Grupių ir komandų sampratų skirtumai.....	21
1.1.1.4 lentelė. Lyderio vaidmenys komandos formavimo eigoje.....	23
1.1.2.1 lentelė. „Pramoninio amžiaus“ kontrole paremtos vadybos modelio lyginimas su „žinių amžiaus“ išlaisvinimo ir savarankiškumo skatinimo modeliu (pagal Covey 2007).....	27
1.1.2.2 lentelė. Postmodernių lyderystės teorijų savitumai.....	28
1.1.2.3 lentelė. Hierarchinė lyderystės elgsenos taksonomija.....	31
1.1.3.1 lentelė. Inovatyvios lyderystės poreikis šiuolaikinėje organizacijoje.....	33
1.1.3.2 lentelė. Tradicinės ir inovatyvios lyderystės sugretinimas.....	36
1.2.1.1 lentelė. Aktualūs inovatyviai lyderystei plėtoti valdyme principai.....	46
1.2.2.1 lentelė. „Lyderių Laikas“ veiklos, siekiami tikslai, statistika ir rezultatai.....	50
2.2.1 lentelė. Magistro darbo tyrimo etapai.....	53
2.4.1 lentelė. Informantų sąrašas.....	57

## PAVEIKSLAI

1.1.1.1 paveikslas. Lyderystės sričių modelis.....	19
1.1.2.1 paveikslas. Lyderystės paradigms kaita.....	27
1.1.2.2 paveikslas. Lyderystės paradigms evoliucija į kompleksiskumą.....	30
1.1.3.1 paveikslas. Inovatyvios lyderystės struktūra.....	35
1.1.3.2 paveikslas. Inovacijų evoliucija.....	35
1.1.3.3 paveikslas. Veiksniai, užtikrinantys veiklos efektyvumą šiuolaikinėse organizacijose, orientuotuose į inovacijų kūrimą.....	37
1.1.3.4 paveikslas. Komunikacijos klimato kūrimo organizacijoje formos.....	38
1.1.4.1 paveikslas. Žinių valdymo dimensijų aprėptis.....	39
1.1.4.2 paveikslas. Konversijos eiga.....	40
1.1.4.3 paveikslas. Žinių organizacijos bruožai.....	41
1.1.4.4 paveikslas. Sinerginis inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelis.....	42
1.2.1 paveikslas. Sąveika naujajame viešajame valdyme.....	44

## TERMINŲ ŽODYNĖLIS

**Inovacija** (angl. *Innovation*) – „procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“ (Grigaitė, Eidukevičiūtė, 2013 p. 155).

**Inovatyvi lyderystė** (angl. *Innovative Leadership*) - tai lyderystė, kuri apjungia inovatyvų požiūrį į lyderystę (nauji būdai motyvuoti, sutelkti komandą ir organizuoti veiklą) bei lyderystę, skatinančią inovacijas (Horth, Buchner, 2014).

**Lyderystė** (angl. *Leadership*)– tai poveikio žmonėms menas, kai veikiama asmeniniu pavyzdžiu, inspiruojant vizijas ir pokyčius, pritraukiant kitus asmenis eiti kartu (Šilingienė V., 2012).

**Lyderis** (angl. *Leader*) – tai asmuo, kuris sutelkia komandą organizacijos viduje ir jų siekis yra bendro tikslo ar idėjos įgyvendinimas (Blagoev, Yordanova, 2015).

**Pasidalytoji lyderystė** (angl. *Distributed Leadership*)- tai inicijuotas valdymas, paremtas pasidalijimu tarp organizacijos narių. Tokio valdymo pagrindas yra komunikacija ir bendradarbiavimas, kuomet kiekvienam suteikiama galimybė prisiimti lyderio vaidmenį susiklosčius tam tinkamoms aplinkybėms arba tikslingai siekiant ugdyti lyderystės savybes (Tian, 2011; Jakšaitė, 2016).

**Regionas** (angl. *Region*) – apskritis arba iš kelių bendras ribas turinčių apskričių ar savivaldybių Vyriausybės išskirta teritorija, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė politika. (LR *Regioninės plėtros įstatymas, 2019m.*). Remiantis Lietuvos regioninės politikos „Baltąja knyga“ (2017), regionas yra teritorija, kuri pasižymi geografiniu, socialiniu ir ekonominiu vientisumu ar vieningais valdymo principais, kurie kitų teritorijų kontekste ją padaro unikalią.

**Švietimo lyderystė** (angl. *Educational Leadership*) – vadovavimas, kurio pagrindą sudaro atsakomybė už formuojamą politiką ir, pagal poreikį, organizacinius pokyčius (Bush, 2003). Tai procesas, kuris nukreiptas į kiekvienos mokyklos ir visos švietimo sistemos tobulinimą (Katiliūtė ir kt., 2013).

**Švietimo politika** (angl. *Educational Politics*) – tai viena iš daugelio viešosios politikos sričių ir viešojo sektoriaus, kuris teikia viešąsias gėrybes ir paslaugas, vadovaudamasis viešuoju interesu, politika arba visuomenės švietimo būklę lemiantys valdžios institucijų sprendimai ir su jais susiję veiksmai (Martišauskienė, Traškelys, 2013).

**Transakcinė lyderystė** (angl. *Transactional Leadership*) - tai santykių lyderystė, kuriai būdinga atpažinimas ir pripažinimas (apdovanojimai) (Jonušaitė, Valuckienė, 2007).

**Transformacinė lyderystė** (angl. *Transformational Leadership*) - tai pokyčių ir įgalinanti lyderystė, susijusi su planavimu, motyvavimu (įkvėpimu) ir bendru darbu tinkluose (Jonušaitė, Valuckienė, 2007). Procesas, kurio eigoje asmuo drauge su kitais sukuria ryšį, didinančią lyderio ir sekėjo motyvacijos bei moralės lygį (Northouse, 2009).

**Lanksti lyderystė** (angl. *Agile Leadership*) – tai greitu kintančios situacijos identifikavimu, lanksčiu požiūriu ir sprendimų priėmimu pasižyminti lyderystė, kuria siekiama turimais įrankiais ir įvaldytais gebėjimais kurti pridėtinę vertę arba naują paslaugą siekiant išsaugoti konkurencingumą rinkoje (Hayward, 2018).

**Inovacijų komanda** (angl. *Innovation Team*) - tai organizacijoje suburta kūrybinė komanda, kuri pasižymi atvirumu, giliu suvokimu ir aukštu kokybės suvokimu (Zabielavičienė, I., 2012).

**E.vadovavimas** – (angl. *E-leadership*) –tai informacinėmis technologijomis pagrįstas ryšys (vidinė ir išorinė komunikacija), naudojamas organizacijos valdymui, kontrolei, atsiskaitymui už darbo rezultatus, apibendrintai traktuojamas sisteminiu procesu (Toleikienė, R., Juknevičienė, V., 2019).

**Tinklaveika** – (angl. *Networking*) - subjektų naujų ryšių užmezgimą, telkiamąsi į tinklus, tai yra tinklų vystymosi procesą, vykstant informaciniam, komunikaciniam ar socialinių reiškinių susiliejimui (pvz., organizacijų susibūrimas į tinklus, skirtingų tinklų susiejimas ar tinklaveikos struktūrų išplėtimas) (Bučinskas, A. ir kt., 2019).



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pasirinktos temos aktualumą galime pagrįsti visuomenėje, su viešuoju valdymu susijusiuose moksluose, viešajame administravime jau įvykusiais ir nuolat vykstančiais pokyčiais, kurie reikalauja inovatyvios prieigos.

Pramonės amžiuje organizacijų darbuotojai investicijų prasme buvo prilyginami gamybos įrenginio išlaidoms, nes ekonomikos augimo pagrindą sudarė pramonės mašinos, o darbuotojams tekdavo santykinai nesudėtingos užduotys ir pagal poreikį jie galėjo būti pakeičiami nesukeliant jokių trikdžių organizacijos funkcionavimui. Įvykus nenumaldomam perėjimui nuo paprasto skaitmeninimo (trečiosios pramonės revoliucijos) prie technologijų deriniais pagrįstų inovacijų, organizacijos yra priverstos naujai įvertinti savo veiklos būdą. Tačiau esmė išlieka ta pati: vadovai ir vidurinės grandies vadovai turi suprasti besikeičiančią aplinką, mesti iššūkį savo personalui ir nuolat kurti naujoves bei ieškoti inovatyvių sprendimų, kurie didintų organizacijos veiklos efektyvumą (Schwab, 2017).

Pastaruosius dešimt metų stebimi pokyčiai viešajame valdyme, daugiausia dėl globalizacijos keliamų iššūkių. Transformuojasi tradicinių organizacijų struktūros, veiklos formos bei iš esmės keičiasi jų veikimo logika. Šiuolaikinėms organizacijoms kertiniu iššūkiu tampa įvaldyti kūrybiškumą, kurti ir diegti inovacijas bei vystyti veiklą remiantis inovatyvios lyderystės principais (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019). Esminiais aspektais laikytini efektyvus organizacijos žinių valdymas bei jų pagrindu formuojamos neegzistavusios išvalgos. Ir šie pokyčiai perkeliama į viešąjį žmoniškųjų išteklių valdymo lauką visame pasaulyje (Westhuisen, 2011). Nūdienos informaciniame amžiuje esminiu konkurencinio pranašumo garantu tampa sparti reakcija į aplinkos pokyčius ir inovacijų diegimas. Tad šiandien galima teigti, kad fiksuojamas eksponentinis darbuotojų svarbos ir vertės augimas. Žmogiškieji ištekliai yra pagrindiniai ištekliai tiek privačiose, tiek viešojoje sferoje. Pasak V. Juknevičienės (2006), tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija turi, jį valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Atlikti tyrimai pateikia įrodymų, kad XXI amžiaus darbuotojai suinteresuoti augti ir tobulėti profesinėje veikloje, siekia savo vadovų įvertinimo ir žinojimo, kad jų profesinis indėlis prisideda prie organizacijos sėkmės (Crowley, 2019).

Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) pastebi, kad pasirengimas kurti inovacijas ir sudaryti jų kūrimui tinkamas sąlygas visuotinai pripažįstamas pokyčių akivaizdoje globaliame kontekste ir kalbama ne tik organizacijų, bet regionų ir valstybių lygmeniu. Inovacijų masto didinimas ir efektyvumas buvo viena prioritetinių strateginių kryptių Lietuvos inovacijų politikoje (Lietuvos inovacijų politikos kryptys ir prioritetai 2014–2020 m., 2013). Inovacinės veiklos sėkmę užtikrina ne tik techniniai ir finansiniai veiksniai, bet ir organizaciniai (Giedraitis, 2014).

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ deklaruojama, kad valdymas turi atitikti visuomenės poreikius - jis įgauna sumanaus valdymo pavidalą. Naujausių technologijų pagalba turi būti užtikrintas veiksmingas paslaugų teikimas. Siekiama didinti viešojo valdymo atskaitomybę ir orientacija nukreipiama į siektinus rezultatus. Tik pokyčiams ir naujovėms atviros bei imlios šalys bus sėkmingos, pritrauks žmonių ir finansų išteklių (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Pirmiausia versle rinkos pokyčiai ir esminis požiūrio į darbuotojus pokytis sudarė prielaidas atkreipti dėmesį ir plačiau domėtis lyderystės reiškinio fenomenu organizacijoje. Nuo bruožų teorijos pereita prie lyderystės modelių, kurie mato organizacijos valdymą aktyvioje lyderio (lyderių) sąveikoje su darbuotojais. (Šilingienė, 2012, p. 961; Hay Group, 2014). Galima teigti, kad lyderystės reiškinys

organizacijose yra aktualus ir plačiai tyrinėjamas ne tik mokslinėse bendruomenėse, bet ir profesionalų praktikoje, nes augantys, dažnėjantys iššūkiai organizacijoms, pasak Schiedgen (2015), reikalauja lanksčios (angl. agile leadership) lyderystės, lanksčios vadybinės lyderystės (Steude, 2017:106), kompetencijų, kurios sujungia iš daugelio postmoderniose lyderystės teorijose aktualizuotų kompetencijų.

Švietimo sektorius priskirtinas prie intensyviausiai besikeičiančių. Planuotų ir neplanuotų pokyčių mastai švietimo sektoriuje yra ypatingai intensyvūs, tad neapibrėžtumu pasižyminčiame kontekste plėtra ir efektyvus inovatyvia lyderyste pagrįstas valdymas įmanomas esant kompetentingiems lyderiams. Tai būtina kiekvienos organizacijos sąlyga (Atkočiūnienė ir kt., 2019).

Gausu mokslinių tyrimų apie vadovų lyderystę (R. M. Stongdill, 1974; Stoner, 1999; ; N. Chmiel, 2005, Northouse, 2009, Blagoev, Algahtani, 2014, Crossan, Byrne, 2013, Yordanova, 2015), tačiau švietimo vadovai yra viena iš kelių dedamųjų grandžių, kurie gali dalyvauti švietimo politikoje. Bendrąja prasme, svarbus gebėjimas išvelgti talentus, inicijuoti ir valdyti pokyčius, priimti revoliucinius sprendimus ir atsakomybę už juos bei kurti tvarias sistemas. Taigi, švietimo sektoriuje iš esmės reikalinga inovatyvi lyderystė, kuri atlieptų visus jai keliamus uždavinius ir universaliai apjungtų daugelio lyderystės tipų savybes. XXI a. kontekste lyderis ir lyderystė tampa kertinėmis sąvokomis (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Inovatyvios lyderystės (angl. innovation leadership) teorinis konceptas tik formuojasi, Lietuvoje galime kalbėti tik apie šio tipo lyderystės teorinį diskursą, todėl praktiniai tyrimai, galintys prisidėti plėtojant šį teorinį konceptą, yra aktualūs.

Versle pirmiausia pastebėta, kad nūdienos aktualijų kontekste svarbi įvairiapusė lyderystė (Barsh, et al, 2008), kuri padėtų suvaldyti pokyčius, diegti inovacijas ir tuo pačiu siekti strateginių organizacinių tikslų. Pasaulį ištikusios pandemijos akistatoje ir staiga priverstam keistis viešajam sektoriui taip pat aktuali inovatyvi lyderystė, kuri padėtų suvaldyti kintančius procesus, demografinius pokyčius ir garantuotų aukščiausios kvalifikacijos ir gebėjimų žmogiškųjų išteklių disponavimą. Organizacijų kontekste lyderystės ir vadybos klausimais yra pasisakę Dewey J. (1966), Cottrell D. (2000), Lambert L. (2003), Hargreaves A. (2005), Fink D. (2005), Weiss D.S., Molinaro V. (2005), Barsh J., Capozzi M. M., Davidson J. (2008), Marzano R.J. (2009), Waters T. (2009), McNulty B.A. (2009), Haris A. (2010) Senge P. (2012), Yukl G. (2012), Blagoev D., Yordanova Z. (2015), Hayes J. (2018) ir kt.

XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje vykę ir tebevykstantys viešojo valdymo pokyčiai, modernaus viešojo valdymo etapui keliami iššūkiai bei siekis tobulinti lyderystę ir vadovavimą švietimo sektoriuje inicijavo Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymą dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo, kuriame pasiūlytos priemonės švietimo lyderystei ir vadovavimui tobulinti Lietuvos švietimo įstaigose, rengtos vykdant Europos Komisijos paramos struktūrinėms reformoms programos (SRPP) projektą ir konsultuojantis ne tik su Lietuvos, bet ir Airijos, Nyderlandų vadovavimo ir lyderystės ekspertais (Įsakymas *Dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo*, 2020).

Valstybinėje švietimo Strategijoje 2013-2022 metams (2013) 7.4 punktu įtvirtinamos kūrybiškumo, išradingumo, saviraiškos, savo ir visuomenės sėkmės kūrimo generuojant idėjas ir jas įgyvendinant, kontekstualaus atvirumo naujovėms ir geriausiai pasaulio praktikai vertybinės nuostatos, kurios sudaro prielaidas inovatyvios lyderystės modelio taikymui švietimo sektoriuje. Toliau antruoju Strategijos tikslu numatoma įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną.

Gausu atskirų argumentų inovatyvios lyderystės poreikiui viešajame valdyme švietimo sektoriuje įrodyti, tačiau juos visus apjungia racionalus globalios situacijos suvokimas, strateginiuose dokumentuose numatomi lūkesčiai ir siekis pritaikyti versle patikrintas praktikas vardan švietimo valdymo efektyvumo didinimo.

**Temos iširtumas.** Inovatyvios lyderystės (angl. innovative leadership) teorinį konceptą mes pirmiausia siejame su Drucker darbu „Innovation and Entrepreneurship“ (1985), kuriame akcentuojamos vadybinės kompetencijos pokyčiuose, taip pat Kootter darbai. Iš esmės šios lanksčios vadybinės lyderystės teorinis diskursas susiformavo verslo praktikas analizuojančių mokslininkų darbuose, būtent šis teorinis konceptas dažniau ir sutinkamas aptariant verslo vystymo tendencijas. Aktyvūs šio diskurso vystytojai yra Vokietijos mokslininkai. Kaudela-Baum, Stephanie, Holzer, Jacqueline, Kocher, Pierre-Yves paskelbtoje mokslo studijoje „Innovation leadership“ (2014) apibendrina šio lyderystės tipo, modelio susietumą su inovacijų vadyba. Vėliau šį terminą naudojantys Schiedgen (2015), Steude (2017), Schork, S. (2020) ir kt. praktiškai nesiekia įrodyti, kad tai yra atskiras lyderystės modelis, daugiau siekia parodyti šio lyderystės modelio raišką ir aktualumą kaičiam verslo pasauliui. Šis lyderystės modelis jungia 2 dimensijas: naują požiūrį į lyderystę ir inovacijas palaikančią lyderystę, nes kitaip susidaro įspūdis, kad kalbama apie dar vieną lyderystės modelį, o iš tiesų jis nėra atskiras, o priešingai – integralus į valdymą.

Lietuvoje inovatyvios lyderystės teoriniu konceptu susidomėta neseniai, jam skirtų ar jį plėtojančių publikacijų nedaug: M.Žvingelytė (2014), V. Vaitkevičius (2016), Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) ir kt.

Lyderystės teorinis konceptas švietimo sektoriuje labai platus ir aktyviai diskutuojamas jau ne vienas dešimtmetis pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje. Galėtume išskirti keletą mūsų pasirinktą lyderystei reikštis tyrimo lauką – švietimą – lyderystės tematikoje išvelgiamų krypčių: 1) žinių vadyba, 2) inovacijų diegimas, 3) komunikacija.

Inovatyvios lyderystės modelis dar neanalizuotas Lietuvos švietimo sektoriuje. Rengiant išsamų longitudinalinį lyderystės tyrimą Lietuvos bendrojo ugdymo įstaigose, mokslininkai palietė lyderystę mokymuisi vadovų, mokytojų, mokinių ir mokinių tėvų suvokimo kontekste (Valuckienė ir kt., 2015).

*Longitudinį lyderystės raiškos švietime tyrimą* yra atlikę Dr. Eglė Katiliūtė, Asta Malčiauskienė, Dr. Berita Simonaitienė, Dr. Brigita Stanikūnienė, Dr. Edita Jezerskytė ir Dr. Gintautas Cibulskas įgyvendinant projektą „Lyderių laikas“ (2013). Tyrime remtasi sisteminė lyderystės samprata, kurioje akcentuojamos sėkmingai besimokančios organizacijos ir bendruomenės, lyderystės paskirstymas ir perdavimas, horizontalumas (ryšiai su bendruomene). Tačiau pastebima, kad tokiu atveju lyderystė daugiau analizuojama švietimo įstaigos vadovo asmenyje ir atskiroje organizacijoje, o ne savivaldybės švietimo valdyme.

**Tyrimo problema.** Atliktų studijų ir tyrimų gausa patvirtina susidomėjimą šiuolaikinės lyderystės tema, tačiau mokslinės literatūros analizė siekiant pamatyti temos iširtumą parodė, kad inovatyvi lyderystė švietimo kontekste dar nėra analizuota ir daugiau aptarta verslo srityje, tačiau jos daugiafunkciškumas ir veiksmingumas motyvuoja įvertinti taikymo galimybes viešajame sektoriuje, konkrečiai švietime. Pagrindinę šio tyrimo problemą galima suformuluoti klausimais: Kokios lyderystės teorijos yra palankios švietimo valdymui? Kokie inovatyvios lyderystės bruožai atpažįstami savivaldybės švietimo institucijų ir įstaigų valdyme? Kokios išvelgiamos inovatyvios lyderystės perspektyvos?

**Tyrimo objektas:** inovatyvi lyderystė savivaldybės švietimo veiklos valdyme.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai ir praktiškai ištirti inovatyvią lyderystę savivaldybės švietimo valdyme ir numatyti šio modelio vystymo galimybes Telšių r. savivaldybės švietimo valdyme.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti inovatyvią lyderystę lyderystės teorijų kontekste.
2. Atskleisti inovatyvios lyderystės modelio specifiškumą savivaldybės švietimo valdymo kontekste.
3. Identifikuoti inovatyvią lyderystę Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme.
4. Pagrįsti inovatyvios lyderystės rajono švietimo valdyme galimybes.

#### **Ginamieji teiginiai.**

1. Pastarąjį dešimtmetį moksle sutinkamos publikacijos apie inovatyvią lyderystę, apie inovatyvų požiūrį į lyderystę, leidžia traktuoti inovatyvią lyderystę ne kaip atskirą teoriją, bet daugiau kaip lyderystės modelį, integruojantį du požiūrius – lyderystę kaip inovatyvių lyderių savybę ir lyderystę kaip procesą vedantį į konkurencingą organizacijų valdymą – ir plėtojamą per aktyvią pasidalytąją lyderystę.
2. Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme stebimos fragmentiškos inovatyvios lyderystės apraiškos, jos didesnės plėtros galimybes užtikrintų šios inovatyvios lyderystės plėtros kryptys: inovatyvių lyderių nenutrūkstamas ugdymas, inovatyvios lyderystės valdymui ugdymas, žinių vadybos ugdymas ir inovacijų kūrimo kultūros puoselėjimas.

**Tyrimo metodologija.** Magistro darbe remtasi *inovatyvios lyderystės teorija* ir mokslinėje literatūroje pasiūlytu *inovatyvios lyderystės modeliu šiuolaikinėms organizacijos valdyti*, siekiant juos pritaikyti viešajam valdymui, t.y. savivaldybės švietimo valdymui. Magistro darbą sudaro teorinės analizės dalis, kuri reikalinga analizuoti, pristatyti dar gana naują Lietuvos moksle inovatyvios lyderystės konceptą ir jo praktinio realizavimo švietimo sistemoje galimybes bei problemas – tai teoriškai pagrindžia tyrimo aktualumą bei būtinybę analizuoti atskiros savivaldybės atvejį. Darbo metodologinėje dalyje pagrindžiama tyrimo strategija, pristatoma tyrimo eiga, etika, duomenų rinkimo ir analizės metodai.

**Empirinio tyrimo dalyviai ir imtis** – tikslinė, patogioji, esanti tyrimui aktualiame kontekste (Telšių rajono savivaldybės administracijos vadovas, skyrių, švietimo įstaigų vadovai ir pavaduotojai ugdymui, savivaldybės administracijos specialistai, Telšių švietimo lyderių bendrijos nariai, Telšių rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto vadovai, tarybos nariai).

#### **Tyrimo metodai.**

1. Teorinės literatūros analizė įgalino konceptualizuoti tyrimo sąvokas, pristatyti inovatyvios lyderystės modelį, o ES, Lietuvos strateginių dokumentų analizė sudarė sąlygas susieti inovatyvią lyderystę su viešuoju valdymu ir padėjo numatyti gaires tyrimui.
2. Empirinis inovatyvios lyderystės savivaldybės švietimo valdymui tyrimas, atliekant Telšių r. savivaldybės strateginių ir kitų dokumentų turinio analizę, pasitelkiant iš dalies struktūruotą interviu, sudarė sąlygas analizuoti, kaip pasireiškia inovatyvios lyderystės potencialas savivaldybės valdyme, ir remiantis turinio (content) analizės rezultatais (išskirtos reikšmingos kategorijos), numatyti galimybes inovatyvios lyderystės puoselėjimui savivaldybės švietimo valdyme.

**Tyrimo laikotarpis:** teorinių šaltinių ir strateginių ES, LR dokumentų analizė 2019 m. lapkritis – 2020 m. vasaris, metodologijos pagrindimas 2020 m. kovas - gegužė, empirinis Telšių r. savivaldybės atvejo tyrimas ir jo rezultatų analizė – 2020 m. spalio - 2021 m. gegužė.

**Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.** Inovatyvios lyderystės konceptas viešajame sektoriuje yra gana naujas tyrimų objektas, nes jis pirmiausia yra pritaikytas verslo aplinkoje. Inovatyvios lyderystės bruožus ir jos veiksnius nagrinėjo Schiedgen (2015), Steude (2017), Schork, S. (2020) ir kt.;

inovatyvios lyderystės ypatumus organizacijų valdyme nagrinėjo ir tuo pačiu bandė apibrėžti inovatyvaus lyderio požymius M.Žvingelytė (2014), Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) ir kt., analizavo žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą V. Vaitkevičius (2016). Remiantis užsienio ir ribotais Lietuvos mokslo šaltiniais bei kitomis publikacijomis, praplėstas ir pristatytas inovatyvios lyderystės teorinis konceptas. Tyrimo naujumas ypatingai sietinas su pasirinkimu aktualizuoti inovatyvią lyderystę švietimo valdyme ir parodyti pritaikymo galimybes pasirinktu konkrečios savivaldybės atveju. Taip pat bandyta sukurti empirinio tyrimo metodologiją inovatyviai lyderystei tirti viešajame sektoriuje. Tyrimo reikšmingumą ir inovatyvios lyderystės poreikį įrodo kintanti globali situacija, visuotinis karantinas, darbo aplinkos bei vadybos metodų pokyčiai. Švietimo valdymui kokybiškų paslaugų teikimo atsakomybė ir visuomenės lūkesčiai reikalauja inovatyvios lyderystės ir netradicinių sisteminių pokyčių, kurių požymių galima aptikti šiuolaikinio švietimo valdyme ir numatyti tobulinimo kryptis.

**Darbo struktūra.** Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, 3 dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas (190 šaltinių), 3 priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 12 paveikslų, 13 lentelių. Darbo apimtis – 92 puslapiai (be priedų).

# 1. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS TEORINIS DISKURSAUS POSTMODERNIŲ LYDERYSTĖS TEORIJŲ IR BESIKEIČIANČIO VIEŠOJO VALDYMO KONTEKSTE

## 1.1. Inovatyvios lyderystės teorinis diskursas postmodernių lyderystės teorijų kontekste

### 1.1.1. Lyderystė kaip procesas

Nuo seniausių laikų lyderystės tema yra įvairių visuomenės sluoksnių susidomėjimo objektas. Daugelis žmonių intuityviai suvokia sąvokų „lyderystės“ ir „lyderio“ reikšmę. Vieni šias sąvokas labiau sieja su charakterio savybėmis ir elgsena, kiti labiau linkę akcentuoti tarpasmeninius santykius ir lyderio bei sekėjų tarpusavio sąveiką. Galima teigti, kad „lyderystė“ ir „lyderis“ yra tūkstančius metų skaičiuojančios sąvokos, tačiau šiuolaikinės prasmės ištakos pareina iš anglų kalbos (angl. *leadership*). Galima teigti, kad pats žodis yra sąlyginai modernus ir pirmą kartą rašytiniuose šaltiniuose užfiksuotas maždaug prieš 200 metų, tyrinėjant politikų įtaką Anglijos parlamente kontekste (Šilingienė, 2012, p. 9-10).

**Lyderystės sampratos vystymas.** Lyderystės tema yra aktuali ir kompleksiška, o tai pagrindžia sąvokos definicijų gausumas ir įvairumas. Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė, I. Girnienė (2019) pastebi, kad susidomėjimą lyderyste įtakojo organizacijų poreikis ieškoti efektyvaus atsako į konkurentų veiksmus, lanksčios reakcijos į sparčiai kintančias aplinkos sąlygas bei modernių technologijų evoliuciją ir pritaikymą. Iškilę ne mažiau svarbus poreikis inicijuoti darbuotojų didesnę įsitraukimą į organizacinius procesus ir įvaldyti gebėjimą įvertinus išaugusias rizikas priimti efektyvumo kriterijus atitinkančius sprendimus.

Nuo XIX a. aktyviai vystantis vadybos mokslui, lyderystė, kaip vadybos tyrimo objektas, taip pat buvo ir yra mokslininkų aktyviai nagrinėjama. Lyderystę, kaip mokslinių tyrimų objektą, 1948 metais pradėjo analizuoti JAV Ohajo universiteto vadybos ir psichologijos profesorius Ralph M. Stogdill, tačiau lyderystės sampratai būdinga kaita iki šių dienų (Vaitkevičius, 2016). Pripažįstama, kad iki šiol sudėtinga tiksliai apibrėžti šį terminą – autoriai pateikia skirtingas jo apibrėžtis.

Susidomėjimas lyderyste tebėra aktyvus ir nūdienos vadybos srityje. XXI a. lyderystė yra tapusi visuotiniu reiškiniu, neatsiejamu nuo sėkmingai vystomos veiklos ir produktyvaus vadovo kokybės ženklų. Yra skeptikų, kurie lyderystę traktuoja kaip neapibrėžtą ir daugiau suabstraktintą viziją. P. Senge (2015) yra pasakęs, kad didžiausia kliūtis organizacijai vystytis yra laukimas lyderio, kuris nukreips teisingu keliu pirmyn. Organizacijos augimo esmė yra visų darbuotojų sutelkimas į komandą ir paskatinimas matyti visą bendrą veiklų vaizdą, atsiribojant nuo savų siaurų funkcijų.

Pirmiausia būtina apibrėžti lyderystės sąvoką. Atsižvelgdami į žavėjimąsi lyderyste ir jos įsitvirtinimą privačiame ir viešajame sektoriuose per pastarąjį dešimtmetį, daugelis autorių kalba apie lyderystės fenomeną ir pateikia įvairius sąvokos apibrėžimus. Lentelėje pateikiami įvairių autorių apibrėžimai (žr. 1.1.1.1 lentelę).

## Lyderystės sąvokos apibrėžimai

Lyderystė - grupinė funkcija, jos apraiškos pastebimos dviejų ir daugiau žmonių bendravimo procese.	Owens, 1995
Lyderystė - tarpasmeninis fenomenas, kylantis iš lyderių ir sekėjų sąveikos, tačiau efektyviai lyderystei iš esmės būtini lyderio gebėjimai spręsti kompleksines problemas, su kuriomis susiduriama organizacijoje.	Mumford, et al, 2000
Lyderystė palaiko komandos gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę sandarą išsaugant kuo pilnesnę individualią struktūrą.	Adair, 2003
Lyderystė – tai sugebėjimas pritraukti prie savęs žmones siekiant konkrečių organizacijos tikslų. Lyderystė – procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.	Albrecht, 2005, Northouse, 2009
Lyderystė - tai gebėjimas suteikti pagalbą savo komandai įveikti net ir sudėtingiausius iššūkius.	Heifetz, et al, 2009
Lyderystė - tai jėga veikianti visuomeniniu, organizaciniu, komandiniu ir asmeniniu lygmenimis.	Crossan, et al, 2013
Lyderystė - tai reikšmingų lyderio orientacijų, požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kurias galima vadinti stiliumi.	Yukl, 2013
Lyderystė - kolektyvinė sąvoka, apimanti aibę reikšmingų socialinių, organizacinių ir asmeninių procesų, kurie savo ruožtu apjungia įtaką grupėje ir tos grupės motyvaciją siekti bendrų tikslų.	Sart, 2014
Lyderystė traktuojama kaip procesas, o ne padėtis, kurią asmuo oficialiai užima organizacijoje.	Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė ir Stanikūnienė (2015)
Lyderystė - reikšmės kūrimo procesas tarp organizacijos narių.	Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis įvairiais moksliniais šaltiniais.

Lyderystės apibrėžimų skirtumus lemia dėmesio centro sutelktumo taškas. Visuose apibrėžimuose galima išvėlyti dominuojančią savybę: *lyderystė ir procesas*. Tai reikštų, kad lyderystė kaip savybė nebūtinai yra įgimta, o šio proceso tikslingumas gali būti ir teigiamas, ir neigiamas. V. Vaitkevičius (2016) pritaria, kad jei lyderystė aiškinama kaip procesas, paneigiamas supratimas, kad ji tegali būti asmens prigimtinė charakterio savybė ar bruožas. Akcentuojamas interaktyvumas ir abipusė lyderio ir sekėjų interakcija. Galima daryti išvadą, kad lyderiu gali patapti kiekvienas ir juo būti nebūtinai tik vienas grupės narys, kuriam formaliai priskiriamos vadovo pareigos. Pripažįstama, kad asmuo gali būti geras vadovas ir išmanyti vadovavimo strategijas, tačiau tikėtina, kad gali pristigti lyderiams būdingų įgūdžių, nebūti įvaldęs motyvavimo taktikų, kurios garantuotų kitų grupės narių pritarimą jo sugeneruotoms strategijoms ir bendrą siekį efektyviai jas įgyvendinti. Jei kviečiama lyderystę traktuoti kaip *sąveiką*, tuomet daroma prielaida, kad lyderis nėra unikalus ir juo gali būti bet kas, tai išugdoma savybė. Tad toliau konstatuojama, kad tai nėra statiška būseną, o priešingai – *nuolatinis judėjimas*, tikslinga metamorfozė ir bendro tikslo turėjimas. G. Yukl (2013) pritaria, kad lyderio vaidmuo gali būti atliktas tiek ištrinkto formaliai ir neformaliai grupės nario, kuriam deleguotas lyderio statusas ir iškelti konkretūs uždaviniai. Daugelyje apibrėžimų dominuoja tiesiogiai arba netiesiogiai konstatuojamas *efektyvumo aspektas*. Taip pat pastebima, kad lyderystė yra tiesiogiai susijusi su *įtaka*, kuri yra įmanoma tik bent dviejų asmenų ar grupės kontekste. Anot V. Šilingienės (2012, p. 11), kuri pritaria daugelio autorių nuomonei ir įvertinusi gausius lyderystės apibrėžimus, išryškina visiems bendrą vardiklį, t. y. *įtakos darymo procesą*. G. Yukl (2013) detalizuoja, kad lyderystės apibrėžimas neapsiriboja tik tuo, kas daro įtaką, bet dėmesys atkreipiamas ir į naudojamos *įtakos pobūdį* bei *įtakos pasekmes*. Taip pat lyderystė yra glaudžiai susijusi su komandos aspektu. Remiantis Northouse (2009), tai gali būti maža grupė, susidedanti iš kelių asmenų, arba visa

organizacija, apjungianti įvairių lygmenų specialistus. Lyderiui yra reikalinga veikimo aplinka, kurią ir garantuoja komandos terpė. Tuo pačiu, grupės ir organizacijos kontekste lyderystės reikšmė išauga su lyg *narių įgalinimu*, sąlygų jų potencialui augti sudarymu bei bendros veiklos sutelktumui.

Dažniausiai vadovams tenka lyderių vaidmuo, o grupės nariai prisiima pasekėjų vaidmenį, tačiau galimas ir laikinas įgalinimas. Toliau seka kertinis bet kokios organizacijos siekis – konkrečių organizacijos tikslų įgyvendinimas. Northouse (2009, p. 15) teigimu, „vienas asmuo, lyderis, daro įtaką grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“. Tačiau V.H.Vroom ir A. G. Jago (2007) iškelia abejonę, ar lyderystė sietina tik su įtaka. Tokiu atveju užtektų apsiriboti loginių argumentų ir emocinio poveikio priemonių numatymu siekiamai įtakai daryti.

Mokslinių tyrimu objekte ir skirtumas tarp *lyderystės* ir *valdymo*, *vadovavimo*, tačiau pripažįstama, kad terminai dažnai tarpusavyje painiojami ir jų konteksto aiškinimas pereina į lyderio ir vadovo skirtumų ir panašumų aptarimą (Kotterman, 2006). Vieningai sutariama, kad *vadovavimas* yra formali pozicija (D.Petruškevičius, 2015), tačiau *lyderystė* gali papildyti ją įnešdama efektyvumo kriterijų į organizacinius procesus (Wajdi, (2017).

*Taigi apžvelgus lyderystės sąvokų įvairovę, galima apibendrinti, kad lyderystės procese kertiniai yra santykiai tarp lyderio ir pasekėjų, kurie priima bendrus sprendimus pokyčių kontekste siekdami bendrų tikslų. Neišvengiamai svarbus įtakos aspektas, kuris nulemia komandos sutelktumą, naujų lyderių įgalinimą ir efektyvų bendrų tikslų įgyvendinimą.*

***Lyderio sampratos kaita lyderystės teorijų kontekste.*** Daugelį metų lyderystės studijas inspiravo susirūpinimas organizacine psichologija, t.y. siekiant suprasti lyderystės stiliaus įtaką mažos grupės elgsenai ir pasiektiems rezultatams įvertinti. O tiksliau, dėmesys sutelktas į dvi dimensijas - susitelkimą ties užduotimis ir orientavimąsi į žmones. J. Storey (2016) pasiūlo pagrindinių lyderystės teorijų chronologinę santrauką (žr. 1.1.1.2 lentelę).

Detalių lyderystės teorijų santraukų taip pat pateikia Shackleton (1995), Grint (1997), Yukl (2002) ir kitos lyderystės temai skirtos studijos. Aukščiau pateikta lentelė ir minėtų autorių lyderystės teorijų raidos analizė padeda suprasti, kaip palaipsniui lyderystės teorijos ėjo nuo fokuso į atskirą asmenį lyderį prie lyderystės proceso, kuriame lyderystės raiškos laukas vis plėtėsi, pradedant nuo grupės, komandos, išaugant iki organizacijos, tinklaveikos, sisteminės lyderystės. Bet visada išliko lyderio (asmens ar grupės asmenų) ir kitų (veikiamų, motyvuojamų, įtraukiamų) sąveika, kuri gali užauginti ir organizacijos lyderystę. Pagal J. Storey (2016), daugelis ankstesnių teorijų lyderystę vertino per *esencialistinę* perspektyvą, į lyderystę žiūrėjo kaip į fenomeną, kurį esant poreikiui galėjo pamatuoti lyg fizinį reiškinį. Taip pat daugelis ankstyvų tyrimų buvo nukreipti į mažas grupes, pavyzdžiui, tai puikiai iliustruoja lyderystės stilių studijos ir eksperimentai berniukų tarpe. Ženkliai mažiau studijų buvo atlikta didelių organizacijų aplinkoje, tačiau tyrimai mažose grupėse buvo plačiau taikomi dėl tariamo paplitimo.

Šiame magistro darbe atkreipiamas dėmesys į naujo požiūrio diskusijas apie bruožų teoriją (XX a. vidurys) šiandieniniame lyderystės teorijų diskurse. Šios diskusijos aktyvėja, stebint organizacijų vadovams keliamus iššūkius (lyderis ir vadovas, lyderis ir administratorius, organizacijos vadovas ir politikas, kt.).



## Pagrindinių lyderystės teorijų raida

Teorijos	Žymiausi autoriai	Įtakos darymo procesas
Bruožų teorijos: nenatūralių savybių, „Didžiojo žmogaus“ teorijos.	Bernard (1926), Stogdill (1948).	Lyderį įtakoja aplinka
Elgesio teorijos: -pradinė struktūra, aplinkybių teorija, -orientacija į darbuotoją, orientacija į gamybą; -Blake'o ir Moutono vadovų tinklėlis (lyderystės stiliai).	Ohajo valstijos universiteto studijos (1940 m. pab.), Mičigano universiteto studijos (1950) (Likert), Blake ir Moulton (1984).	Dėmesys sąveikai ir įtakos darymas
Situacinės (kognityvinės) ir atsiktinimų teorijos: -Fiedler`io modelis (1960), -Kelio-tikslo teorija (1971), -Lyderio dalyvavimo modelis, -Sekėjais grįsta teorija (1982).	Fiedler (1967), House (1971), Vroom ir Yetton (1973), Hersey ir Blanchard (1984).	Dėmesys į kintančias situacijas ir atitinkamo atsako paieška. Atkreipiamas dėmesys į pavaldinių kompetenciją ir brandą.
Socialinės sąveikos teorijos: mainų ir tikslo siekimo modeliai (transakciniai santykiai tarp lyderių ir sekėjų).	Graen, Ginsburgh (1977).	Orientacija į efektyvų darbą ir užduočių paskirstymą. Vyksta mainai tarp lyderio ir sekėjų.
Atnaujintos bruožų teorijos – „Naujoji lyderystė“: charizmatinė ir vizijų lyderystė, transformacinė arba pokyčių lyderystė.	Burns (1978), Bass (1985), Tichy ir Devanna (1986), Bryman (1992), Kouzes ir Posner (1997), Conger ir Kanungo (1998).	Lyderis siekia intelektualiai stimuliuoti komandos narius siekiant rasti racionalius sprendimus.
Z teorija	Ouchi (1981).	Kiekvieno asmeninė atsakomybė suprantama kaip įsipareigojimas organizacijai, sprendimai priimami konsensuso būdu
Konstitucinė, konstruktyvistinė teorija	Grint (1997).	Sekėjams nebereikia veikti tik pagal lyderio numatytą veiklos planą, galima išbandyti savarankiškai įvairius žinių, mokėjimų bei įgūdžių įgijimo būdus ir surasti jų taikymo galimybes praktinėje veikloje.
Lyderystė besimokančių organizacijų veikloje: lyderystė kaip kūrybinis ir kolektyvinis procesas; pasidalytoji, tarnaujančioji, autentiškoji, komandinė ir kt. lyderystės.	Senge (1990), Tichy (1997), Semlet (1998), Brown ir Gioia (2002).	Lyderis sekėjų ir organizacijos poreikius iškelia aukščiau savųjų, dalijamasi atsakomybe, siekiama įkvėpti kitus.
Post-charizmatinės ir post-transformacinės lyderystės teorijos.	Maccoby (2000), Fullan (2001), Khurana (2002).	Orientacija į lyderio ir sekėjų bendradarbiavimą, naujų veiklų organizavimą, naujas bendravimo formas.

Šaltinis: Storey, J. (ed.). (2016). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends*, p. 14.

J. Storey (2016) konstatuoja, kad 1980-aisiais ir vėliau dėmesys kardinaliai buvo nukreiptas į transformacinės, charizmatinės, vizijų ir pokyčių lyderystės konceptų tobulinimą ir propagavimą. Ši teorijų mokykla pavadinta „Naująja lyderyste“ (Bryman, 1992, Leithwood, 2005). Tai proveržio laikotarpis kada pažvelgta į lyderystę kaip organizacijos, o ne mažos grupės asmenų fenomeną. Keletą dešimtmečių dėmesys lyderystės stilių studijoms, tačiau organizacijų kontekste diskutuota apie skirtumus tarp lyderystės ir vadovavimo. Pirmasis šią temą viešai pagarsino Abraham Zaleznik (1992) *Harward Business Review* (HBR) straipsnyje, publikuotame 1977 metais HBR. Šiame straipsnyje drąsiai išsakyta mintis, kad nebūtina būti genijumi ar didvyriu norint būti vadovu, svarbesnės savybės yra atkaklumas, šaltas protas, darbštumas, sumanumas, analitinis mąstymas ir

užsiminta apie svarbiausius gebėjimus, t.y. toleranciją ir valingumą. Pagal J.Storey (2016), tai paskatino valdymo konsultacijų rinkos atsiradimą, kurios pagrindu tapo takoskyra tarp *lyderio* ir *vadovo*.

Tačiau XXI a. tendencijos rodo, kad šiuolaikinėms organizacijos reikalingas *vadovas lyderis*, kuris būtų įvaldęs tiek lyderio, tiek vadovo savybes. Day ir kt. (2014) teigia, kad lyderystė yra tai, kas aktualu visoms organizacijoms, tačiau bendrame kontekste organizacija labiau domina ne kuri lyderystės teorija ar modelis yra „teisingas“ (šis klausimas niekada negali būti galutinai atsakytas), tačiau kaip efektyviai ir veiksmingai ugdyti lyderius ir lyderystę.

Organizacijų paieškose kaip sumažinti konkurentų primestą spaudimą, suvaldyti besikeičiančios aplinkos sąlygas, įvaldyti pokyčių lankstumą, inicijuoti darbuotojų įsitraukimą į organizacines veiklas ir būti pasiruošusiems priimti efektyvius strateginius sprendimus, dėmesys fokusuojamas į *kompetentingus lyderius* (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Autorės pagrindžia, kad lyderio vaidmuo yra reikšmingas dėl jo gebėjimo ir turimų kompetencijų reikšmingai auginti organizacijos veiklus rezultatus. Tai yra įmanoma pasitelkus keletą vadybinių sprendimų kaip: darbuotojų pagrindu komandų formavimas, didinama darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas. Cottrell (2000) pastebi, kad organizacijos sėkmę lemiantis veiksnys yra gebėjimas atpažinti, tikslingai formuoti ir auginti lyderius organizacijos viduje. Organizacijų investavimo į lyderystės ugdymą išvelgia ir D.Weiss ir V. Molinaro (2005), kurių manymu, tai gali padėti įgyti tvarų konkurencinį pranašumą, o ilgesnėje laiko perspektyvoje sudaryti sąlygas organizacijos efektyvesnei veiklai. Šiuolaikinėms organizacijos susidūrus su nuolatinių pokyčių ir technologijų naujovių iššūkiu, esminis poreikis yra išlaikyti vidinį stabilumą, kuris padėtų užtikrinti nenutrūkstamą darbo procesų organizavimą. Pasaulinėms rinkos tendencijoms ir Covid-19 pandemijos protrūkiams diktuojant neapibrėžtumo sąlygas lyderio svarba ypatingai akcentuojama, nes būtent krizinėse situacijose atsiskleidžia jų kompetencija ir gebėjimas prisiimti atsakomybę už priimamus sprendimus, sutelkti darbuotojus bendrai atsakomybei už ne tik komandą, bet ir organizaciją ir neprarasti gebėjimo planuoti ir apibrėžti ateities veiklas (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Svarbu pastebėti, kad nūdienos specifika diktuoja poreikį naujai žvelgti į lyderystę ir lyderio apibrėžimą.

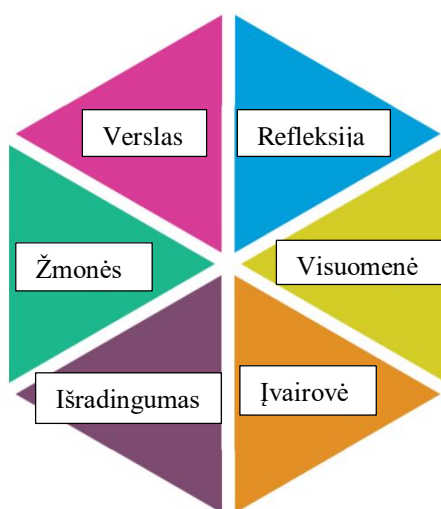
Lyderiu yra traktuojamas asmuo, kuris geba sutelkti komandą organizacijoje, kurios pagrindinis uždavinys yra įgyvendinti bendrus tikslus ir idėjas (Blagoev, Yordanova, 2015). XX a. organizacijų kontekste minimas formalus vadovo terminas, o lyderio fenomenas studijuojamas lyginant lyderio ir vadovo funkcijas su atsakomybe organizacijoje. XXI a. permainingame kontekste vis daugiau reikšmės priskiriama lyderio vaidmeniui. Svarbu pastebėti, kad vadovavimas yra sietinas su formalumu bei funkcijų vykdymu, kurios užtikrina procesų ir veiklos tvarumą. Algahtani (2014) lyderį įvardija kaip grupės pripažinimą turintį asmenį, kuris turi įvaldęs gebėjimus sutelkti darbuotojus bendrai veiklai ir juos motyvuoti, inicijuoti pokyčius ir inovacijas. Taigi, vadovas organizacijoje užima tam tikrą poziciją ir tarpusavio santykiai yra racionalūs. Atkočiūnienė ir kt. (2019), akcentuoja, kad šiuolaikinė vadybinio autoriteto samprata apima daug platesnius kontekstus ir peržengia asmens vadybinių gebėjimų ribas.

Lyderystės tyrimuose (Arman ir kt., 2016) vadovui lyderiui priskiriami esminiai intelektualiniai gabumai, akcentuojami asmeniniai bruožai kaip dominavimas, komunikabilumas, visuomeniškumas, pasitikėjimas savimi, energingumas ir kt., kurie prisideda prie veiklos efektyvumo, pradėtų darbų tęstinumo, dalijimosi atsakomybe (Hargreaves ir kt., 2012). Socialinės įtakos kontekste nemažiau svarbūs yra tarpasmeninis bendravimas ir pozityvių santykių kūrimas, tinklaveikos plėtra,

probleminių situacijų valdymas, supratingumas, pasitikėjimo stiprinimo strategijų pritaikomumas ir saugumo jausmas (Mencl ir kt., 2016).

XXI a. studijose daug dėmesio skiriama siekiant sukurti unikalius *lyderių kompetencijų modelius*, kurie paremti charakteristikų bei gebėjimų tyrinėjimais. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) atkreipia dėmesį į R.E. Boyatzis (2008), kuris išskiria *emocines, socialines* ir *kognityvines* kompetencijų grupes.

Mokslinėse diskusijose iškyla klausimas, koks yra esminis skirtumas tarp lyderio ir vadovo (Turk, W., 2007, Chirichello, M. (2010), Perrin, C., 2010, Dumitru ir kt. (2015) ir kt.). Sutariama, kad lyderiams sekasi, kuomet jų žodžiai, sprendimai ir veiksmai dera tarpusavyje ir padeda spręsti susidariusias problemas. Šiandienos problemoms spręsti nebetinka iki šiol buvęs vadovas, kuris ir privedė organizaciją prie keblios situacijos negebėdamas atliepti pokyčių valdymo poreikio. Apklausęs beveik tūkstantį vadovų visame pasaulyje C. Perrin (2010) sudarė išsamų XXI a. lyderystės modelį (žr. 1.1.1.1 pav.).



**1.1.1.1 pav.** Lyderystės sričių modelis

Šaltinis: Perrin, C. (2010). Leader vs. Manager: What's the Distinction? Vertimas autorės.

Visos šešios zonos – žmonės, visuomenė, verslas, įvairovė, išradingumas, refleksija – koreliuoja viena su kita ir yra dar išsamesnio vadovavimo konstrukto atspindys. C. Perrin (2010) daro išvadą, kad reflektuodami lyderiai vertina savo motyvus, įsitikinimus, požiūrį ir veiksmus. Bendruomenės atžvilgiu, jie taiko tokius principus kaip teisingumas, pagarba ir „didesnis gėris“ tam, kad išlaikytų pusiausvyrą tarp individualios ir grupės gerovės. Lyderiais geba pasinaudoti įvairovė: jie gerbia ir pripažįsta ir organizacijos tikslams pasitelkia lyties, tautybės, amžiaus, identiteto ir įsitikinimų skirtumus. Išradingumo srityje lyderiai siūlo ir padeda įgyvendinti praktines idėjas, jie taip sukuria klimatą, kuriame gali klestėti naujovės. Komunikacijoje su pavaldiniais (*žmonėmis*) lyderiai užmezga įsipareigojimu paremtus santykius, inspiruoja pastangas ir vis tobulina bendravimą. *Verslo* srityje vadovai lyderiais kuria strategijas, numato ir įgyvendina planus bei sprendimus, organizuoja bendrą darbą ir koordinuoja veiksmus iki pasiekiamas numatytas rezultatas. Remiantis šiuo lyderystės sričių modeliu daroma išvada, kad vadovas yra kompetentingas vienoje srityje – versle. Vadovai kuria ir įgyvendina planus, priima sprendimus, organizuoja kitų darbuotojų veiklas ir nukreipia kitų pastangas į siektinus rezultatus. Formaliems lyderiams taip pat tenka ši atsakomybė, tačiau tyrimai rodo, kad lyderiai yra įvaldę ir kitoms penkioms sritims priklausančius gebėjimus. Vien orientacija į valdymą (verslą) nėra pakankama įveikti XXI a. iššūkių įvairovę (Perrin, 2010):

- problemų sudėtingumas reikalauja gilios refleksijos;

- tvarios ilgalaikės strategijos privalo turėti teigiamos įtakos visuomenei;
- didelio masto pastangos turi prisidėti prie įvairovės visomis jos formomis;
- išradingumas skatina naujoves, o tai sustiprina konkurencinį pranašumą;
- Motyvuojant žmones paliečiamos jų emocijos ir protiniai gebėjimai.

Vadovaujantis pateiktu modeliu ir kriterijais, efektyvus XXI a. vadovas lyderis sklandžiai juda tarp sričių pagal situacijos poreikį ir naudojami kiekvienos srities teigiamais aspektais tam, kad išspręstų iškilusius sunkumus ir sėkmingai veiktų kitose modelyje numatytoje srityse.

*Apibendrinant pasakytą, galėtume teigti, kad šiandieniniai iššūkiai suponuoja tokią organizacijos vadovo-lyderio apibrėžtį – tai nuolat visuomenę, savo organizacijos veiklą, darbuotojus ir jų išteklius reflektuojantis, gebantis pokyčius valdyti, pasinaudodamas kūrybingumu, aukštomis vadybinėmis, komunikavimo, kompetencijomis, morale, empatija asmuo.*

**Komandos, grupės vaidmuo lyderystėje.** V.Vaitkevičius (2016) pažymi, kad lyderystė – tai gebėjimas sudaryti sąlygas daryti įtaką pavaldiniams, kolegoms ar vadovams organizaciniame kontekste. Lyderystė nėra įmanoma be gebėjimo daryti įtaką kitiems. Šis reiškinio veikimo aplinka yra grupė, o tai leidžia daryti logišką išvadą, kad įtaka yra galima grupės nariams, kurie yra sutelkę dėmesį į bendrus tikslus. Grupės sąvoka gali apimti mažą įmonę, turinčią keletą darbuotojų, tiek didžiulę tarptautinę korporaciją, kurios padaliniuose dirba dešimtys ar šimtai tūkstančių darbuotojų.

A.Seilius ir L.Šimanskienė (2008) pasinaudoja B. Vijeikienės ir J. Vijeikio (2000, p.9) apibrėžimu, kad „grupė – tai žmonių bendrija, kurios narius jungia koks nors bendras požymis (bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai)“ o „komanda – tai kartu dirbančių asmenų grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti“.

Apibrėžimas numato, kad „grupė“ yra žmonių bendrija, kurios nariai susiję kuriuo nors bendru požymiu: bendra veikla, tarpusavio santykiais, bendrais interesais/ nauda, priklausymu tai pačiai organizacijai. Taip pat apibrėžimas numato, kad šiai grupei žmonių nėra privalomi visi minėti požymiai, pakanka bent vieno.

Tuo tarpu komandai būdinga:

- Vadovavimą pasidalija visi komandos nariai.
- Kiekvienas komandos narys atsako ir už save, ir už visą komandą.
- Kiekvienas prisideda prie kitų narių veiksmų.
- Bendra atsakomybė už komandinius rezultatus.
- Kiekvienas komandos narys yra įsipareigojęs tam tikrą sutartą laiką dirbti komandoje.

Mokslininkai išskyrė, kas yra būdinga komandai: komandos narių rolių, funkcijų pasiskirstymas; aiškios elgesio normos grupėje; išplėtoti bendravimo būdai; tarpasmeniniai santykiai: parama, priėmimas, pagarba, pasitikėjimas. Tad komandos gali efektyviai dirbti bet kuriomis sąlygomis (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), B. Vijeikienė ir J. Vijeikis (2000), R. Daft (2003) ir kiti autoriai, išskirdami grupių ir komandų skirtumus naudoja J. R. Katzenbach ir D. K. Smith pateiktus grupės ir komandos skirtumus. R. Daft (2003) komandomis vadina visas grupes. Jis komandą identifikuoja kaip grupę iš dviejų arba daugiau individų, kurie siekdami sutartinio tikslo koordinuoja tarpusavio veiksmus ir darbo indėlių. Komandos apibrėžimas siejamas su supratimu, kad visi nariai veikia vedini

tos pačios misijos ir yra susiję kolektyvine atsakomybe už rezultatus. Be to, R. Daft (2003) pateikia skirtumus tarp grupių ir komandų remdamasis autorių J. R. Katzenbach ir D. K. Smith (1993) darbais.

Ch. T. Grehem, R. Benet (2003) komandą mato kaip grupės išskirtiną įvairovę. Pripažįstama, kad visos komandos yra grupės, bet nėra garantijos, kad grupė elgsis kaip komanda. Komandos unikalumas yra tas, kad visi jos nariai savo iniciatyva derina savo pastangas grupės tikslams įgyvendinti. Komandos nariams būdinga nepriklausomybė aukščiausiam laipsnyje, kiekvienas individas komandos veikimo ribose turi laisvę charakteringai įsiliesti į komandos veiklas ir nusimatyti savo galimus vaidmenis joje. Komanda nėra savieiga veikiantis darinys, joje vadovų vaidmuo gali būti paskirtas organizacijos vadovybės. Bet komandoje nekyla abejonių dėl vadovo įgaliojimų ir valdžios – pavaldumo principas galioja visiems komandos nariams. Komandos vadovas atsakingas už komandos pristatymą išorinėje aplinkoje ir atsako už jos elgseną. Tuo tarpu komandos viduje nariai gali pasižymėti aukštu susitelkimo laipsniu, plačia tarpusavio sąveika, tarpusavio palaikymu ir vienodu komandos narių požiūriu į išskylančias problemas. Komandos nariai noriai keičiasi vaidmenimis, pasiskirsto darbo krūvį ir teikia pagalbą vienas kitam siekdami kuo efektyviau atlikti užduotį. Kalbant apie psichologinius aspektus, kiekvienas komandos narys pozityviai vertina savo kolegas ir būvimas komandoje kelia pasitenkinimo jausmą.

Aukščiausios kategorijos gebėjimai sudaro prielaidas kalbėti apie naują pranašumu pasižyminti darinį – savivaldžią komandą. D. Grinberg, R. Beiron (2004) pripažįsta, kad savivaldi komanda – tai komanda, kuri yra evoliucionavusi į aukščiausių brandos lygmenį ir reikšmingai skiriasi nuo tradicinių darbo grupių.

A. Seilius ir L. Šimanskienė (2008) pastebi (žr. 1.1.1.3 lentelę), kad grupių ar komandų struktūra, sudėtis, netgi darbo rezultatai, paprastai neturi jokių vizualių skirtumų (paviršiaus lygmuo).

1.1.1.3 lentelė

### Grupių ir komandų sampratų skirtumai

Požymis	Grupė	Komanda
Valdymas	Vadovavimas	Savivalda
Valdžia	Vadovas	Komandos (kolektyvinė)
Atsakomybė	Vadovo ir individo	Komandos (kolektyvinė)
Sprendimų priėmimas	Vadovas	Komandos (sutarimu)
Planavimas	Vadovas	Komanda
Darbo organizavimas	Vadovas paskirsto užduotis	Komanda pasiskirsto užduotis ir visi sutartinai vienas kitam padėdami vykdo
Kontrolė	Vadovas	Savikontrolė (komandos)
Darbo pasidalijimas	Siaura specializacija	Plati specializacija
Tarpusavio pasitikėjimas	Pageidautinas, bet ne būtinas	Būtinas ir privalomas
Bendravimas	Esant reikalui	Nuolatinis
Bendradarbiavimas	Pageidautinas, bet ne būtinas	Nuolatinis
Sutelktumas	Individualios pastangos	Bendros pastangos, vienas kitam padedant
Darbo užmokestis	Už darbą	Už žinias
Paskatinimai	Daugiau individualūs	Komandiniai ir individualūs
Savarankiškumas	Individas savarankiškas	Individas priklausomas (nuo kitų narių)
Darbo rezultatai	Individų darbų visuma	Komandos narių bendrų pastangų sinergija
Tapatumas	Tapatinasi su organizacija	Tapatinasi su komanda

Šaltinis: Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą?

Pagrindiniai skirtumai išryškėja dinaminiam procese (giluminis lygmuo). Tačiau šie procesai prognozuojami ir vadovai iš anksto žino, kad grupė bus tikslingai performuojama į komandą. Būtent vadovavimas (įtakos procesas) ir turės įtakos tų socialinių struktūrų paskirties ir kartu pavadinimo rezultatui. Grupės ir komandos skiriamoji riba atsiranda tik vystymosi procese per laiko intervalą kuomet grupė transformuojasi į komandą. Pasiduodami sąmoningam vadovavimui grupės nariai yra ugdomi ir mokosi vardan virsmo į komandą. Svarbu pastebėti, kad šis faktas žinomas visiems grupės nariams ir jie suvokdami vykstančius procesus įsitraukia į pokytį. Galutinis pasitikrinimo momentas siejamas su pagrindiniu skirtumu: paviršiaus lygyje – vadovavimo delegavimo savivaldai momentas, o giluminiam lygyje – žmonių profesinė tarpusavio komunikacija, t.y. gebėjimas kurti kryptingus darbinus santykius.

Svarbiausias grupės ir komandos skirtumas slypi valdyme ir valdžios sutelktumo taške. Komandos kontekste visiems komandos nariams sudaromos sąlygos įgyti vadovavimo žinių ir įgūdžių, jie geba savarankiškai priimti profesinius iššūkius spręsti darbe iškylančias problemas, vadovaudamiesi bendru sutarimu priima sprendimus, modeliuoja darbų planus, pasidalija darbus tarpusavyje, vienas kitam teikia pagalbą, kuri būtina sėkmingai atlikti užduotis, kontroliuoja kokybinius ir kiekybinius veiklos parametrus, užtikrina darbo drausmę, nustato vadovavimo komandai tvarką ir deleguoja iš savo tarpo vadovus, laikosi nusistatytų bendravimo normų ir taisyklių ir kt. Tai yra, jie mokosi vadovavimo, lyderystės.

B.R. Jewell (2002) išskiria tokius komandinio darbo rodiklius:

- Komanda turi specifinius, ir aiškiai numatytus tikslus, kurie vienija komandą.
- Komandos darbo produktas yra individualaus ir komandinio darbo rezultatas.
- Komandos darbe yra akivaizdi individuali ir komandinė atsakomybė.
- Lyderystės atsakomybė yra pasidalyta tarp visų komandos narių.
- Komandoje yra vertinamas ir atlyginamas komandinis darbas, taip pat yra vertinamas ir individualios pastangos, atliekant bendrą komandinę užduotį.
- Komandos nariai pasižymi aukšta motyvacija vykdant komandinius tikslus, nes individualūs tikslai ir poreikiai atitinka komandinius tikslus.
- Komandoje tarpasmeniniai santykiai grindžiami bendradarbiavimu, tarpusavio pagalba, pasitikėjimu, pripažinimu.
- Komandoje sprendimai priimami dalyvaujant visiems komandos nariams konsensuso pagalba. Kiekvienas narys atlieka konkretų vaidmenį grupinėje veikloje.

Išanalizavus aukščiau minimą literatūrą galima teigti, kad komandos nariai užsiima panašia veikla ir siekia bendro tikslo. Komandose ne vien dalinamasi informacija ir patariama vienas kitam, bet ir drauge planuojama, dirbama ir įgyvendinami planai. Komandoje būdingas užduočių pasiskirstymas, produktyvus jų atlikimas ir kiekvieno komandos nario prisiimta atsakomybė už visą rezultatą. Ypatingai akcentuotinas mobilus lyderio vaidmuo. Komandoje lyderis nesistengia visa laiką vadovauti, lyderiai komandose gali keistis.

Vadovui lyderiui yra keliamas kertinis uždavinys suformuoti komandą ir įgalinti ją siekti strateginių tikslų bei sąmoningai prisiimti atsakomybę už savo prisiimtas funkcijas. Tai yra sudėtingas ir kompleksinių veiksmų reikalaujantis procesas. K. Lukauskaitė (2000) pabrėžia, kad bendros vadovo nuostatos valdant komandą yra išeities taškas. Ji mano, kad efektyviai dirbančiose komandose svarbūs bruožai: pasitikėjimas, autentiškumas, atvirumas ir tarpusavio palaikymas, galios sulyginimas. Valdant komandą darbuotojams daug svarbiau ne tai ką vadovas šneka, o tai, ką jis daro.

Pagrindinis vadovo uždavinys yra suburti grupę iki efektyviai veikiančios komandos ir pasiekti tikslą (Vveindhardt, Beniušienė 2006).

Toliau, pripažinus, kad organizacijos vadovo vaidmuo yra itin reikšmingas plėtojant lyderystę per grupių užauginimą iki komandų, kuriose aktyviau vystomos lyderių kompetencijos, apžvelgiamas vadovui lyderiui tenkantis vaidmuo kiekvienoje komandos formavimo pakopoje (žr. 1.1.1.4 lentelę).

1.1.1.4 lentelė

### Lyderio vaidmenys komandos formavimo eigoje

Pakopa	Lyderio vaidmuo
<i>Pradžios pakopa</i>	Sudaromos sąlygos pažinti vienas kitą; nusakoma komandos vizija – konkrečiai įvardijama užduotis; aptariama galimos sėkmės vizija; teiraujamosi, koks komandos prioritetų suvokimas; komandai patikslinama, kas vadovui šioje komandoje yra esmingiausia; aiškiai apibrėžiama komandos funkcija; atsisakoma perteklinio spaudimo
<i>Rūšiavimo pakopa</i>	Padedama komandai sudaryti prioritetinių užduočių sąrašą; siekiama išspręsti tarpusavio nesutarimus ir atsakyti į opius klausimus; dėmesys fokusuojamas į problemas, o ne asmenybes; efektyviai planuojamas laikas neišspręstiems klausimams spręsti
<i>Stabilizavimosi pakopa</i>	Organizuojamos pagrindinės komandos veiklos; pagal poreikį paskirstomos komandos narių funkcijos; sudaromos sąlygos kiekvienam suprasti savo buvimą šioje komandoje
<i>Siekimo pakopa</i>	Dėmesys sutelkiamas faktinį darbų atlikimą; išlaikoma komandos susikaupimo būseną – svarbus konkretumas keliant klausimus, įveiklinant žmones ir planuojant laiką; reguliariai inicijuojama refleksija; skatinama prisiimti atsakomybę; reguliariai teikiamas grįžtamasis ryšys siekiant informuoti apie pažangą
<i>Tikslo pasiekimo pakopa</i>	Puoselėjamas intensyvus bendravimas; palaikomas savarankiškumas; Aprūpinama ištekliais ir sudaromos sąlygos komandos augimui; kiekviena užduotis vertinama kaip komandos darbo galimybė; akcentuojami komandos, o ne individualūs pasiekimai

Šaltinis: parengta autorės pagal K. Kanaga (2011)

Išanalizavus duomenis, galima teigti, kad vyksta nuoseklus ir tikslingas koordinavimas iš vadovo, lyderio pusės. Komandos formavimas vyksta pagal penkių žingsnių planą, kada pradžioje vyksta bendras supažindinimas, pereinama prie išsigryninimo (rūšiavimo), stabilizavimas įneša organizacinių funkcijų komandoje aiškumą, siekimo stadija siejama su faktiniu darbų atlikimu ir pasiektų rezultatų tarpiniu įsivertinimu bei galutinė tikslo pasiekimo pakopa, kuri siejama su bendradarbiavimu, aiškia komunikacija, puoselėjamu savarankiškumu bei komandos palaikymu per išteklių aprūpinimą ir jos pasiekimų vertinimą. Taigi, esminiai komandos formavimo aspektai yra šie: supažindinimas su esama situacija, kiekvieno komandos nario potencialo įvertinimas, prioritetų ir darbo planavimo principų aiškumas bei naujovių išryškėjimas. Tuo pačiu, vykstant adaptacijos procesams vadovui keliamas uždavinys atvirai diskutuoti bei tartis dėl tolesnių komandos narių darbo sąlygų ir emocinio išitraukimo, sudaryti sąlygas komandos nariams atsiriboti nuo asmeninių prioritetų ir pereiti prie organizacinių siekių įgyvendinimo. Vadovaujantis komandos formavimo pakopomis galima teigti, kad komandos darbo galimybes galima prilyginti naujovių ir atvirumo permainingoms principų sintezei.

*Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą, matome, kad lyderystės kaip proceso, lyderystės kaip įtakos darymo proceso teoriniame diskurse akivaizdžios dominantės: 1) pats lyderystės procesas, kuris organizacijose šiandien siejamas su organizacijų tvarumu, išlikimu, su efektyviu į tikslus ir uždavinius nukreiptu veiklos planavimu ir valdymu, su pokyčių valdymu, su nuolatiniu lyderių ugdymu; 2) organizacijos vadovas-lyderis, kuris dėl nuolatinių organizacijai kylančių iššūkių turi turėti ne vien aukštų vadybinių, bet ir pokyčių, inovacijų, strategijų valdymo, komandų ir lyderių*



ugdymo, reflektavimo, kūrybingumo ir kt. kompetencijų; 3) komandos organizacijoje, kaip lyderystės plėtojimo, darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą, inovacijų kūrimą ir reflektavimą, strategija.

### 1.1.2. Postmodernių lyderystės teorijų sankirtos ir savitumai

„Šiuolaikinei lyderystei taikomas išmanumo kriterijus ir tokia lyderystė yra apimanti Vakarų pragmatizmą, Šiaurės racionalumą, Rytų holizmą ir Pietų humanizmą.“

P.Sydänmaanlakka (2008)

Lyderystės tyrimų krypčių vystymąsi įtakojo tyrėjų požiūris į lyderystės sąvoką. Lyderystės teorijų gausa ir ženklus atliktų tyrimų skaičius paskatino jas klasifikuoti. G. Yukl (2013), V. Šilingienės (2012) teigimu, vienu sėkmingiausių metodų klasifikuoti lyderystės teorijas yra remiantis trimis raktiniais elementais:

- 1) *lyderio savybės*, t. y. įtakai naudojamos galios ir santykiai su sekėjais (pvz., asmeniniai bruožai, vertybės, įgūdžiai ir patirtis, lyderio elgsena, įtakos taktikos, santykiai su sekėjais),
- 2) *sekėjų savybės*, t. y. vaidmuo, grįžtamoji reakcija į lyderio įtaką (pvz., asmeniniai bruožai, įgūdžiai ir patirtis, santykiai su lyderiu, išipareigojimas ir pastangos užduočiai atlikti),
- 3) *kontekstas, aplinka arba situacija*, t. y. lyderio veiklos organizacinės sąlygos ir aplinkos sąlygų pastovumas (pvz., organizacinio vieneto tipas, dydis, lyderio pozicijos valdžia ir galia, aplinkos neapibrėžtumas ir kaita).

G. Yukl (2013) teigimu, dauguma atskirų lyderystės teorijų pabrėžia vieno iš aukščiau minėtų elementų pranašumą virš kitų ir pateikia siūlymą suskirstyti lyderystės teorijas į penkias grupes, kurios atspindi tam tikrus požiūrius:

1. *Bruožų teorija*. Jos atstovai akcentuoja tokias lyderio savybes kaip asmenybė, motyvai, vertybės, įgūdžiai. Pagrindinė šio požiūrio teorija, kad kai kurie žmonės yra prigimtiniai lyderiai ir yra apdovanoti tam tikromis savybėmis, kurios juos daro unikaliais kitų žmonių atžvilgiu.
2. *Elgsenos (biheavioristinė) teorija*. Šio požiūrio atstovų dėmesio centre yra tai, ką vadovai faktiškai atlieka darbe. Čia išvelgiamos dvi esminės tyrimų kryptys. Viena tyrimų kryptis fokusuojama į tai, kaip lyderiai planuoja savo laiką ir jo panaudojimą. Taip pat analizuojami tipiniai veiklos modeliai, priimtoms arba tenkančios atsakomybės bei pareiginės funkcijos vadovo darbe. Kita tyrimo kryptis orientuojasi į efektyvios lyderystės elgsenos identifikavimą.
3. *Galios ir įtakos teorija*. Šis požiūrio dėmesio centre yra įtakos procesai tarp lyderio ir kitų asmenų. Šia teorija siekiama apibrėžti lyderystės efektyvumą per lyderio galios apimtį ir tipo įgijimo aspektą. Taip pat iškeliamas uždavinys paaiškinti koks yra tos galios praktinis panaudojimas. Pasitelkiant galios ir įtakos tyrimus siekiama įvertinti kokia yra lyderio įtaka sekėjų požiūriui bei elgsenai.
4. *Situacinė teorija*. Šio požiūrio atstovai svarbiu įvardija konteksto faktorių, kuris daro įtaką lyderystės procesams. Pagrindiniais situaciniais elementais įvardijamos sekėjų savybės, lyderio komandos atliekamo darbo pobūdis, organizacijos tipas, išorinės aplinkos pobūdis ir t.t. Požiūris skyla į dvi pagrindinės tyrimų kryptis. Viena tyrimų kryptis yra orientuota į panašumus ir išskirtinumą, t.y. kur lyderystės procesai yra tapatūs arba unikalūs net ir su sąlyga, kad gali būti skirtingi organizacijų tipai, vadovavimo lygiai ar kultūra. Kita tyrimų kryptis nukreipta į situacinių aplinkybių, kurios apriboja lyderio savybių (pvz., bruožų, įgūdžių, elgsenos) ryšį su lyderystės



efektyvumu identifikavimą. Teoriškai manoma, kad skirtingos savybės gali pasižymėti efektyvumu tam tikrose skirtingose situacijose, tačiau pastebėtina, kad ta pati savybė nėra visuotinai universaliai tinkama visose situacijose.

5. *Integruotoji teorija*. Šis požiūris yra unikalus tuo, kad priešingai nei kiti, apjungia daugiau nei vieną lyderystės elementą (integruoti bruožai, elgsena, įtakos procesai, situaciniai elementai ir rezultatai).

*Didžiojo žmogaus teorija* ištakos siekia XX amžiaus pradžią ir buvo siejama su garsių „karinių, politinių ir pramonės lyderių“ gyvenimo aprašymais (Short, Greer 2002, psl. 24). Tikslas buvo nustatyti visuotines asmenybės savybes, kurios dominavo pas visus lyderius, o ne sekėjus, tačiau tai buvo nesėkminga taktika, nes bruožai pas įvairius lyderius kardinaliai skyrėsi. Tačiau tai neatbaidė nuo bandymų išskirti savybes, kurios išskiria lyderius. Naujas požiūris buvo vadinamas bruožų teorija ir pagrindinis skirtumas nuo didžiojo žmogaus teorijos buvo didintas duomenų rinkimo būdo pagrįstumas (Hoy, Miskel, 2001; Short, Greer, 2002).

M. Dambe ir F. Moorad (2008) pastebi, kad didžiojo žmogaus ir bruožų teorijos dera pagal *valdžia pagrįstą / transformacinę paradigmą* nes jos aiškiai skiria *lyderius* ir *pasekėjus*. Skirtingai nuo *įgalinimo / transformacijos paradigmos*, kur sekėjai taip pat gali vadovauti. Remiantis šiomis teorijomis, pasekėjai neturėjo ir niekada neturės tų bruožų, kurie yra reikalingi lyderystei, nes manoma, kad jie paveldimi ir negalėtų būti netgi išmokti/ įvaldyti (Short and Greer 2002). Minėtose teorijose buvo pabrėžiama primesta galia ar teisėta lyderystės galia, kuri yra dar viena savybė, leidžianti juos pritaikyti galios pagrindo, transakcinėje paradigmoje. Vadovai pagal didžiojo žmogaus ir bruožų teorijas turėjo didelę galią, pagrįstą savo padėtimi ir naudojo ją sekėjams pritraukti ir išlaikyti. Šiose teorijose taip pat pabrėžiama įsakymų galia ir kontrolės mentalitetas, atlygio sistema, kuriuos visiškai kontroliuoja lyderis ir jo pavedamų užduočių rezultatai (Cunningham ir Cordeiro, 2003).

*Biheviorizmas / elgesio teorija*, atsižvelgiant į psichologinę perspektyvą, yra pagrįstas faktu, kad elgesys yra išorinis, o ne psichinis procesas (Zimbardo, Weber, Johnson 2000). Mokslininkų supratimas, kad lyderio elgesys vaidina svarbų vaidmenį vertinant lyderio efektyvumą, veda prie bihevioristinio požiūrio, kuris „orientuotas į lyderio elgesį, matomą grupės narių akimis“ (Short, Greer 2002, 26). Šis supratimas atsirado 1940-aisiais, kai Johnas K. Hemphillas ir Alvinas Coonsas sukūrė lyderio elgsenos aprašymo klausimyną (angl. Leader Behaviour Description Questionnaire) - instrumentą, naudojamą rinkti pavaldinių pastebėjimus apie lyderio elgesį. Instrumentas matavo lyderystę dviejų matmenų pagrindu. Pirmoji dimensija, kuri vadinama *inicijuojančia struktūra* ir apima lyderio elgesį, kuris orientuotas į užduoties atlikimą. Antroji dimensija pabrėžia lyderio elgesį, kada jis bando užmegzti draugiškus santykius, *kurti pasitikėjimu ir pagarba sekėjams pagrįstą atmosferą* (Hoy, Miskel 2001; Owens, 2001; Short, Greer, 2002). Vadovaujantis šiuo požiūriu, vadovavimas yra dviejų aspektų derinys, o lyderio efektyvumas pagrįstas tinkamo derinio naudojimu (Owens 2001).

M. Dambe ir F. Moorad (2008) atkreipia dėmesį į Likert (1967), kuris išskyrė keturis *vadovavimo stilius*, kuriuos jis vadina sistemomis, bet vis viena paremtais dviem Hemphill ir Coons sukurtais matmenimis:

- Pirmoji Sistema paremta linkusiu į išnaudojimą autoritetu, kai vadovas išnaudoja savo pavaldinius dėl galios, kuri paremta baime.

- Antroji sistema paremta geranorišku autoritetu, yra apie lyderį ir pavaldinį, kuriuos sieja šeimininko ir tarno santykiai, kuriuose yra šiek tiek glaudesnis bendravimas, bet vis tiek su ribota darbuotojo laisve.
- Trečioji sistema, kuri vadinama konsultacine, bet neatitinka abipusės sąveikos proceso, nes pavaldinių indėlis į kuriamą gerovę ignoruojamas.
- Ketvirtoji sistema kalba apie dalyvaujančią grupę, kuri yra skaidri ir leidžia veikti horizontaliems-vertikaliems bendravimo ir bendro sprendimo priėmimo srautams.

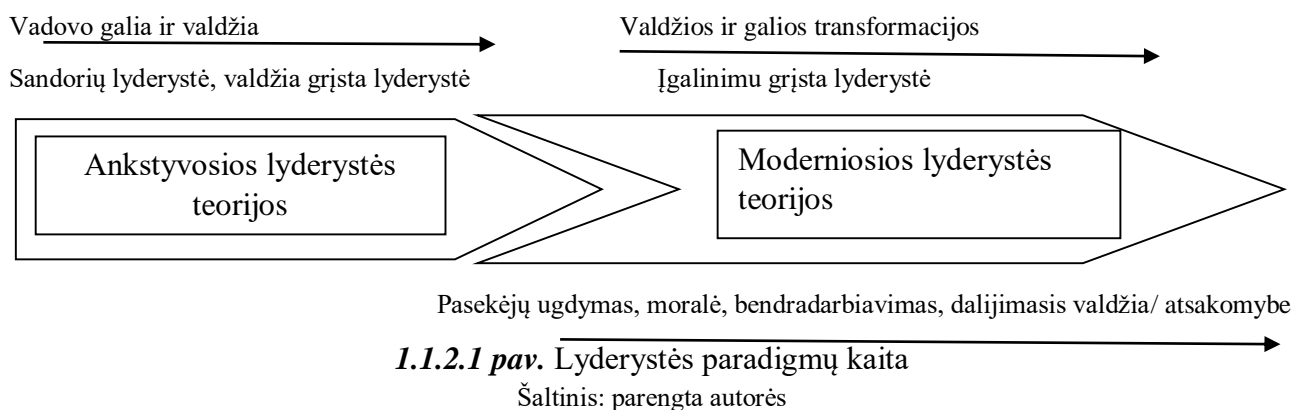
Požiūris į lyderystę, paremtas tvirtu tarpusavio santykiu, turėjo tęstinumą aštuntajame dešimtmetyje Roberto Blake ir Jane Mouton (1981; 1982) bei Hersey ir Blanchard darbuose (1988). Pirmieji sukūrė vadovavimo matricą, kurioje pavaizduoti penki vadovavimo stiliai. Tuo tarpu Hersey ir Blanchard (1988) sukūrė situacinio vadovavimo modelį, kuris yra Blake ir Mouton idėjų plėtojimas, išskyrus tai, kad jie turi keturis vadovavimo stilius vietoj penkių ir be to, jie įvedė pasekėjų brandos aspektą. Nors Blake ir Mouton, Hersey ir Blanchard veikė bihevioristinio požiūrio ribose, jie taip pat buvo situacinio požiūrio pirmtakai. Pastebima, kad visais atvejais dėmesys yra sutelkiamas į lyderį, o ne į sekėjus.

Samprata *inicijuojanti struktūra* iš tikrųjų siejama su tuo, kad lyderis kontroliuoja užduočių detalizavimą ir paskyrimą, nustato terminus ir užtikrina, kad darbuotojai laikytųsi nustatytų standartų (M. Dambe ir F. Moorad, 2008). Visa ši veikla rodo vadovo autoritetą ir ribotą pavaldinių dalyvavimą. Tačiau antrasis vertinamas aspektas (pasitikėjimo atmosferos kūrimas) demonstruoja pasitikėjimą, pagarbą, šilumą ir palaikymą ir gali sudaryti įspūdį, kad sekėjams suteikiama daugiau galių, tačiau tiesa yra tokia, kad tai daugiau teorinė nei praktinė galimybė. Elgesio teorijoje galima įžvelgti dichotomiją, tačiau valdžia vis dar priklauso lyderiui.

*Situacinės teorijos* sujungė bihevioristų idėjas su *asmenybės bruožų teorija* (Short ir Greer 2002). Nenumatytų atvejų/ situacinė teorija, pagrįsta tokių mokslininkų kaip Fiedler (1967), Tannenbaum ir Schmidt (1973), House ir Mitchell (1974) ir Hersey ir Blanchard (1977) darbais, yra paremta mintimi, kad nėra nė vieno geriausio požiūrio į lyderystę. Lyderystės efektyvumas priklauso nuo tinkamumo vadovavimo stiliaus parinkimo ir situacijos kintamųjų, tokių kaip kompetencija ir sekėjų brandos lygis, lyderio autoriteto svoris ir įsitraukimo poreikis (Short, Greer 2002; Cunningham, Cordeiro 2003). Nors lyderystės teoretikai, tokie kaip Fiedler ir Chemers (1974), mano, kad vadovavimo stilius yra fiksuotas asmenybės bruožas, kurio negalima pakeisti treniruojantis, kiti, pavyzdžiui, Hersey ir Blanchard (1977) nepitaria šiai nuomonei. Jie tiki, kad lyderio vadovavimo stilius gali būti modifikuotas, kad atitiktų konkrečią situaciją.

Kaip ir bihevioristinėse teorijose, nenumatytų atvejų/ situacinėse teorijose taip pat daugiau dėmesio skiriama lyderiui nei pasekėjams. Nėra minimas pasekėjų kompetencijų vystymas (M. Dambe ir F. Moorad, 2008). Kita vertus, vadovas turi galią pasirinkti tam tikrą stilių tam tikrai situacijai valdyti, tačiau šis stilius gali būti išskirtinai prigimtinė teise būdingas tik pačiam lyderiui.

Nuo XX a. pradžios lyderystės teorijoje dominavo *vadovo galia ir valdžia*. Šis požiūris turėjo įtakos ankstyvosioms teorijoms kaip bruožų, elgsenos ir situacinių. Šios paradigmos lyderiai buvo susieti su vadovavimu, valdymu ir pasižymėjo autokratišku elgesiu ir nenoru pasidalinti valdžia. Ši nuomonė pasikeitė 1978 m., kuomet Burns darbai parodė, kad galima kalbėti apie autokratinį vadovą ir linkusį dalintis, apie skirtingas jų galias sąveikoje su pasekėjais (Owens, 2001). M. Dambe ir F. Moorad (2008) šį poslinkį lyderystės teorijose palygina su dviem monetos pusėmis. Viena pusė yra senas mąstymas, kurį Burns vadina *sandorių lyderyste*, kuri autorių vertinama kaip *valdžia pagrįsta lyderystė*. Kitoje pusėje matomas naujas mąstymas kaip transformacinė lyderystė, kuri yra laikoma *įgalinimu pagrįsta lyderyste* (žr. 1.1.2.1 pav.).



*Įgalinimas* kaip samprata atsirado maždaug 1940–1950 m. „Sisteminis požiūris į bendrų sprendimų priėmimą“ (Short ir Greer 2001, psl. 12). Tai pirmiausia išpopuliarėjo švietimo aplinkoje devintajame dešimtmetyje. Įgalinimas nėra paprastas konstruktas, tačiau lyderystės temos kontekste aktualios yra dvi reikšmės. Pirmoji versija yra ta, kur galia laikoma ribota gerybe, o vieno asmens įgalinimas automatiškai reiškia galios praradimą kitam asmeniui. Antroji versija, pagrįsta bendrų sprendimų priėmimo tradicija, ir manoma, kad galia yra neribotas gėris, o tai reiškia, kad kitų asmenų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą neišeikvoja energijos šaltinio, priešingai, lyderis įgyja daugiau galios ją atidavęs. Išsamesnis įgalinimo prasmė apima gebėjimą pasirūpinti savo augimu, išspręsti savo problemas ir tikėjimu, kad turima įgūdžių ir žinių savo pačių padėčiai pagerinti (Short ir Greer, 2001).

Mokslininkai šią lyderystės paradigimų kaitą sieja su visuomenės perėjimu nuo „pramoninio amžiaus“ į „žinių amžių“, kai pereinama nuo kontrole paremtų vadybos procesų prie žinių taikymo, kūrimo veiklos procese (žr. 1.1.2.1 lentelę).

1.1.2.1 lentelė

**„Pramoninio amžiaus“ kontrole paremto vadybos modelio lyginimas su „žinių amžiaus“ išlaisvinimo ir savarankiškumo skatinimo modeliu (pagal Covey 2007)**

SRITIS	PRAMONĖS AMŽIAUS KONTROLĖS MODELIS	ŽINIŲ AMŽIAUS IŠLAISVINIMO IR ĮGALINIMO MODELIS
Lyderystė	Pareigos (formalus autoritetas)	Pasirinkimas (moralinis autoritetas)
Vadyba	Daiktų ir žmonių kontrolė	Daiktų kontrolė, žmonių išlaisvinimas ir savarankiškumo skatinimas
Struktūra	Hierarchinė, biurokratinė	Lanksti, mažiau apribojimų
Skatinimas	Išorinis. Bauginimo ir papirkinėjimo sistema	Vidinė motyvacija, visapusiškas žmogus
Veiklos įvertinimas	Išorinis, „sumuštinio“ principas	Savęs vertinimas gaunant visišką grįžtamąjį ryšį
Informacija	Trumpalaikės finansinės ataskaitos	Subalansuota rezultatų (ilgalaikių ir trumpalaikių) suvestinė
Bendravimas	Iš viršaus į apačią	Atviras: į viršų; į apačią; į šalis
Terpė	Darbovietės socialinės taisyklės, papročiai	Principais paremtos vertybės ir ekonominės rinkos taisyklės
Biudžeto sudarymas	„Nuleistas“ iš viršaus	Atviras, lankstus, bendras
Mokymas ir tobulėjimas	Parodomasis, tik įgūdžiams ugdyti, nevertingas	Nuolatinis, strateginis, visapusiškas žmogui, vertybėms ugdyti
Žmonės	Apskaitomi kaip išlaidos, našta	Vertingiausia investicija
Pašaukimas	Dažniausiai daugeliui nesvarbus	Visiems strateginis, visų pripažįstamas, komandinis

Šaltinis: R.Katilienė (2010). Autentiška lyderystė – veiksnys, lemiantis pokyčius.

R. Katilienė (2010), remdamasi S.Covey (2007), pastebi, kad skirtumai tarp dviejų vadybos modelių yra akivaizdūs, tačiau tikrovėje, autorės analizuotu laikotarpiu (XX a. pradžia), šie reiškiniai eina vienas šalia kito, nes praktikoje matomi abu modeliai. Perspektyva yra viena – organizacijoms svarbu įsivertinti, kokie pokyčiai jas palietė, kokia darbuotojų charakteristika, kokius procesus teks suvaldyti ir reflektuoti įvaldytas priemones, siekiant įsivertinti ar jos vis dar efektyvios.

Pripažįstama, kad XX a. gausu apibrėžtų lyderystės teorijų. Pačių esmingiausių ypatumai, reikšmė ir pritaikomumo galimybės nurodomi santykiyje su šių laikų specifika (žr. 1.1.2.2 lentelę).

1.1.2.2 lentelė

### Postmodernių lyderystės teorijų savitumai

Lyderystės teorija	Pagrindiniai šaltiniai	Naujos paradigmos bruožai
<b>Transformacinė lyderystė</b> (angl. Transformational leadership)	Burns, 1978 Owens, 2001 Lunenburg ir Ornstein, 2004	Į pokyčius orientuota lyderystė (Northouse, 2009). M. Dambe ir F. Moorad (2008) prilygina įgalinimu pagrįstai lyderystei, kuri yra laikoma bendriniu terminu, po kuriuo grupuojasi daugybė teorijų: vizijų lyderystė, etiška lyderystė, tarnaujamoji lyderystė, kultūrinė lyderystė ir bendradarbiavimo / grupių lyderystė. Bruožai: pasekėjų ugdymas, lyderių moralės standartų kėlimas, darbas bendradarbiaujant ar komandose ir dalijimasis valdžia ir atsakomybe, reguliarios refleksijos.
<b>Vizijų lyderystė</b> (angl. Visionary leadership)	Campbell, Devine ir Young (1990) Lunenburg ir Ornstein (2004) Owens, 2001 Starratt, 1995	Ši lyderystė padeda numatyti naują kelią, kai tik organizacija pasiekia akligatvį, tai yra, augimo ar sąstingio stadiją, kad būtų galima išvesti organizaciją į aukštesnį lygį tam, kad pasiektų savo tikslų. Vizijų lyderystės vedini lyderiai atsako į klausimus, kur esame ir kur einame (Owens, 2001). Tokiu būdu pavaldiniai priartinami prie vizijos, bet tuo pačiu turi pakankamai laiko resursų įvertinti viziją pagal savo supratimą ir ji tampa bendra (Starratt, 1995, Lunenburg ir Ornstein, 2004).
<b>Etiška lyderystė</b> (angl. Ethical leadership)	Gamage ir Sun-keung Pang (2003) Lunenburg ir Ornstein 2004 Burns (1978)	Sukuria palankią aplinką, kur žmonės auga ir klesti, rūpinasi vienas kitu ir dalijasi atsakomybe. Vienas iš labiausiai svarbių moralinio lyderio bruožų yra pastovus savo ketinimų ir veiksmų įsivertinimas tam tikrų vertybių ir nuostatų atžvilgiu, siekiant įsitikinti, ar jie buvo padaryti dėl nesavanaudiškų ar savanaudiškų priežasčių. Iš esmės moralinį lyderį sieja tam tikra rūpinimosi etika, kai jis / ji demonstruoja rūpestį veikdamas, o ne tik žodine retorika. Kiti svarbūs moraliniai aspektai yra dėmesingas išklaušymas ir geriausių savybių kituose išryškėjimas. Moralinį lyderį taip pat saisto teisingumo etika, kuri paremta lygybe ir teisingumu (Lunenburg ir Ornstein 2004). Taip pat labai svarbi kritikos etika. Ši etika skatina diskusijų kultūrą, kai organizacijos darbuotojai gali paklausti, kas vyksta. Kaip tai vyksta? Kodėl tai vyksta? Anot Burns (1978) „vadovavimas yra moralės procesas, nes lyderiai ir pasekėjai turi bendrų motyvų ir tikslų“. Etinei lyderystei būdingas kritiškumas įgalina organizacijos darbuotojus abejoti organizacijos tikslais. Pagal šią unikalią praktiką jie dalyvauja organizacijos keitimo ar pertvarkymo procese.
<b>Tarnaujamoji lyderystė</b> (angl. Servant leadership)	Greenleaf (1970), Sergiovanni (1992) ir Cunningham ir Cordeiro (2003)	Kai kurie lyderiai turi natūralų poreikį tarnauti kitiems. Lyderio elgsena paremta mandagumu ir nuolankumu, o sekėjų poreikiams teikiamas prioritetas. Svarbiausi bruožai: lyderio atsidavimas sekėjų augimui dviasiška, asmeniškai ir profesionaliai, kol jie patys tampa tarnų lyderiais. Klausymas yra kita kertinė savybė, kuri padeda įvertinti darbuotojų ir organizacijos poreikius. Ši lyderystė ugdo lyderių ir pasekėjų pasitikėjimą tokiu lygiu, kurį jie pasirenka laisvai dirbti tarpusavyje, o ne prievarta. Orientacija į komandos augimą,

		organizacijos darbuotojų poreikio pranašumą. Tai veda į transformacinę lyderystę, kuri motyvuoja sekėjus įveikti asmeninius barjerus grupės ar organizacijos labui.
<b>Kultūrinė lyderystė</b> (angl. Cultural leadership)	Cunningham ir Gresso 1993  Dambe ir Moorad (2008)	Pagrindiniai elementai: kolegialūs santykiai, vertybės ir interesai, prieiga prie kokybiškos informacijos, asmenų įgalinimas, pasitikėjimas ir vizija, įtraukus dalyvavimas ir mokymasis visą gyvenimą (Cunningham ir Gresso 1993). M. Dambe ir F. Moorad (2008) pažymi, kad vizija ir pasitikėjimas yra pagrindinės kultūrinės ir transformacinės lyderystės savybės, todėl patenka į įgalinimo paradigmą. Kolektyvinis pasitikėjimas suteikia žmonėms galimybę dirbti kartu, norint pasiekti norimų pokyčių, kurie gali būti naudingi organizacijai. Tai veda į bendradarbiavimo lyderystę, kuri pabrėžia būtinybę dirbti kartu.
<b>Lyderystė bendradarbiavimui</b> (angl. Cooperative leadership)	Rubin (2000)  Dambe ir Moorad (2008)	Ši lyderystė „kuria tiltus, kuriuos žmonės nori pereiti, kad dirbdami kartu pasiektų tą patį tikslą. Tokioje organizacijoje naudojamasi dalyvaujamoju sprendimų priėmimu ir puoselėjamas sekėjų į lyderius auginimas siekiant „išlyginti hierarchiją“ (Koehler ir Baxter 1997, psl. 61). Ši lyderystės samprata yra panaši į Snowden ir Gorton (1998) grupės lyderystę ir Spillane (2006 m.) pasidalytą lyderystę, kur lyderystė pasidalijama tarp organizacijos narių. Tokioje organizacijoje vadovas yra linkęs dalintis galia ir sprendimų priėmimo teise. Lyderis ugdo pasekėjus ir sudaro sąlygas jiems tapti lyderiais.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis įvairiais šaltiniais.

Galima teigti, kad apibūdintos teorijos yra ištakos valdžios pasidalijimui, organizacijų valdymo skaidrumui ir pasitikėjimui. Vėliau atsirado kitos teorijos, kurios praplėtė valdžios, dalijimosi, bendradarbiavimo ir vadovavimo moralės sampratas.

K. Arar ir A. Taysum (2019) remiasi Bolden (2011) ir Gronn (2009) ir teigia, kad hierarchinis vadovavimas *iš viršaus į apačią* ignoruoja bendruomenės narių balsus ir neleidžia žmonėms kurti įrankių, skirtų puoselėti politinį liberalizmą. Tokio pobūdžio hierarchiniai procesai ir praktika nesudaro sąlygų žmonėms taikyti tyrimo, kritinio mąstymo ir išlavintos diskusijos. Nurodymas, ką daryti, neįgalina lyderių suteikti pavaldiniams galimybę savarankiškai ir atsakingai spręsti iškylančias problemas (Wagner, 2010).

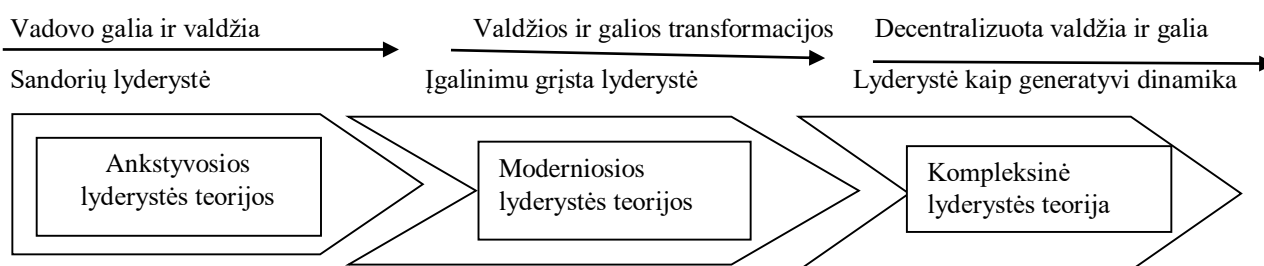
Praėjusio šimtmečio lyderystės modeliai buvo biurokratinių paradigmu iš viršaus į apačią rezultatas. Šie modeliai yra nepaprastai veiksmingi ekonomikoje, kurios pagrindas yra fizinė gamyba, tačiau nėra gerai pritaikyti į žinias orientuotai ekonomikai. XXI a. pirmame dešimtmetyje kompleksškumo mokslas pasiūlė kitokią lyderystės paradigmą - tokią, kuri vadovavimą traktuoja kaip sudėtingą interaktyvią dinamiką, iš kurios atsiranda adaptyvūs rezultatai (pvz., mokymasis, naujovės ir prisitaikymas) (Uhl-Bien ir kt. 2007). Kalbama apie lyderystės paradigmą, orientuotą į tai, kad būtų sudarytos sąlygos mokytis, kurti ir pritaikyti sudėtingas adaptyvias sistemas (SAS) žinias kuriančių organizacijų kontekste.

M. Uhl-Bien ir kt. (2007) pastebi, kad yra mažai aiškių diskusijų apie žinių eros lyderystės modelius nepaisant to, kad vadovavimas yra pagrindinis veiksnys sprendžiant, ar organizacijos susiduria su globalizacijos ir technologijų iššūkiais. R. Osborn, J.G. Hunt ir L.R. Jauch (2002) teigia, kad „radikalus perspektyvos pasikeitimas“ apie lyderystę yra būtinas norint peržengti tradiciškai priimtas pažiūras, nes „... kontekstas, kuriame veikia lyderiai, yra radikaliai skirtingas ir įvairus. Tradicinės biurokratijos pasaulis egzistuoja, tačiau jis yra tik vienas iš daugelio kontekstai“ (p. 798).

**Lyderystės teorijos kompleksškumo teorijų kontekste.** Naudojantis kompleksinių adaptacinių sistemų (KAS) koncepcija, siūloma lyderystę vertinti ne tik kaip poziciją ir autoritetą, bet ir kaip

kylančią, interaktyvią dinamiką - sudėtingą sąveiką, iš kurios atsiranda kolektyvinis postūmis veikti ir keistis, kai nevienalyčiai agentai sąveikauja tinklus būdais, kurie sukuria naujus elgesio modelius arba naujus veikimo būdus (Heifetz, 1994; Plowman ir kt., 2007-ųjų leidimas; Plowman ir Duchon, spaudoje). Kompleksinės adaptyviosios sistemos (KAS) yra pagrindinis kompleksiško mokslo analizės vienetas. KAS yra į neuronus panašūs sąveikaujančių, vienas nuo kito priklausančių agentų tinklai, kuriuos bendradarbiavimo dinamikoje sieja bendras tikslas, perspektyva, poreikis ir kt. Tai kintamos struktūros, turinčios daugybę besidubliuojančių hierarchijų, ir, kaip ir juos sudarantys asmenys, KAS yra susieti vienas su kitu dinamiškame, interaktyviame tinkle (M. Uhl-Bien ir kt., 2007). *Kompleksinės lyderystės teorija* (angl. Complexity Leadership Theory, CLT) orientuota į strategijų ir elgesio, skatinančio organizacinę ir individualų kūrybiškumą, mokymąsi ir prisitaikymą, kai hierarchinio koordinavimo kontekste (t. y. biurokratijoje) įgalinama tinkama KAS dinamika.

M. Uhl-Bien ir kt. (2007) aiškina, kad CLT yra atpažįstami trys lyderystės tipai: (1) lyderystė, pagrįsta tradicinėmis, biurokratinėmis hierarchijomis, derinimo ir kontrolės (t. y. lyderystės vadovavimui) sampratomis, (2) lyderystė, kuri struktūrizuoja ir sudaro sąlygas KAS optimaliai rasti kūrybinių problemų sprendimą, numatyti adaptaciją ir mokymąsi (įgalinančioji lyderystė); ir (3) lyderystė kaip generatyvi dinamika, kuria grindžiama kylanti pokyčių veikla (t.y. adaptyvi lyderystė). Lyderystės paradigmos kaita vizualiai pateikiama žemiau (žr. 1.1.2.2 pav.).



**1.1.2.2 pav.** Lyderystės paradigmos evoliucija į kompleksškumą

Šaltinis: parengta autorės

Jei kyla abejonių dėl *kompleksinės lyderystės poreikio*, jį galima pagrįsti tuo, kad kompleksinės lyderystės perspektyvos padeda atskirti lyderystę nuo vadovų pareigų ar „biurų“ (biurokratinė sąvoka, žr. Heckscher, 1994). Teigta, kad didžioji dauguma lyderystės studijų tyrinėjo lyderystę formaliose, dažniausiai vadovaujančiose pareigose (Bedeian, Hunt, 2006) ir nepakankamai atsižvelgė į lyderystę, vykstančią visoje organizacijoje (Schneider, 2002). Todėl pasiūlyta naudoti administracinio vadovavimo (angl. Administrative leadership) terminą siekiant apibrėžti oficialius veiksmus, kurie naudojami organizacinei veiklai (t. y. biurokratinei funkcijai) koordinuoti ir struktūrizuoti, ir pristatyta *adaptyvios lyderystės* samprata nusakyti lyderystei, atsirandančiai iškilus neformaliai, adaptacinei dinamikai visoje organizacijoje (Heifetz, Linsky, 2002).

*Kompleksinė lyderystė* (angl. complexity leadership) pasireiškia susiduriant su adaptaciniais iššūkiais (būdingais žinių laikmečiui), o ne su techninėmis problemomis (labiau būdingomis pramoniniam amžiui). Heifetz (2001) pabrėžia, kad prisitaikymo iššūkiai yra problemos, kurioms reikia naujo mokymosi, inovacijų ir naujų elgesio modelių (Heifetz, Laurie, 2001). Jie skiriasi nuo techninių problemų, kurios gali būti išspręstos jau turimomis žiniomis ir procedūromis (Parks, 2005). Adaptyviesiems iššūkiams negalima taikyti autoritetinių nekeičiamų ar „standartinių“ darbo procedūrų, bet jiems labiau reikia analizavimo, naujų atradimų ir korekcijų. Būtent čia Day (2000) išvelgė

skirtumą tarp vadybos ir lyderystės taikymo. Valdymo plėtra apima patikrintų, žinomų problemų sprendimų taikymą, o lyderystės taikymas reiškia situacijas, kai grupės turi rasti sprendimus problemoms, kurių nebuvo galima numatyti (pvz., tradicinių organizacinių struktūrų suirimas).

XXI a. pradžioje jau pastebėti bandymai tirti *decentralizuoto autoriteto ar vadovavimo* potencialą, įskaitant Pearce ir Conger (2003) darbą apie *padalytąją lyderystę*, Gronn (2002) - dėl *pasidalytosios lyderystės* (angl. distributed leadership) ir Fletcher (2004) ir Volberda (1996) apie lanksčius modelius. Tačiau nė vienas nėra sukūręs modelio, kuriame būtų atsižvelgiama į lyderystės pobūdį, siekiant įgalinti tinklo dinamiką, kurio epistemologija atitinka ryšius, paskirstymą, dinamiškumą ir vadovavimo kontekstą.

Šis aptartų lyderystės teorijų ir modelių sąrašas nėra baigtinis. Remiantis G. Yukl (2012), pastebima lyderystės studijų ir požiūrių gausa, tačiau nė vienas anksčiau apžvelgtas modelis nepatenkina žinių integravimo poreikio. Autorius siūlo ***hierarchinės lyderystės elgsenos taksonomijos modelį***, kuriuo siekia apibendrinti efektyvios lyderystės studijas ir atskleisti lyderio įtaką komandoje ar organizacijos procesuose (žr. 1.1.2.3 lentelę).

Modelis, kuris svarbus mūsų pasirinktoje inovatyvios lyderystės tematikoje, yra sudarytas iš keturių meta kategorijų. Pirmasis lygmuo yra skirtas tinkamam darbo užduočių atlikimui, antrasis lygmuo – bendradarbiavimas ir produktyvumo skatinimas, trečiasis lygmuo – dėmesys nukreipiamas į pokyčius, inovacijų diegimą, mokymąsi ir prisitaikymą prie aplinkos, o ketvirtasis lygmuo fokusuojamas ties lyderyste iš išorės ir keliamas pagrindinis siekis - gauti žinias ir išteklius, kurie reikalingi sustiprinti ir apginti tiek komandos, tiek organizacijos interesus (Yukl, 2012). Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) remiasi Yukl (2012) įžvalga, kad efektyvios lyderystės unikalumas slypi tame, kad ji gali pasižymėti daugybe komponentų ir neapsiriboti viena meta kategorija.

1.1.2.3 lentelė

### Hierarchinė lyderystės elgsenos taksonomija

HIERARCHINĖ LYDERYSTĖS ELGSENO TAKSONOMIJA	
Orientacija į užduotis	Aiškinimas
	Planavimas
	Operacijų monitoringas
	Problemų sprendimas
Orientacija į santykius	Rėmimas
	Plėtojimas
	Pripažinimas
	Igalinimas
Orientacija į pokyčius	Pokyčių atstovavimas
	Pokyčių numatymas
	Inovacijų skatinimas
	Kolektyvinio mokymosi palengvinimas
Orientacija į išorės aplinką	Tinklų kūrimas
	Išorinės aplinkos stebėsena
	Atstovavimas

Šaltinis: Atkočiūnienė, Z. O., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. Parengta pagal Yukl, 2012.

Autorės remiasi S. Dhiman (2017), J. Dinh ir kt., (2014), D. Weiss ir V. Molinaro (2005), kurie apibendrinę įvairius požiūrius į lyderystę ir įvertinę naujo tūkstantmečio poreikius, vis aiškiau pastebi *polinkį į holistinį požiūrį ir naujų integruotų lyderystės modelių poreikį, kurie apjungtų efektyviausius*

*atskirų lyderystės teorijų elementus į vieną.* Naujos lyderystės paradigmos poreikis akcentuojamas ir šiuolaikiniuose mokslo darbuose (Balsler, 2014; Sydänmaanlakka, 2008; Culp III, Cox, 1997 ir kt.). Pažymima ir T.Balsler (2014), kuri savo darbuose kalba apie perteklinę našą ir greičio iššūkius vienam asmeniui susidoroti su sparčiomis permainomis.

*Apibendrintai galima teigti, kad industrinei erai būdingi lyderystės modeliai ir vadovavimo principai, kaip ir mentalitetas, nebetinka šiuolaikinių organizacijų valdymui. Galia ir besąlygiška kontrolė pagrįstas darbo organizavimas neskatina žmogiškųjų išteklių produktyvumo, nekuria į bendrus tikslus orientuotų veiklos procesų ir yra kliūtis plėtoti lyderystės pasidalijimo kultūrą organizacijos viduje. Šiuolaikinės organizacijos poreikiai apima naujų idėjų generavimą, sparčių problemų sprendimo būdų paiešką ir gebėjimą greitai adaptuotis prie kintančios aplinkos ir naujų veiklų organizavimą. Komunikacija ir bendradarbiavimas įvairiomis formomis, pastovus mokymasis ir inovatyvių žinių diegimas, pokyčių valdymas ir lankstumas šiuolaikinėje organizacijoje yra išlikimo konkurencinėje aplinkoje garantas.*

*Mokslininkų, analizavusių lyderystės teorijų raidą, modernių lyderystės teorijų vystymąsi pereinant nuo industrinio valdymo prie žinių integravimo, išvelgusių įvairių modernių lyderystės teorijų perteklių, išvalgos leidžia matyti kompleksinės lyderystės modelio, integruojančių efektyviausius įvairių modelių komponentus, poreikį.*



### 1.1.3. Inovatyvios lyderystės bruožai, modeliai ir raiška organizacijose

Mokymų pasiūla lyderystės ir valdymo tematika virtualioje aplinkoje (pvz. ISM universitetas, INSEAD, York ST John University, Coursera ir kt.) įrodo, kad XXI a. organizacijos keičia darbo organizavimo būdus ir vertindami nestabilią bei pasaulinės pandemijos veikiamą rinką bei visuomenės poreikius ieško naujų būdų išlaikyti konkurencingumą arba užtikrinti optimaliausias paslaugas vartotojams. 1957 m. įkurtos verslo mokyklos „INSEAD“, turinčios padalinius Singapūre ir Abu Dabyje, kurso „Vadovavimas organizacijai trikdžių pasaulyje“ įvade teigiama, kad skaitmeninėje aplinkoje, kuriai būdingi greiti ir nuolatiniai trikdžiai, organizacijoms labai svarbu būti judrioms ir greitai reaguoti į pokyčius. Todėl ieškoma lyderių, kurie ne tik veiksmingai veikia tarp asmeniškai, bet ir gali valdyti vis sudėtingesnes organizacijas (INSEAD, 2021).

Šiame permainų kontekste reikšmingas yra lyderio vaidmuo, iš kurio laukiama jautraus globalios situacijos suvokimo, naujų idėjų, produktų ir paslaugų generavimo bei kitus motyvuojančios vizijos turėjimo. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) remiasi P.Sydänmaanlakka (2008) pastebėjimu, kad organizacijų aplinka kardinaliai pasikeitė su lyg tūkstantmečio kaita ir pripažįstama, kad industrinei organizacijai būdingas požiūris į valdymą nebėra tinkamas, bet vis dar įdingai paplitęs. Vadovaujantis R. Gill ir kt. (1998), galima teigti, kad XX a. pb. lyderystės modeliai (liberalusis, transakcinis ir transformacinis) atstovauja senojo pavyzdžio biurokratinės organizacijas. R.Gill ir kt. (1998) teigia, kad organizacijoms reikalinga transformacija ir ji galima per jų lyderių mentalitetą ir elgseną. Ir tai yra tiesiausias kelias transformacijoje nuo biurokratinės prie postmoderniosios organizacijos tipo. Industrinėje epochoje dominavo masinė gamyba, procesų vienodinimas ir tikslus planavimas, tuo tarpu postindustrinėje vyrauja lankstumas, pasirinkimas, asmeninė atsakomybė, galios ir įtakos tinklai bei horizontalūs santykiai keičia hierarchines struktūras ir vertikalius santykius (žr. 1.1.3.1 lentelę).

1.1.3.1 lentelė

#### Inovatyvios lyderystės poreikis šiuolaikinėje organizacijoje

INDUSTRINĖ ORGANIZACIJA	→	POSTINDUSTRINĖ ORGANIZACIJA
Hierarchinė struktūra		Galios ir įtakos tinklai
Vertikalūs santykiai		Horizontalūs santykiai
Strateginis planavimas		Kūrybinis mąstymas
Asmeninė lyderystė	→	Pasidalyta lyderystė
Masinė gamyba		Lanksti gamyba
Procesų unifikacija		Nenuspėjamumas
Specializacija		Komandos bendradarbiavimas
Numatymas	→	Apskaičiuota rizika
Nurodymai ir kontrolė		Tarpusavio parama
Orientacija į taisykles		Orientacija į santykius
Asmeninė atskaitomybė		Komandos atskaitomybė
Asmeninis intelektas		Komandos kūrybiškumas
Išlaidų mažinimas	→	Vartojimo mažinimas
Efektyvumas		Inovatyvumas

Šaltinis: Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girmienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje.

Šiandienos kontekste **lyderystės efektyvumas užkoduotas pasidalytoje lyderystėje**. P. Sydänmaanlakka (2008) teigia, kad lyderis yra tas, kuris yra įvaldęs gebėjimus sutelkti efektyviai dirbančias komandas ir vietoje buvimo *didžiuoju žmogumi*, geba sudaryti sąlygas kiekvienam

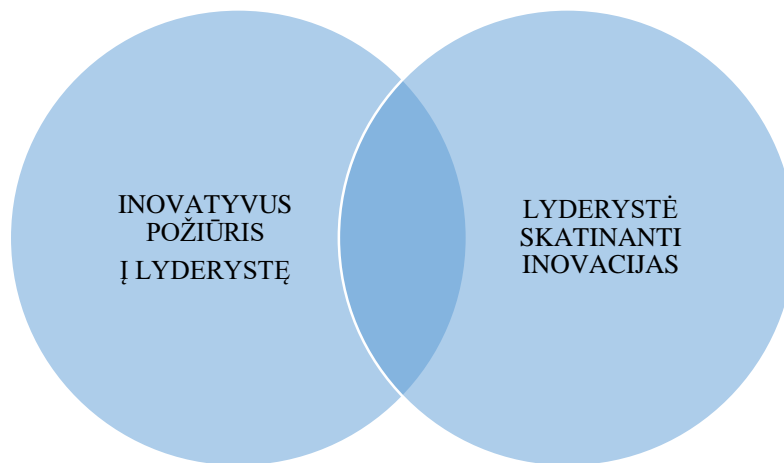
komandos nariui pažadinti savyje ir atskleisti lyderio savybes. Formuojasi naujos organizacinės kultūros, kurioms svarbi komandos atsakomybė, bendradarbiavimas, sutelktas dėmesys į vidaus ir išorės organizacijos procesus, pasitikėjimas komandos nariais ir laukiama parama, pamatuotos rizikos prisiėmimas (Gill ir kt. 1998). Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) remiasi P.Sydänmaanlakka (2008) teigimu, kad dabarties metas yra ypatingai reikalaujantis integruoti efektyvumu pasižyminčius tradicinių požiūrių į lyderystę veiksnius, tačiau tik tuos, kurie yra veiksmingi šiuolaikinėse organizacijose. Jie gali papildyti bendrą universalų lyderystės modelį, kuris būtų lanksčiai pritaikomas ir veiktų įvairiomis sąlygomis. P.Sydänmaanlakka (2008) teigia, kad šiuolaikinei lyderystei taikomas išmanumo kriterijus ir tokia lyderystė yra apimanti Vakarų pragmatizmą, Šiaurės racionalumą, Rytų holizmą ir Pietų humanizmą.

Globalūs pokyčiai, trikdžiai kaip pandemija, karantino įvedimas ir ekonominės krizės, organizacijoms, regionams ir net valstybėms yra išbandymų metas, kuomet galima pasimatuoti gebėjimus išlikti konkurencingais ar, apskritai, išgyventi ir nepatirti paslaugos teikimo suirutės. Gebėjimas išlikti ar net suklestėti yra glaudžiai siejamas su organizacijų investicijomis į ir **pasirengimu generuoti inovacijas ir sudaryti palankias sąlygas jų kūrimui**. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019, p. 76) pabrėžia, kad „*investicijos yra ilgalaikio ekonomikos augimo pagrindas, todėl šalys investuoja į inovacijas įvairiose veiklos srityse, kad didintų veiklos našumą, kurtų ir diegtų naują įrangą, technologijas, naujas vadybos, rinkodaros praktikas*“. B. Melnikas ir kt. (2003) inovacijas apibrėžia kaip funkcinę ir iš esmės pažangią naujovę, kuri yra nukreipta į seno pakeitimą nauju. Inovacijos sąvoka yra plati, nes tai gali būti idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujovė žmonėms ar organizacijai, kuri jį diegia ar jau taiko praktikoje.

F. Gault (2018) teigia, kad *inovacijų* sąvoka plačiai naudojama akademinuose ir sprendimus priimančiuose institucijų sluoksniuose pasauliniu mastu, tačiau pasigendama tikslesnės sąvokos definicijos. Tam tikruose sluoksniuose *inovacijos* prilyginamos tyrimams, tuo tarpu kitose inovacijos yra tolygios naujoms technologijoms. Autorius *inovacijas* apibrėžia kaip „vertės sukūrimą iš žinių, ekonomikos augimo varomosios jėgos“. Pagrindiniais *inovacijų bruožais* išskiriami: rizika, nelinijškumas ir mokymasis. Inovacijos sudedamoji dalis yra rizika. Tai yra nelinijinis mokymosi pristatyti naują idėją procesas. Pripažįstama, kad naujovės skatina socialinių ir ekonominių sistemų pokyčius. Tačiau nėra galima iš anksto nustatyti inovacijų naudos ir poveikio. Diegiant inovacijų strategijas yra svarbu atsižvelgti į šiuos veiksnius.

Ne mažiau svarbus ir institucijų ir asmenų vaidmuo inovacijų srityje. Organizacijose ir kitose institucijose dirbantys asmenys iš žinių kuria vertę. Viešojo valdymo sektoriuje visi asmenys yra susiję, o taip pat ir institucijos. Tik retais atvejais inovacija yra vieno asmens, dirbančio vienintelėje izoliuotoje institucijoje, atsakomybė. Esminiu tampa valdymo sistemos dinamiškumas. Pabrėžiama asmenų tarpusavio sąveikos reikšmė bei privačių ir valstybinių institucijų sąveika. Inovacijų srityje galimas ir pageidautinas vyriausybės, pilietinės visuomenės, verslo, gamybos įmonių ir kitų dalyvių įsitraukimas siekiant kurti inovacijų diegimo sistemas. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) apibendrina, kad *inovacinė veikla laikytina produktyvia žmonių veikla, kuri yra tikslingai orientuota į kokios nors sistemos patobulinimą ir evoliuciją į aukštesnį lygį, kurios pagrindinis tikslas yra atliepti kintančius visuomenės poreikius*.

Šiame organizacijos sistemų evoliucijos ir globalių išorės trikdžių kontekste išsigrūnina diskusija apie **naujos kokybės, t.y. inovatyvią, lyderystę** (žr. 1.1.3.1 pav.).

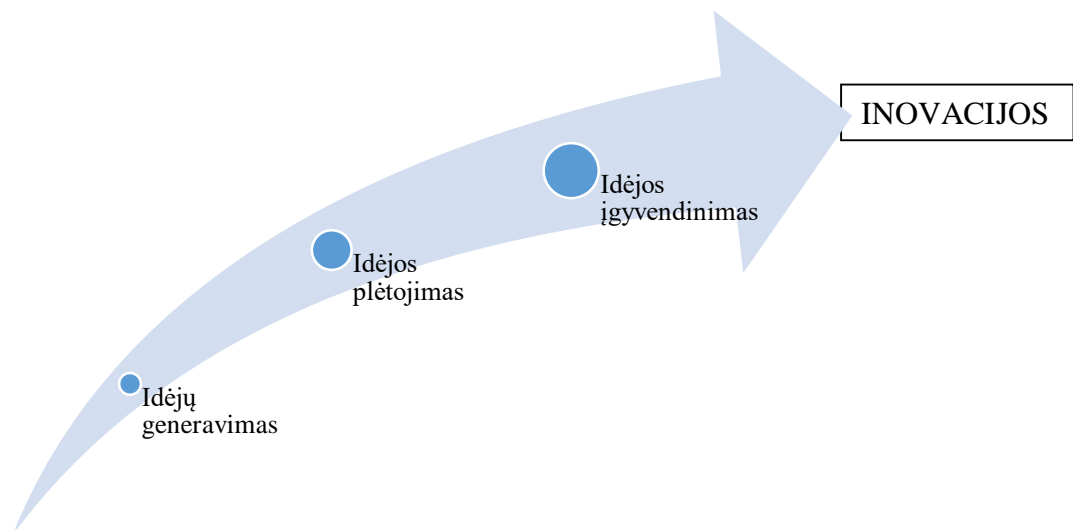


**1.1.3.1 pav.** Inovatyvios lyderystės struktūra.

Šaltinis: Horth, Buchner, 2014.

Pagal D. Horth ir D. Buchner (2014), *inovatyvi lyderystė* (angl. Innovative leadership) susideda iš dviejų sudedamųjų dalių: 1) inovatyvaus požiūrio į lyderystę, t.y. naujos įkvėpimo ir motyvavimo, komandos būrimo ir veiklos organizavimo metodikos, ir 2) inovacijas skatinančią lyderystę (Horth, Buchner, 2014).

Remiantis Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė ir I. Girnienė (2019), *inovatyvios lyderystės* aktualumas auga ryšium su vis daugiau reikšmės įgaunančiu lyderių vaidmeniu. Jiems tenka atsakomybė modeliuoti organizacijos klimatą, o tai reiškia, kad inovatyvaus mąstymo metodų pagrindu tenka spręsti iškilusias problemas, generuoti idėjas ir dalyvauti naujų produktų bei paslaugų kūrimo procese ir puoselėti inovatyvią kultūrą. F.Gault (2010) pastebėjo, kad inovacijos tik retais atvejais yra vieno žmogaus produktas, dažniau tai yra bendrų pastangų ir komunikacijos produktas (žr. 1.1.3.2 pav.).



**1.1.3.2 pav.** Inovacijų evoliucija.

Šaltinis: parengta autorės pagal Z.Atkočiūnienę ir kt. (2019).

Bendradarbiavimo rezultatyvumas veda prie inovacijų ir kertiniai šiame procese tampa profesionalūs įvairių sričių specialistai ir jų sukaupta patirtis. R.J. Baumgartner (2014) paneigia vienišo novatoriaus egzistenciją. Lyderiui priskiriamas kūrybinis mąstymas, nes inovacijų pamatas yra kūrybiškumas ir jo paskatintos unikalios idėjos. E.Agbor (2008) inovatyvius lyderius prilygina vizionieriams, kurių stiprybė slypi išskirtinių idėjų generavime ir charizma įkvėpti žmones jomis patikėti ir suvienyti jų įgyvendinimui. Tačiau svarbu pastebėti, kad lyderio inovatyvumas nebūtinai slypi idėjų kūrimo, tai gali būti išvystytas gebėjimas idėjas atpažinti, jei jos kyla kitų darbuotojų iniciatyva. Tuomet

užfiksavus vertingą idėją pereinama prie komandos sutelkimo ir įgyvendinimo. Autorius akcentuoja, kad būtent *inovatyvus lyderis* geba sustiprinti darbuotojų saugumo jausmą ir paskatinti juos tapatintis su organizacija, kas natūraliai veda prie augančio darbuotojų kūrybiškumo (žr. 1.1.3.2 lentelę).

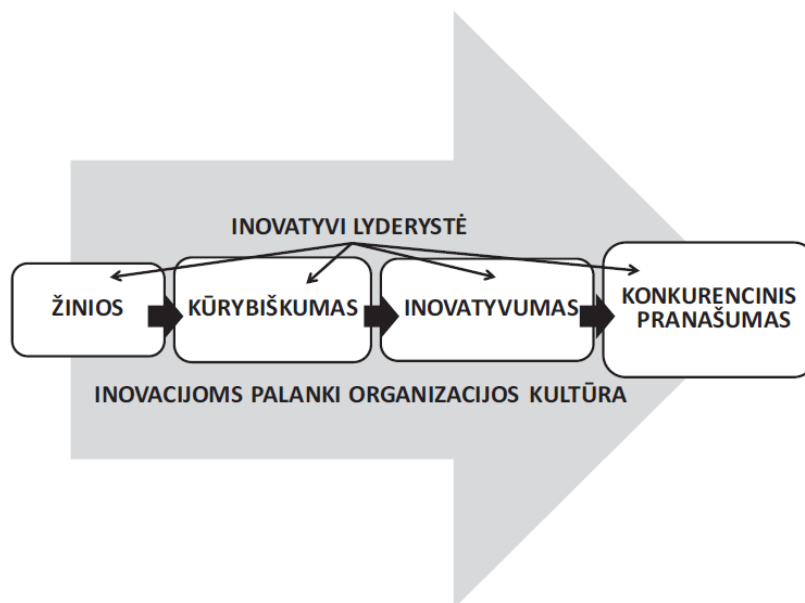
1.1.3.2 lentelė

### Tradicinės ir inovatyvios lyderystės sugretinimas

TRADICINĖ LYDERYSTĖ	INOVATYVI LYDERYSTĖ
Lyderio genialumas	Darbuotojų kūrybiškumas
Aiškaus kurso nustatymas	Naujų modelių paieška ir eksperimentavimas
Pasiteisinę veiklos modeliai	Įprastų veiklos modelių atmetimas
Patirtis, faktai, tyrimai	Trokštamos ateities vizija
Logika	Intuicija
Dedukcija ir indukcija	Abdukcija
Precedentas	Nauji konstruktai ir atvirumas naujoms galimybėms
Atsakymai ir direktyvos	Reikšmingi klausimai ir daugybė perspektyvų
Techninis pasirengimas	Nuolatinis mokymasis
Motyvacija ir kontrolė	Ugdymas ir mentorystė
Rezultatai	Prasmė

Šaltinis: sudaryta D. Siudikienės (2019) pagal Metcalf, Morelli (2015), Horth, Buchner (2014), Vlok (2012).

D. Siudikienės (2019) parengta lentelė atskleidžia, kad kalbėdami apie inovatyvią lyderystę autoriai akcentuoja organizacijų gebėjimą kūrybiškai ir lanksčiai taikyti įgytas bei turimas žinias ir kompetencijas, kurios ir tampa inovacijų pagrindu. Žinios bei naujų žinių kūrimas yra siejami su žmonėmis, kurie įdarbina savo kūrybinį ir intelektualinį potencialą apjungdami su turimomis žiniomis. Šiame turimų žinių įdarbinimo ir naujųjų kūrime kertiniu tampa *kolektyvinis darbas*. Žinių, kūrybiškumo ir komunikacijos sinergija moderniose organizacijose patvirtina tendenciją, kad *minkštasis kapitalas* išstumia ilgą laiką dominavusį *kietąjį kapitalą*, t.y. finansus, kurie traktuoti ekonomikos pagrindu. Siekiamas konkurencinis pranašumas ir inovacijų plėtojimo perspektyvos tik patvirtina, kad dėmesį svarbu sutelkti ties kūrybiškai strategiškai *žinių kūrimu* ir jų *pasidalijimu* įvairiais komunikacijos kanalais. Inovatyvumo ir kūrybiškumo kompetencijos autorių siejamos su naujų idėjų generavimu, o organizacinių procesų veiklose tai traktuojama kaip *naujų darbo metodų* modeliavimas ir taikymas praktikoje. Inovatyvumas yra glaudžiai susijęs su probleminių klausimų sprendimų naujais būdais ir pozityviu požiūriu į naujoves, todėl tai sustiprina poreikį investuoti į darbuotojų *minkštuosius gebėjimus*, kurie turi didelę ir ilgalaikę įtaką didinant darbuotojų veiklos rezultatus (Ibrahim ir kt. 2017). Konkurencinis pranašumas pagrįstas žiniomis ir kūrybiškumu šiuolaikinių organizacijų valdymo kontekste laikomas ne tik individualus darbuotojo, bet ir apskritai organizacijos konkurencinio pranašumo kertiniu aspektu. Lankstus ir kūrybiškas gebėjimas spręsti organizacijos procesuose kylančius iššūkius reikalauja netradicinio arba naujoviško požiūrio ir nestandartinių metodų ir lyderystės. Vizijos turėjimas ir lankstus bei kūrybiškas požiūris gali duoti postūmį kardinaliai naujai idėjai, paslaugai ar produktui. Tačiau tam, kad jie įgytų praktinį pritaikomumą būtina diegti inovacijas (žr. 1.1.3.3 pav.).



**1.1.3.3 pav.** Veiksniai, užtikrinantys veiklos efektyvumą šiuolaikinėse organizacijose, orientuotuose į inovacijų kūrimą.

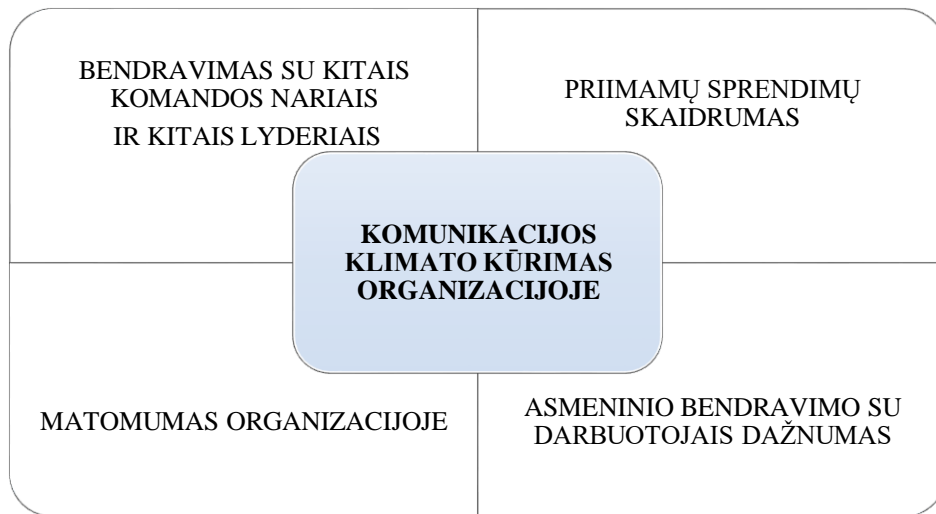
Šaltinis: Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje.

Siekis kurti inovacijas organizacijoje kelia iššūkį ieškoti kardinaliai naujų komunikacijos formų ir kokybės. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) pažymi, kad inovatyvi veikla nėra įmanoma, jei nėra numatyta ir taikoma *efektyvios lyderystės komunikacija*. Taip pat autorės sutinka su A. Zerfass ir S. Huck (2007), kad *komunikacija* - tai „*inovacijų generavimo ir įgyvendinimo proceso dalis, kurios kiekvienoje fazėje yra svarbus idėjų generavimo skatinimas, inovacijų poreikio aiškinimas, naujų idėjų raiškos galimybių užtikrinimas, santykių plėtojimas tiek pačioje komandoje, tiek ir su suinteresuotomis grupėmis, inovacijų kūrimo veiklos organizavimas, žmonių įtraukimas, nuolatinis jų vaizduotės stimuliavimas, inovatyvumo dvasios palaikymas, inovatyvios darbuotojų pasaulėžiūros formavimas per įkvepiančių pavyzdžių ir pagalbines medžiagos pateikimą, žinių apie procesus ir technologijas plėtojimą ir pan.* (Atkočiūnienė ir kt., 2019, psl. 78). Autorės įvardija esminę inovatyvaus lyderio kompetenciją – efektyviai organizuoti organizacijos komunikaciją. Būtent šiame procese lyderiui tenka atsakomybė:

- parinkti efektyviausius komunikacijos kanalus ir nustatyti būtinas procedūras, kurios padėtų sukurti darbuotojus motyvuojančią darbui aplinką ir būtų postūmis organizacijos veiklai (Firestone, 1996);
- vykdyti dažną, pasikartojančią ir entuziastingą komunikaciją (Lewis ir kt., 2006);
- operatyviai ir sistemingai informuoti visus bendruomenės narius apie pokyčių ir veiklos tobulinimo tikslus ir priežastis, priemones, informuoti eigoje ir diskutuoti apie galimus/būsimus pakeitimus, trikdžius, krizines situacijas ir modeliuojamus jų įveikimo būdus (Ruževičius, 2007).

Komunikacija ir dalijimasis žiniomis bei organizacijos vizija, gali padėti suvokti darbuotojų vizijos sampratą ir tik tuomet yra galimybė paveikti jų požiūrius ir elgseną organizacijoje. Dar XX a. pabaigoje A. Hagen ir kt. (1998) pastebėjo, kad norint kurti komunikaciją organizacijoje yra būtina užmegzti bendrą kalbą, formuoti darbuotojų tinklus ir modeliuoti bendrą organizacijos viziją. Ne mažiau svarbus bendravimas su kitais komandos nariais ir kitais lyderiais, priimamų sprendimų

skaidrumas, matomumas organizacijoje ir asmeninio bendravimo su darbuotojais dažnis (žr. 1.1.3.4 pav.).



**1.1.3.4 pav.** Komunikacijos klimato kūrimo organizacijoje formos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Z. Atkočiūnienę ir kt. (2019).

M. Mumford (2011) pastebi, kad organizacijoje svarbu puoselėti reflektavimo kultūrą, turi būti diskusijų ir konsultacijų platforma, kurios pagalba kiekvienas organizacijos narys būtų įtraukiamas į veiklas ir ne mažiau svarbi motyvuojanti atlygio sistema, kurios pagrindu darbuotojai būtų suinteresuoti kurti naujus ir originalius projektus.

*Apibendrintai galima teigti, kad inovatyvi lyderystė – tai pasidalyta lyderystė, nes inovacijų šaltiniu įvardijama visa komanda, o iš inovatyvaus lyderio tikimasi vizijų, komandos telkimo metodų, postūmio į kūrybinį mąstymą ir racionalumu paremtos organizacijos vadybos. Globalūs pokyčiai ir išorės trikdžiai lyderystei kelia iššūkį stebėti išorinę aplinką ir vyraujančias tendencijas. O šiuolaikinė organizacija pagrindiniu veiksniu įsivardija komunikaciją, kurios pagalba vyksta efektyvi žinių vadyba ir puoselėjamas kolektyvinis kūrybiškumas.*

#### 1.1.4. Inovatyvios lyderystės ir žinių vadybos sąsajos šiuolaikinių organizacijų valdyme

Teorinius ir praktinius žinių valdymo pokyčius skatina aplinkos pokyčiai ir reikšmingai sustiprėjęs ekonominių ir socialinių žinių faktorius. Organizacijų veiklos efektyvumas gali būti reikšmingai didinamas turint įvaldžius gebėjimą vertinti ir valdyti žinias, ir organizacijos valdymo procesuose jomis remiantis priimti strateginius sprendimus. XXI a. organizacijos aktualios ne šiaip žinios, bet inovatyvios žinios. Maceika ir Jančiauskas (2012) pabrėžia, kad vertingos yra žinios, kurių pagrindu kuriamos naujos paslaugos ar praplečiamos rinkų ribos, įtakojančios paslaugų vartotojų poreikių plėtrą, aukštesnių technologijų pritaikymą siekiant spręsti profesinės veiklos ir kt. panašias problemas. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) apibendrina, kad žinių vadyba suprantama kaip priemonė geriau kontroliuoti žinių gavimą ir panaudojimą bet kokioje organizacijoje, ar tai būtų privatus verslas, ar viešojo valdymo sektorius. Tačiau bet kuri organizacija, kuri siekia būti imlia žinioms ir įtakinga veiklos procesams, privalo garantuoti sisteminį požiūrį į žinių valdymą (žr. 1.1.4.1 pav.).



##### 1.1.4.1 pav. Žinių valdymo dimensijų aprėptis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Z. Atkočiūnienę ir kt. (2019).

Žinių vadyba lyderystės ir inovacijų generavimo kontekste yra svarbi *strateginio žinių valdymo* aspektu. Aplinkos pokyčiai verčia organizacijas atpažinti ir pripažinti problemas ir ieškoti jų sprendimo būdų. Tačiau ne mažiau svarbu ir numatyti organizacijos žinių valdymo strategiją, kuri integruotųsi į bendrą organizacijos strategiją. Žinios ir informacija gali padėti organizacijai evoliucionuoti į *pokyčių valdytoją* (Orna, 2007). Šiandienos nestabilumo kontekste rekomenduotina, kad pokyčių valdymas bei reagavimo taktikos būtų numatyti, ypač jei organizacija savo strategiją grindžia žinių ištekliais. Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) remdamosi *Knowledge and Informations Management Competencies* (2002) pastebi, kad lyderystės kompetencijos reikšmingumas išauga organizacijos žinių valdymo strategijos kūrimo procese. Tai lemia lyderystės sąsaja su pokyčiais ir jų inicijavimu, naujų žinių kūrimu vardan veiklos efektyvumo. Strateginiai lyderiai nevengia bendradarbiauti su vadybos profesionalais tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Tokiu būdu jie siekia identifikuoti informacijos ir žinių vertę organizacijoje ir plėtoti informacija ir žiniomis paremtą viziją.

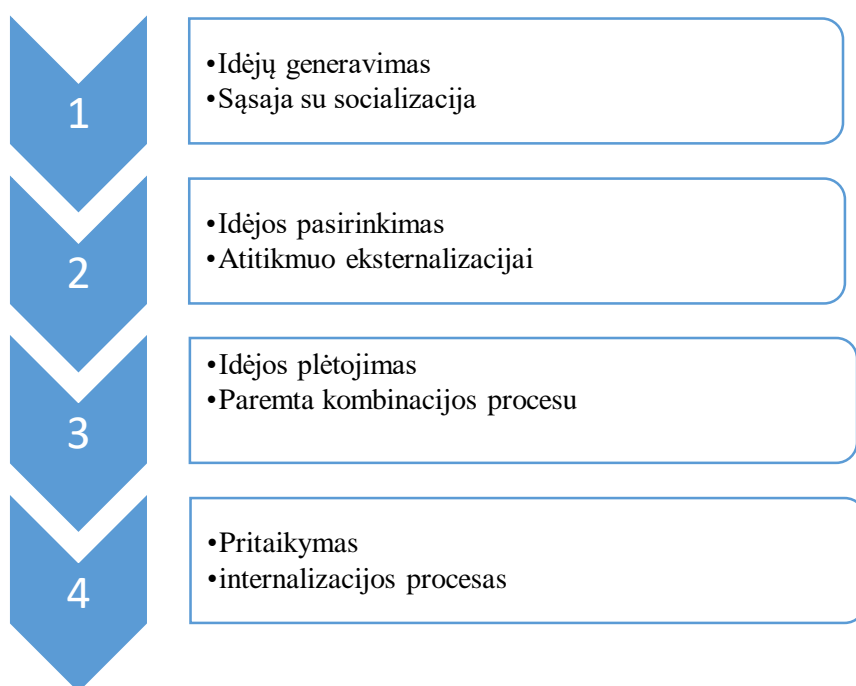
Organizacinių žinių valdymo veiksmingumą gali užtikrinti sistemingumas ir tikslingumas bei procesinių žinių valdymo modelių taikymas. J. Raudeliūnienė (2012) pastebi, kad nestabilioje



aplinkoje ir disponuojant ribotais ištekliais žinios ir jų valdymo procesai (tikslingas žinių kūrimas, sklaidimas ir pritaikymas) tampa svarbiu konkurenciniu veiksniu. Organizacijos svarbu, kad darbuotojų įgytos ar sukurtos žinios liktų organizacijos viduje ir pasklistų darbuotojų tarpe ir jas perimtų visi suinteresuoti asmenys organizacijos viduje. Žinių vadybos procesų jungimas į visumą veda tobulėjimo bei žinių plėtros keliu. Pasidalijimas žiniomis padeda joms gyvuoti ir kurti pridėtinę vertę.

Įvairių *žinių valdymo procesų ir modelių* mokslinėje erdvėje pristato I.Nonaka ir H.Takeuchi (1995), G.Probst ir kt. (2006), Z.Wang ir N.Wang (2012), Z.Atkočiūnienė ir A.Petrynytė (2018). Tai tik patvirtina, kad žinių valdymas organizacijoje yra svarbus ir tik pati organizacija sprendžia, koks modelis ir prieiga jai yra efektyviausia. Organizacijai, kuri nuolat siekia atnaujinti darbuotojų žinias, yra svarbu žinias ne tik įgyti, bet ir kurti. Tačiau Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) pabrėžia, kad žinių atnaujinimo efektyvumas yra pagrįstas žinių identifikavimu, sisteminimu, dalijimusi ir sklaidos procesais, todėl labai svarbu, kad šie visi procesai ne tik vyktų, bet ir tarpusavyje sąveikautų.

Žinių kūrimo ir dalijimosi poveikį inovacijoms puikiai iliustruoja I.Nonaka ir H.Takeuchi (1995) moksliniais organizacijų tyrimais pagrįstas žinių konversijos (SECI) modelis. Žinių konversijos procese nuolat dalyvauja patirtys, gerosios praktikos ir išmoktos pamokos, ir taip jos tampa neįkainojama organizacijos vertybe (žr. 1.1.4.2 pav.).



#### **1.1.4.2 pav. Konversijos eiga**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal I.Nonaka ir H.Takeuchi (1995).

Galima apibendrinti, kad žinių kūrimas ir dalijimasis veda prie inovacijų organizacijoje, tačiau Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) remiasi I. Hawriszkiewicz (2010) pastaba, kad aptarti procesai ir jų sąveika yra įmanomi tik palankioje terpė dalintis žiniomis. Mokslininkų išvalgos patvirtina, kad sistemingas inovacijų kūrimas yra tiesiogiai susijęs su žinių kūrimu ir dalijimusi, nes ir inovacijos kūrimo procesai turi tiesioginių sąsajų su žinių kūrimo konversijos modelio procesais.

Šiandien organizacijos konkuruoja žinių aplinkoje, kuri savo struktūra yra evoliucionavusi ir tapusi sudėtingesne nei prieš keletą šimtmečių. Žinių organizacija kardinaliai skiriasi nuo įprastos, nes pirmoji yra gebanti gauti reikiamų idėjų, ugdo gebėjimą kurti ir mąstyti, valdo rizikas ir gali visa tai



pritaikyti, kad teikiama paslauga ar produktas galėtų konkuruoti rinkoje ir tenkintų ekonominius ir visuomenės poreikius (Atkočiūnienė ir kt., 2019). Autorės mini M.J. Haataja (2005), kuris žinių organizaciją apibrėžia kaip tą, kuri prekes bei teikiamas paslaugas grindžia žiniomis. O žinių kultūrai kurti ir įtvirtinti būtini inovatyvūs lyderiai ir darni visų organizacijos narių prisiimta atsakomybė pripažinti pokyčius kaip teigiamybę, noriai dalintis žiniomis, leisti į naujų žinių paieškas, reflektuoti klaidas ir daryti išvadas ir atsakinga veikla prisidėti prie organizacijos gerovės. Taigi, žinių vadyba yra pagrįsta žinių organizacijos kultūros principų transformacija į praktiką. Toliau detalizuojami žinių organizacijos bruožai (žr. 1.1.4.3 pav.).



### 1.1.4.3 pav. Žinių organizacijos bruožai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal P. Sydanmaanlakka (2002).

Paveikslas iliustruoja, kad žinių vadyba yra susijusi su inovacinės kultūros daugialypių kontekstu. B.Dobni (2008) teigimu, tai ir buvimas inovatyviu, inovacijas paremianti infrastruktūra, rinkos ir vertės orientacijai paveikti reikalingas operacinio elgesio lygis ir inovacijų atsiradimui palanki aplinka.

Siekiant stabilumo kintančioje aplinkoje ir naujovių kūrimo yra būtina inovatyvi lyderystė, žinios ir efektyvus jų valdymas. Prieinama išvada, kad žinios nėra suvokiamos tik tiesiogiai kaip informacija ar duomenys. Tai kompleksas, kuris apima naujų patirčių ir žinių vertinimą ir įliejimą į bendrą organizacinę žinių visumą. P. Miller (2012) pastebi, kad žinios formuojasi organizacijos narių protuose, jos yra dokumentuojamos, įtraukiamos į sistemas, vyrauja organizacijos kasdiniuose pasikartojančiuose procesuose, praktikoje ir normose, todėl lyderiams svarbu inicijuoti, fiksuoti dokumentuose, dalintis ir kurti žinias.

Z.Atkočiūnienė ir kt. (2019) siūlo **sinerginį inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelį**, kuris išryškina svarbiausius aspektus: idėjų kūrimą, mokymosi metodus, žinių kultūrą, žinių vadybos procesus, žinių valdymo sistemas bei inovacinius procesus, kuriuos visus stimuliuoja inovatyvi lyderystė (žr. 1.1.4.4 pav.).



**1.1.4.4 pav.** Sinerginis inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelis.

Šaltinis: Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girmienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. psl. 22.

Inovatyvios lyderystės vaidmuo yra svarbus visuose žinių valdymo etapuose: nuo idėjų kūrimo iki procesų valdymo. Visi skyriuje aptarti aspektai yra gyvybiškai svarbūs inovacijų ir pokyčių valdymo procesuose bei siekiant užtikrinti nekintantį organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingą poziciją bendroje prekių ar paslaugų teikimo rinkoje.

Apibendrintai galima teigti, kad šiuolaikinės organizacijos yra orientuotos į inovacijas ir pokyčių valdymą, todėl valdymo lygmenyje išskyla poreikis naujos kokybės lyderystei – inovatyviai lyderystei, kuri greta tradicinei lyderystei būdingų aspektų integruoja ir naujus veiklos modelius. Kaip teigia įvairūs autoriai, šiuolaikinių organizacijų stiprybė slypi kolektyviniame kūrybiškume ir inovacija inicijuoja visa komanda. Šiuolaikiniam lyderiui keliamas reikalavimas būti vizionieriumi, komandos telkėju, jis privalo gebėti inicijuoti kūrybinį mąstymą ir tuo pačiu racionaliai valdyti organizacinius procesus. Kiekviena efektyvios veiklos siekianti ir puoselėjanti žinių bei inovacijų kultūrą organizacija kelia sau iššūkį vadovautis sisteminiu, integraliu požiūriu į kertines modernios organizacijos dimensijas: inovatyvią lyderystę, žinių valdymą ir inovacijas. Viešajam valdymui yra palankios transformacinė, vizijų, etiška, tarnaujamoji, lanksti ir kitos postmodernios lyderystės teorijos. Modernaus požiūrio kontekste akcentuojama nauja realija - kalbama apie kompleksinės lyderystės poreikį. Jį gali patenkinti būtent inovatyvi lyderystė. Savivaldybės švietimo institucijų ir įstaigų valdyme matomas pokyčių valdymas, lankstus prisitaikymas prie globalios aplinkos padiktuotos darbo aplinkos ir technologijų integracijos, žinių valdymas ir jų poreikio planavimas. Inovatyvios lyderystės perspektyvos siejamos su lyderystės ugdymo numatymu strateginiuose dokumentuose, švietimo vadovų lyderystės kompetencijų ugdymu ir praktiniu pritaikymu didinant organizacijų veiklos efektyvumą ir konkurencingumą.

## 1.2. Inovatyvi lyderystė naujojo viešojo valdymo ir teisiniame kontekste

XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje vykę ir tebevykstantys viešojo valdymo pokyčiai, modernizavimo siekis, naujų viešojo valdymo formų ir struktūrų paieška viešojo sektoriaus tyrimus nukreipė į tokias kryptis kaip tarp sektorinė integracija, įvairių rūšių, formų ir struktūrų partnerystė, tinklai ir

tinklaveika (Raipa, 2011; Domarkas, 2011). Piliečių poreikių tenkinimas įvairiose viešosios politikos srityse vis dar aktualus besiformuojančioje naujojo viešojo valdymo teorijoje. Dėmesys sutelktas į tokius aspektus kaip komunikacija viešojo sektoriaus valdyme, kokybiškesnis tiesioginis visuomenės įtraukimas, politikų viešieji ryšiai, viešojo sektoriaus institucijų ryšiai su visuomene bei kitomis institucijomis, sąveika su žiniasklaida (Raipa, 2011; Potuček, 2004).

Domarko (2011) teigimu, naujasis viešasis valdymas – tai vertybių, programų ir institucijų sistema, kuri padeda visuomenei spręsti savo socialinius, politinius ir ekonominius klausimus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika. Naujajam viešajam valdymui yra mažiau svarbus produktyvumas lyginant su rezultatu, kuris yra pasiekiamas bendradarbiaujant su piliečiais ar kitomis organizacijomis.

Guogio ir Urvikio (2011) įsitikinimu, naujasis viešasis valdymas yra socialinis ir visuomeninis modelis, kuris įtraukia valdžios dalijimąsi su piliečiais. Dalijantis valdžia su piliečiais yra skatinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas valdžia bei atsakomybė už priimtus sprendimus.

Apmaudu pripažinti, bet šiuolaikinėje visuomenėje vyrauja kiek kitokie veiksniai, kaip konkurencija, savivaliavimas, tolerancijos stoka, korupcija ir kt. Viešojo valdymo organizacijose (savivaldybėse) svarbus vaidmuo tenka įvairiems įstatymams bei savivaldybių veiklą reglamentuojantiems teisės aktams. Jie gali skatinti lyderystės plėtrą savivaldybėse.

Įvairūs teisės aktai ir kiti dokumentai reglamentuoja valstybės institucijų ir valstybės tarnautojų veiklą. Vienas pagrindinių įstatymų – Valstybės tarnybos įstatymas. Šis įstatymas numato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Valstybės tarnybos įstatyme yra pateikiami reikalavimai norint užimti valstybės tarnautojo pareigas. Kaip ir eiliniam organizacijos lyderiui, taip ir valstybės tarnautojui – lyderiui taikomi tie patys principai, kurie yra nurodyti įstatymo 3 straipsnyje:

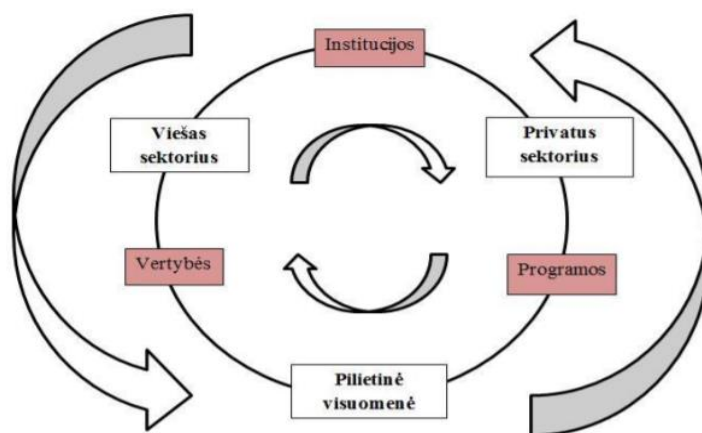
*„pagarba žmogui ir valstybei; teisingumas; nesavanaudiškumas; padorumas; nešališkumas; atsakomybė; viešumas; pavyzdingumas“*. Esminiu tampa vadovavimasis šiais principais, siekiant užsitikrinti lyderio pozicijas.

Šiuolaikiniame etape naujoji viešoji vadyba yra įvardijama kaip naujasis viešasis valdymas, į kurią ji transformavosi XXI a. pirmajame dešimtmetyje. Vyko viešojo administravimo paradigmu kaita, kurioje, pasak G. S. Cheema ir kt. (2007), gali būti skiriamos keturios stadijos: 1) klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo; 2) viešosios vadybos; 3) naujosios viešosios vadybos; 4) viešojo valdymo.” (Domarkas, 2011, p. 10). Kadangi reformai yra būdingas tęstinumas, transformacija vyksta iki šių dienų ir ją galima vadinti dinamine kaita.

Modernus viešasis valdymas apima tiek gerąją valdymo praktiką, tiek akademinis tyrimus, kuriais siekiama paaiškinti, apibrėžti bei apibendrinti sąlygas ir prielaidas, įvertinti vidines ir išorines aplinkos sąlygas, formuojantis naujam viešojo administravimo kontekstui – naujajam viešajam valdymui.

Y. Dror (2004) teigimu, net ir XXI a. valdžia, siekdama efektyvumo, turi spręsti pagrindines valdymo demokratizavimo užduotis, t.y. piliečių, jų grupių įtraukimo į sprendimų priėmimo procesus. Dažniausiai piliečių dalyvavimas apsiriboja tuo, kad jie deleguoja savo atstovus, kurie ir tampa realiais sprendimų priėmėjais. Autorius identifikuoja tris naujajame viešajame valdyme dalyvaujančius veikėjus:

1. *Valstybinės institucijos*. Jos sudaro politinę, ekonominę ir teisinę aplinką;
2. *Privatus sektorius*. Jis kuria darbo vietas ir sudaro sąlygas gauti pajamoms;
3. *Pilietinė visuomenė*. Ji sukuria pretekstą socialinei ir politinei sąveikai. (žr. 1.2.1 pav.)



1.2.1 pav. Sąveika naujajame viešajame valdyme

Šaltinis: sudarė D.Galvanuskaitė, 2013

Naujosios viešosios vadybos evoliucija į naująjį viešąjį valdymą veda viešojo valdymo struktūras į aukštesnį valdymo lygmenį, kuriam charakteringa naujų organizacinės struktūros institucinės-funkcinės sandaros formų plėtra, alternatyvių struktūrų susidarymo pokyčiai, visų rūšių ir lygių institucijų partnerystės ir tinklaveikos procesai. Tokio kompleksinio valdymo kontekste prioritetinais aspektais tampa organizacijų tarpusavio integracija, pasitikėjimas, informacinės sklaidos horizontalios ir vertikalios jungtys, organizacijų tobulinimo modeliavimas (Lane, 2009).

Šiuolaikinis viešasis valdymas, kaip naujosios viešosios vadybos transformacija į naująjį (gerąjį) viešąjį valdymą, skatina tobulinti vadinamąjį „veiklos valdymą“, įtvirtinti į veiklos rezultatus orientuotą organizacinę elgseną ir kt.

Naujajai viešajai vadybai evoliucionuojant į naująjį viešąjį valdymą vis didesnę reikšmę įgauna inovatyvūs sprendimai, susiję su tinklinių valdymo formų kūrimu viešojo sektoriaus organizacijose (Isett ir kt., 2011). Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima labiau orientotis į paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų mokymą ir lavinimą, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymą. Minėtieji principai įsitvirtina šiuolaikinėje sprendimų rengimo praktikoje, nes naujasis viešasis valdymas tiesiogiai suprantamas kaip naujo tipo organizacijų funkcinė veikla su moderniomis planavimo, kontrolės, išteklių paskirstymo nuostatomis ir sprendimais, užtikrinančiais jų įgyvendinimo procedūras (Buškevičiūtė, Raipa, 2011).

Siekiant įgyvendinti šiuolaikinius viešojo valdymo sprendimus yra būtina atsisakyti tradicinio, viešosioms organizacijoms charakteringo „organizacinio uždarumo“ principų. Būtina evoliucionuoti į mišrias visų lygių, rūšių, tipų ir sektorių hibridines organizacijas, nukreipti pastangas sprendimams įgyvendinti (Balanoff, H., Master, H., 2010, p. 27–28).

Šiuolaikinėje viešojo valdymo literatūroje (Jacobsen, 2015, Tafvelin, 2018 ir kt.) išskiriamos trys viešojo valdymo charakteristikos: korporatyvinis valdymas, geras valdymas ir naujasis viešasis valdymas:

- *Korporatyvinis valdymas* akcentuoja išorinių sistemų ir procesų būtinumą, stiprinant bet kurios rūšies ar lygmens organizacijų atsakomybę priimant ir įgyvendinant sprendimus, bei

- politikos formuotojų, politikos įgyvendintojų (administratorių) ir viešųjų struktūrų, interesų grupių, kuriems sprendimai turi suteikti galimybes patenkinti poreikius, suteikti laisves ar gebėjimus ir kt., vaidmenį.
- *Geras valdymas* sietinas su normatyvinio valdymo modelio sklaida socialinėje, politinėje ir ekonominėje srityse, remiant tarptautinėms ekonominėms politinėms ir finansinėms institucijoms.
  - *Viešasis valdymas*, traktuojamas kaip naujasis viešasis valdymas, nusakomas įvairiomis definicijomis:
    - *Socialinis politinis valdymas*, fokusuojantis į naujo tipo organizacijų tarpusavio sąveikos formas, būtiną formuojant ir įgyvendinant viešąją politiką, jai svarbius sprendimus.
    - *Viešosios politikos valdymas*, nusakantis politikos elito vietą ir vaidmenį valdant viešosios politikos, sprendimų procesus bei politikos elito gebėjimą generuoti tinklaveikos sistemas, apjungti į politinę bendruomenę, derinti politikos kryptių formulavimą su suinteresuotųjų (angl. stakeholder) lūkesčiais.
    - *Administracinis valdymas*, siekiant panaudoti efektyvesnes viešojo administravimo galimybes pabrėžti šiuolaikinės valstybės valdymo kompleksiskumą.
    - *Kontraktų valdymas*, traktuojamas kaip naujosios viešosios vadybos patirties bei naujojo viešojo valdymo galybės tobulinti kontraktų valdymo praktikai reikalingų sprendimų priėmimą.
    - *Tinklinis valdymas*, nukreiptas į tarp organizacinių (mišrių struktūrų) institucijų tinklaveikos funkcinę paskirtį plėtoti organizacijų, teikiančių viešąsias paslaugas hibridines, matricines struktūras ir būtinus sprendimus išsikeltiems uždaviniams spręsti.

Visos minėtos teorinės perspektyvos yra svarbios siekiant suvokti kertines naujojo viešojo valdymo nuostatas.

Inovatyvus vadovavimas – tai inovatyvios organizacinės kultūros kūrimas. Inovatyvi organizacinė kultūra apima septynis inovatyvios organizacinės kultūros bruožus: tinklaveiką, rizikos toleranciją, mokymąsi, vertybes, vadovavimą, bendradarbiavimą ir komunikaciją, organizacijos struktūrą (Paužuolienė, J., ir kt. 2015) Kai kurie autoriai tvirtina, kad lyderiai viešajame sektoriuje yra per daug apkrauti administracinėmis užduotimis, kad galėtų parodyti inovatyvų vadovavimo stilių (Tafvelin, 2018). Biurokratizacijos lygis nusako kaip griežtai vadovai turi laikytis formalių taisyklių ir procedūrų savo kasdieniniame darbe. Inovatyvi lyderystė gali būti traktuojama kaip priešinga biurokratinio tipo lyderystei, skirianti daugiau dėmesio žmonėms nei taisyklėms ar procedūroms (Jacobsen, 2015). Kol kas nėra atliktų studijų, kurios įrodytų kiek inovatyvi lyderystė yra paplitusi ir viešojo valdymo organizacijose. Kaip teigia autoriai, vienas paaiškinimas, kad viešosios organizacijos yra matomos teoretikų kaip labiau biurokratinės. Inovatyvūs lyderiai atstovaudami šalininkams, skatina novatorišką mąstymą ir motyvuoja tarnautojus pasiekti daug daugiau nei jie įstengia, vardan efektyvių rezultatų. Tai stiprus argumentas, skatinantis šį lyderystės tipą naudoti viešajame sektoriuje.

*Apibendrinant, galima teigti, kad inovatyvi lyderystė turi visas reikiamas sudedamąsias dalis, kurios turi būti įgyvendintos ir sėkmingai pasireiškiančios viešajame valdyme. Inovatyvi lyderystė viešajame valdyme yra tinkama ir reikalinga, nes šio tipo lyderiai, intuityviai numato, reaguoja į globalius pokyčius, vadovaujasi strateginiais tikslais, įgalina kitus ir įgyvendina plėtros viziją, idėjas, susijusias su iniciatyva. Viešajame valdyme yra būdingi pokyčiai, kuomet yra vykdomos įvairios reformos ir pan. Todėl atsiranda poreikis tokio vadovavimo stiliaus, kuris būtų susijęs su pokyčių*

valdymu, motyvacijos stiprinimu, vizijos kūrimu, darbuotojų skatinimu ir įgalinimu, inovacijų diegimu ir kt., o tai geriausiai atitinka inovatyvus vadovavimo stilius.

### 1.2.1. Inovatyvios lyderystės teisinis reglamentavimas viešajame valdyje

Viešojo sektoriaus institucijos yra atsakingos už įstatymais ir kitais teisės aktais jiems priskirtų funkcijų atlikimą ir jų kokybės užtikrinimą. Viena iš viešojo sektoriaus veiklų yra valdymas ir kokybiškų švietimo paslaugų teikimas. Vienas svarbiausių viešojo sektoriaus institucijų tikslų yra veiklos efektyvumas ir paslaugų vartotojų visuotinis poreikių patenkinimas, o tai reiškia, kad svarbu užtikrinti veiklos skaidrumą ir visuomenės pasitenkinimą paslaugų valdymu ir teikimu viešojo sektoriaus institucijose. To siekiant ši veikla, tame tarpe švietimo, privalo būti teisiškai įtvirtinta, todėl Lietuvos Respublikoje švietimo įstaigų valdymas yra reglamentuojamas teisės aktais:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija.
2. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymu.
3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.
4. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa.
5. Lietuvos Respublikos švietimo, sporto ir mokslo ministro įstatymu dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo.

**Lietuvos Respublikos Konstitucija.** I-mo skirsnio 5 straipsnyje teigiama, kad visos valdžios institucijos tarnauja žmonėms (LR Konstitucija, 2019). Tai itin lankstus interpretacijoms aspektas, tačiau kalbant apie viešojo valdymo institucijų veiklą ir valdymą, esminiu išlieka ryšių su piliečiais palaikymas, t.y. komunikacija ir bendradarbiavimas. Taip pat atkreiptinas dėmesys į I-mo skirsnio 33 skirsnį, kuris numato, kad piliečiams laiduojama teisė išsakyti kritiką valstybės įstaigų ar pareigūnų darbo atžvilgiu. Šiuo straipsniu teisiškai įtvirtinama atskaitomybė piliečiams ir skaidrumas, kuri švietimo įstaigų valdymo kontekste realizuojama per kasmetinių vadovų veiklos ataskaitų rengimą ir viešą jų prieigą ir įstaigos veiklos ataskaitos pristatymą savivaldybės tarybai. I-asis skyrius reglamentuoja, kad į piliečiai traktuojami valdžios *savininkais*, todėl viešojo institucijoms keliamas tarnystės piliečiams ir tuo pačiu efektyvaus ir inovatyvaus valdymo reikalavimas.

Į organizacijos valdymo procesą įsikiša ir viešoji teisė. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės priimtu *Viešojo administravimo įstatymu* (1999), numatomi principai (žr. 1.2.1.1 lentelę), kuriais privalo vadovautis viešojo sektoriaus subjektai.

1.2.1.1 lentelė

#### Aktualūs inovatyviai lyderystei plėtoti valdyje principai

Principas	Aprašymas
Efektyvumo	Priimant ir įgyvendinant sprendimus, skirtus išteklius naudoja ekonomiškai, rezultatų siekia kuo mažesnėmis sąnaudomis.
Skaidrumo	Užtikrinamas valdymo viešumas, išskyrus įstatymų numatytus atvejus.
Naujovių ir atvirumo permainingoms	Ieškoma naujų ir veiksmingų metodų spręsti aktualiems klausimams ir puoselėjamas mokymasis bei informacijos sklaida.
Atsakomybės už priimtus sprendimus	Priimant administracinius sprendimus, prisiimama atsakomybė už priimtų administracinių sprendimų sukeltus padarinius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo 3 straipsnį, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, nauja redakcija Nr. VIII-2987.

Viešojo valdymo sritis yra aiškiai orientuota į vyriausybės priimtų įstatymų įgyvendinimą ir valstybės tarnautojai vadovaujasi griežtai reglamentuota pareigybių apibrėžtimi, viešojo administravimo įstatymas sudaro palankias sąlygas lanksčiai prisiderinti prie esamos konkrečios situacijos ar sprendžiamo klausimo sudėtingumo ir kliento naujai palankiausiu būdu bei metodais spręsti iškilusius klausimus ar teikti įstatymų numatomas paslaugas. Greta biurokratinių objektyvių principų yra numatomas lankstus ir tobulėjimo bei mokymosi galimybes numatantis principas. 3 straipsnio 12 punkte pateikiamas naujovių ir atvirumo permainingoms principo turinys: „Šis principas reiškia, kad viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip spręsti problemas, ir nuolat mokytis iš gerosios patirties pavyzdžių;“. Išanalizavus principo turinį kertiniai kriterijai yra įgalinimas ir pastovumas. Kitas svarbus aspektas, kad inicijuojama gerosios patirties sklaida ir mokymasis tarp instituciniu ir institucijos vidaus lygmeniu. Atsakomybės, efektyvumo ir skaidrumo principai koreliuoja su naujojo viešojo valdymo keliamomis idėjomis bei augina visuomenės pasitikėjimą veiklos efektyvumu, kokybe bei gebėjimu atliepti šiuolaikinės visuomenės poreikius. Šie principai gali būti įvardinti pagrindiniais tobulinant viešojo valdymo procesus, stiprinant darbuotojų kompetencijas efektyvesnei organizacijos veiklai užtikrinti, taip pat nustatyti valdymo standartus. Apibendrintai galima teigti, kad viešojo administravimo įstatymas numato gaires, kuriomis vadovaujantis viešojo sektoriaus institucijos gali tikėtis proveržio valdymo tobulinimo srityje.

**Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.** Šis įstatymas nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje. I-mo skirsnio 5 straipsnyje numatomi tokie *švietimo sistemos principai*: lygių galimybių, kontekstualumo, veiksmingumo ir tęstinumo. Su švietimo įstaigos valdymu labiausiai sietinas *veiksmingumo principas*, kuriuo numatoma, kad švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais (LR švietimo įstatymas, 2011). Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu (2011) valstybė įsipareigoja užtikrinti švietimo paslaugų kokybę, o švietimo sistema – siekti geros kokybės rezultatų. Martišauskienės D. (2011) pastebėjimu, kokybiškas švietimas suvokiamas kaip visuomenės gerovės kūrimo pagrindas. Todėl Lietuvoje švietimo kokybei skiriama daug dėmesio, numatant vykdyti kokybiškų, lanksčių paslaugų, orientuotų į specialiųjų poreikių turinčias šeimas, plėtrą (Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2016). Tačiau sudėtinga nuspręsti, kokios švietimo paslaugos turėtų būti teikiamos, kad jas galėtume pavadinti kokybiškomis, nes pati kokybės sąvoka yra gana sudėtinga ir daugiaprasmė (Martišauskienė, Trakšelys, 2017).

Švietimo valdymas apibrėžiamas VI-to skirsnio 52 straipsnyje kaip laiduojantis valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu ir priežiūra. Švietimo valdymo subjektais įvardijami: Seimas; Vyriausybė, Švietimo ir mokslo ministerija, kitos ministerijos, Vyriausybės įstaigos; savivaldybės institucijos; nevalstybinės mokyklos savininkas (dalyvių susirinkimas); švietimo įstaigos vadovas. Galima teigti, kad tai teoriškai glaudžiausiai tarpusavyje susiję ir aukštu komunikacijos lygiu pasižymintys veikėjai, kurių komunikacijos ir bendradarbiavimo sklandumas užtikrina įstaigos valdymo kokybę. Taip pat numatoma, kad dalis švietimo valdymo įgaliojimų gali būti perduota švietimo savivaldos institucijoms (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Įsivertinimo duomenys dažnai nėra prasmingi, nes kaip pastebėta Lietuvos švietimo būklės 2013–2016 metais atliktoje apžvalgoje (2017), įstaigos dar nepakankamai supranta įsivertinimo naudą, trūksta gebėjimų įsivertinimo duomenis panaudoti įstaigos veiklos tobulinimui ir pažangai, duomenys mažai naudojami rengiant švietimo problemos analizes, kvalifikacijos tobulinimo programas, atliekant mokslinius tyrimus. Be to, įstaigų steigėjai, savivaldybių politikai įstaigų veiklą dažniau vertina pagal finansinius rodiklius, vaikų vietų skaičių, gaunamus gyventojų skundus, o ne kokybinius rodiklius. Tuo tarpu *2019 metų Švietimo būklės apžvalgoje* (2019) teigiama, kad Septynioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo programoje buvo numaćiusi formuoti ir tobulinti įrodymais grįsto valdymo kultūrą. Tai yra numatyta ir Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje, kuri įpareigoja nuosekliai diegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą.

**Aštuonioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje** X skyriaus I-ame skirsnyje 200 punktu teigiama, kad: „sparti technologijų plėtra, didėjantis piliečių ir verslo poreikis gauti modernias ir prieinamas viešąsias paslaugas, būtinybė profesionaliai spręsti vis sudėtingėjančius iššūkius ir krizines situacijas, inertiškas viešojo sektoriaus veikimas verčia iš esmės pergaltvoti ir pertvarkyti viešojo sektoriaus ekosistemą – paslaugas, institucijas, procesus ir žmones. Viešojo sektoriaus apimtis, taip pat ir atotrūkis tarp piliečių lūkesčių ir viešojo sektoriaus už mokesčių mokėtojų pinigų sukuriama vertės nuolat auga. Pastarojo meto iššūkiai ir krizės atvėrė valstybės tarnybos opas – trūksta profesionalių vadovų ir kokybiškus sprendimus gebančių parengti valstybės tarnautojų, valstybės tarnyba tapo nugyventa, sumenko jos prestižas. Dėl to vienas iš svarbiausių viešojo sektoriaus prioritetų – įgyvendinti kompleksinę viešojo valdymo reformą siekiant padidinti viešojo sektoriaus profesionalumą, lankstumą, inovacijų ir technologijų diegimą, taip pat sustiprinti atsakomybę, gebėjimą priimti sprendimus ir spręsti sudėtingus iššūkius“ (2020). 201 punktu numatomas siekis, kad „viešojo valdymo institucijos taptų lanksčios, atskaitingos, orientuotos į žmogų ir rezultatus; viešosios ir administracinės paslaugos būtų kokybiškos ir lengvai prieinamos visiems; valstybės tarnyba taptų atvira inovacijoms, profesionali ir gebanti laiku priimti ryžtingus sprendimus“ (2020). Galima teigti, kad viešojo valdymo vizija matoma per inovatyvios lyderystės prizmę, nes išsakyti siekiai koreliuoja su pokyčių valdymu, atsakomybės prisiėmimu ir pasidalijimu, inovatyvumu, gebėjimų tobulinimu ir įvaldymu.

Siekiant tobulinti vadovavimo ir lyderystės situaciją Lietuvos švietimo įstaigose ir įgyvendinti švietimo ekspertų siūlymus, pasirašytas **Lietuvos Respublikos švietimo, sporto ir mokslo ministro įstatymas dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo** (2020). Gairės nusako veiklos kryptis ir priemones, kurias įgyvendinus būtų sukurta darni švietimo lyderius auginanti ir socialinį teisingumą užtikrinanti sistema, orientuota į švietimo lyderių rengimą, jų kompetencijų ugdymą ir vertinimą, profesinės paramos teikimą, karjeros tęstinumo baigus vadovauti švietimo įstaigai galimybių plėtimą ir sėkmingų lyderystės patirčių perdavimą. II skyriaus Situacijos analizė 6 punkte išsakomos abejonės „dėl conceptualaus švietimo lyderystės pagrindimo: žvelgiant į švietimo įstaigų ir jų vadovų vaidmenis ir funkcijas, matyti, kad teisės aktai – pirmiausia įstatymas – numato vadovus, kurie įveiktų švietimo kaitą, bet ne ją inicijuotų ir jai vadovautų. Tai liudija įstatymo 59 straipsnio Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas 7 dalis, orientuota į švietimo įstaigos vadovą kaip administratorių, ne lyderį: iš 11 punktų tik dviejuose (5 ir 7) yra lyderystei būdingų funkcijų, todėl natūralu, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai labai daug dėmesio skiria ne lyderystei, ugdymui ir mokymuisi, bet administracinėms funkcijoms“ (2020, p. 2). Tos pačios dalies 10 punkte remiamasi TALIS 2018 duomenimis, kurių pagrindu išaiškėja, kad Lietuva yra viena iš tų dalyvavusių tyrime valstybių, kuri menkiausiai sudaro sąlygas švietimo įstaigų



vadovams įgyti jiems būtinų kompetencijų. Tai leidžia palyginti vadovų skaičių, kurie Lietuvoje mokėsi administravimo ar lyderystės, su šalimis, kurių švietimo rezultatai yra išpūdingiausi – atsilieka kelis kartus. Remiantis leidiniu *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* (2021), net 38 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų niekada nesimokė vadybos ar administravimo, o EBPO šalyse vadybos nesimokusių vadovų dalis tesiekia 13 proc.

To paties dokumento III skyriaus 12 punktu, įsivertinusi švietimo lyderystės ir veiksmingo vadovavimo situaciją Lietuvoje, konsultuojantis su Europos Komisijos Struktūrinių reformų paramos programos švietimo lyderystės ekspertais iš Airijos ir Nyderlandų, įvardijamos lyderystės ir vadovavimo švietime stiprinimo kryptys: švietimo įstaigų lyderių rengimas; atrankos procesų plėtojimas (rezervo stiprinimas); pagalba ir konsultavimas; karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimas; ir viešinimas. Priemonėmis numatyta plėtoti lyderių rengimo programą, kurti ir stiprinti bendradarbiavimo kultūrą ir nuosekliai naudoti bei vertinti žmogiškuosius išteklius.

*Apibendrinus galima teigti, kad aptartuose teisės aktuose aiškiai pastebimi naujojo viešojo valdymo akcentai. Siekiant užtikrinti inovatyvios lyderystės integravimą viešojo sektoriaus institucijų valdyme, laikomasi standartų – lyderystės plėtros – darbuotojų įtraukimo į valdymą, veiklos skaidrumo ir atvirumo, gero tarp institucinio bendradarbiavimo ir inovacijų plėtros bei pokyčių valdymo institucijoje. Siekiant modernizuoti viešąjį sektorių pradėti taikyti naujojo viešojo valdymo iniciatyvas apibrėžiantys Lietuvos Respublikos teisės aktai. Taip pat pastebimi naujosios vadybos akcentai.*

### **1.2.2. Inovatyvios lyderystės švietimo valdyme perspektyvos strateginiuose dokumentuose**

Europos Sąjunga yra viena solidžiausių organizacijų pasaulyje. Reikšmingas įdirbis yra ekonomikos, socialinėje ir inovacijų srityse. Dabar didžiausias iššūkis išlaikyti ES stabilumą, ekonominį pajėgumą ir konkurencingumą globalioje rinkoje. ES yra ne tik didžiausia pasaulio prekybininkė, bet ir svarbiausia pagalbos besivystančioms šalims teikėja. Šiuo metu Lietuvos integracija į ES - svarbiausias Lietuvos užsienio politikos prioritetas. 2010 m. numatytas naujas planinis projektas, kurį Europos Sąjunga patvirtino dokumentu EUROPA 2030 „Iššūkiai ir galimybės“ (Gonzalez, F., 2010), kurios pagrindu sukurta Lietuvos pažangos strategija „LIETUVA 2030“.

Švietimo ir mokslo ministerija, įvertinusi ankstesnės Vyriausybės suplanuotų 2014–2020 m. Europos Sąjungos fondų investicijų tikslingumą ir atitikimą šalies prioritetams, perskirsto ES paramą. Šios lėšos nukreipiamos į pradėtas bendrojo ugdymo, aukštojo mokslo ir profesinio mokymo pertvarką.

Švietimui ir mokslui iš viso skirta 866 mln. eurų 2014–2020 m. laikotarpio ES fondų lėšų. 2017 metais buvo pasirašyta sutarčių su projektų vykdytojais, kurių vertė – 180 mln. eurų, iš jų mokslo srities – 74 mln. eurų, studijų – 41 mln. eurų, bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo – 32 mln. eurų, profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą – 33 mln. eurų. Tuo pačiu buvo išmokėta 60 mln. eurų nuo bendros Švietimo ir mokslo ministerijos skirtos ES lėšų sumos. Pastebimas ir konkursų suaktyvėjimas, nes iki 2018 m. I ketvirčio buvo paskelbti konkursai dėl 80 proc. visos ministerijos administruojamų ES investicijų. Strateginis tikslas Švietimo ir mokslo ministerijos administruojamas lėšas tikslingai investuoti iki periodo finansavimo pabaigos.

Dar vienas švietimo lyderystės ir švietimo įstaigų darbuotojų (vadovų ir pedagogų) kompetencijų ugdymo pavyzdžių yra ES ir Lietuvos valstybės biudžeto finansuojamas projektas „Lyderių laikas“, kuris vykdytas vadovaujantis septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa,

Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos tikslais, Lietuvos mokslo ir inovacijų politikos kaitos gairėmis.

Projektas „Lyderių laikas“ yra nacionalinė iniciatyva, siekianti tobulinti ugdymo įstaigų vadybos praktiką bei besimokančiųjų mokymosi kokybę, kad mokyklų (profesinio mokymo, bendrojo ir neformaliojo ugdymo), savivaldybių ir nacionalinio lygmens švietimo lyderiai būtų labiau pasirengę inicijuoti ir vykdyti kokybinius pokyčius (inovacijas) savo organizacijose. Projekto siekis – auginti Lietuvos švietimo profesinį kapitalą, kurį sudaro sprendimų priėmimo, žmogiškasis ir socialinis kapitalas. Projektas įgyvendinamas 3 etapais (Jackson, 2011):

**1 etapas** (konceptualių dokumentų rengimas): 2009 – 2011 m. (finansavimas – 10 mln. litų)

**2 etapas** (1 etapo veiklų išbandymas 15-oje savivaldybių): 2011 – 2015 m. (finansavimas – 10 mln. litų, iš kurių per viešuosius pirkimus buvo sutaupyta 2,7 mln. litų ir gražinta į valstybės biudžetą)

**3 etapas** (veiklų sklaida likusiose 45-ose savivaldybėse): 2017 m. vasaris – 2021 m. vasaris (finansavimas – 5 502 780,00 eurų, iš kurių jau panaudota 2 087 966,47 eurų).

Projektą sudaro tarpusavyje susijusios veiklos (žr. 1.2.2.1 lentelę):

1.2.2.1 lentelė

### „Lyderių Laikas“ veiklos, siekiami tikslai, statistika ir rezultatai

Veiklos	Siekiami tikslai	Produktas	rezultatai
<b>Sprendimų priėmimo kapitalas</b>	1. Švietimo bendruomenės lyderystės gebėjimų didinimas kuriant ir įgyvendinant pokyčio projektus savivaldybėse (regionuose)	I srautas (2017–2018 m.) – Pietų Lietuvos savivaldybės II srautas (2018–2019 m.) – Vakarų Lietuvos savivaldybės III srautas (2019–2020 m.) – Šiaurės Rytų Lietuvos savivaldybės	15 savivaldybių įgyvendino pokyčių projektus „Lyderių laikas 2“ 45 savivaldybės įgyvendina pokyčių projektus „Lyderių laikas 3“
<b>Žmogiškasis kapitalas</b>	2. Visų lygmenų švietimo profesionalų kompetencijų ugdymas	Parengta Švietimo lyderystės magistrantūros studijų programa ISM universitete	Programą baigė 5 studentų laidos, t. y. 360 švietimo sistemos institucijų atstovų
		Sukurta Neformalioji švietimo lyderystės programa ir įgyvendinimo modelis	Mokymosi modelį išbandė 245 nacionalinio, savivaldybių ir mokyklos lygmens švietimo darbuotojai
<b>Socialinis kapitalas</b>	3. Švietimo profesionalų savitarpio pagalbos tinklo kūrimas	Projekto tinklapis: <a href="http://www.lyderiulaikas.smm.lt">www.lyderiulaikas.smm.lt</a> Projekto facebook paskyra: <a href="https://www.facebook.com/lyderiulaikas/">https://www.facebook.com/lyderiulaikas/</a>	Suburta apie 20 tūkst. švietimo darbuotojų

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lyderių laikas duomenimis.

Projekto eigoje švietimo bendruomenė, kurios į „Lyderių Laiko“ veiklas įsitraukė apie 20000, supažindinama su lyderystės modeliais, lavinami individualūs asmenybiniai ir komandos gebėjimai ir realiai vykdomi pokyčio projektai aktyviuose Lietuvos regionuose. Svarbu, kad strateginis projekto tikslas ugdyti visų lygmenų švietimo specialistų kompetencijas. O visų veiklų pasėkoje kuriamas vidaus pagalbos tinklas.

Lyderystės ir vadovų kompetencijos vadovauti organizacijai klausimas išlieka vienu svarbiausių. Tai įrodo ir 2019 metų gegužės 14 d. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro priimtas nutarimas dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo“. Atkreipiamas dėmesys į galimybę „Stiprinti įstaigų vadovų lyderystę, teikti pasiūlymus dėl įstaigų vadovų kompetencijų valdymo sistemos, ugdyti įstaigų vadovų lyderystės ir vadybines kompetencijas“ (Įsakymas *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo*, 2019) ir įvardijama sritis finansuoti plano veiksmus remiantis 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.5-ESFA-V-925 priemonės „Valstybės įstaigų vadovų grandies stiprinimas“ lėšomis. Šiame nutarime numatomas aiškus vadovų lyderystės kriterijus ir kompetencijų valdymo svarba. Tai reiškia, kad viešai pripažįstamas specifinis vadybinis gebėjimas išmanyti, vadovautis, pritaikyti ir tobulinti profesinius vadovų „minkštuosius“ (angl. *soft*) gebėjimus, kurie duoda pridėtinę vertę bendram organizacijos vadovavimui ir komandos koordinavimui.

Vytauto Didžiojo universiteto profesorė Dalia Survutaitė paskaitoje „Švietimo įstaigų vadovų kompetencijos: realybė ir lūkesčiai“ (2021) pastebi, kad Jungtinių tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (UNESCO) deklaracijoje „Švietimas 2030“ įtvirtinamas šalių išipareigojimas rūpintis švietimo kokybe, tobulinti mokymosi rezultatus, todėl būtų galima šią veiklą projektuoti kaip svarbiausią. Nors tai yra tik viena dalis iš vienuolikos įpareigojimų švietimo įstaigų vadovams sąrašo, bet ją galima suprasti kaip aktualinamą ir reikšmingą. Apibrėžtos vadovo funkcijos atspindi ne tik atsakomybę, bet ir projektuoja lyderystę, valdymo sritis, nors standartiniai vadovų mokymo tikslai išlieka konkretūs, kai atsižvelgiama į kontekstą, tačiau politika turėtų skatinti vadovus užmegzti ir palaikyti ryšius su mokytojais, ieškant mokytojų indėlio priimant sprendimus, stiprinant pasitikėjimą. Įvairiuose šaltiniuose pastebėta, kad vadovas daro tiesioginį poveikį pedagoginiam personalui, gali skatinti ir gerinti kolektyvo bendradarbiavimo kokybę.

Pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos suformuluotos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Žaneire 1992 metais. **Darnaus vystymosi koncepcijos** (2003) pagrindą sudaro 3 lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis. Rio de Žaneire priimta darnaus vystymosi įgyvendinimo veiksmų programa „Darbotvarkė 21“ ir deklaracija, kurioje nurodyti pagrindiniai darnaus vystymosi principai.

Vienas iš darnaus vystymosi prioritetų - visuomenės švietimas sietinas su inovatyvios lyderystės skatinimu. Strategijos įgyvendinimas grindžiamas mokslo ir žinių bei technologinės pažangos principu. Vadovaujantis šiuo principu, įvairių sektorių ir jų šakų vystymas turi būti pagrįstas šiuolaikiškais mokslo laimėjimais, žiniomis, naujausiomis aplinkai kuo mažesnę neigiamą poveikį darančiomis technologijomis.

*Darnaus vystymosi vizija* numatoma, kad pagal pagrindinius ekonominius ir socialinius rodiklius iki 2020 metų Lietuva turėjo būti pasiekusi 2003 metų ES-15 valstybių vidurkį. Šiuolaikiška švietimo sistema užtikrins ES lygį atitinkantį išsilavinimą, suformuos aktyvių ir atsakingų piliečių, kurie aktyviai dalyvaus priimant savivaldybėms ir valstybei svarbius sprendimus, visuomenę. Kas leidžia daryti prielaidą, kad sudaromos sąlygos valdant žinias daryti įtaką strateginiams tikslams.

*Valstybės misija* numato, kad socialinėje srityje mokslas ir švietimas turi išties tapti vienu iš valstybės vystymosi prioritetų. Mokslo ir jo laimėjimų taikymas gyvenime, žinių visuomenės kūrimas, naujų ir mažesnę neigiamą poveikį aplinkai darančių technologijų kūrimas ir diegimas irgi turi būti valstybės prioritetas. Kas leidžia daryti prielaidą, kad rodoma iniciatyva žinių pagrindu kurti inovacijas.

Ilgalaikiai tikslai apima siekį išugdyti išsilavinusius, savarankiškus, aktyvius ir atsakingus visuomenės narius, sustiprinti intelektualinį visuomenės potencialą, kad žinios ir mokslas užtikrintų darnų ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą.

Pagrindiniai ilgalaikiai uždaviniai sietini su inovatyvia lyderyste yra šie:

- sukurti nuolat besimokančią visuomenę, sudaryti sąlygas asmenims, norintiems keisti ar kelti kvalifikaciją, mokytis visą gyvenimą;
- užtikrinti sistemingą mokslo ir technologijų vystymąsi, leidžiantį kurti mokslu, naujaisiomis, aplinkai mažesnę neigiamą poveikį darančiomis technologijomis ir inovacijomis pagrįstą žinių visuomenę;

Trumpalaikiai tikslai sietini su inovatyvia lyderyste – užtikrinti spartų švietimo, mokslo ir technologijų vystymąsi, pasiekti, kad švietimas, mokslas ir naujausios technologijos didintų tarptautinį Lietuvos konkurencingumą visose gyvenimo srityse ir skatintų darnų Lietuvos vystymąsi.

Pagrindiniai trumpalaikiai uždaviniai sietini su inovatyvia lyderyste yra šie:

- stiprinti bendrojo lavinimo, profesinių ir aukštųjų mokyklų sanglaudą;
- pasiekti, kad žinios ir mokslas taptų svarbiu veiksniu, užtikrinančiu spartų ekonominę ir socialinę vystymąsi, efektyvų gamtos išteklių naudojimą, švarią ir sveiką aplinką, spartinti žinių visuomenės kūrimą;
- padidinti mokslinių tyrimų efektyvumą ir tarptautinį konkurencingumą, sumažinti protų nutekėjimą.

Valstybiniu mastu vykdant regionalizaciją valstybė geriau išmano tarptautines ir šalies vidaus jėgas, kurios įtakoja šalies, regionų politiką, taip pat gali planuoti nacionalinę politiką. Tačiau lokaliu mastu, situaciją geriausiai gali įvertinti vietos valdžia. Vietos žmonių reikmės, lūkesčiai yra aiškiausiai jaučiami vietos savivaldos. Toks pat principas gali būti taikomas ir švietimo organizacijoms. Konkretios švietimo įstaigos geriausiai žino savo vietos politiką ir mato viziją kaip formuoti savo ateitį. Centralizuotas valdymas tuo tarpu gali reikšti efektyvią informacijos sklaidą, funkcijų paskirstymą, kas teigiamai veikia darbo organizavimą, tačiau prarandamas „gyvas pulsas“, nuotaikų pajautimas, glaudus santykis ir „komandos dvasia“. Visi darbuotojai tampa formaliais dalyviais, kurie sprendžia aktualius ir svarbius klausimus. Iškyla susvetimėjimo ir lojalumo stokos grėsmė. Pagrindiniai veiksniai, kurie skatina atsigręžti į lyderystę ir jos panaudojimą formuoti komandoms yra decentralizacijos siekis. Tokiu projektu kaip „Lyderių laikas“ vystymas, kurie kviečia švietimo darbuotojus į formalias ir neformalias lyderystės studijas, konsultantų mokymus atspindi regionalizacijos proceso įtaką, kurios pasekmėje didėja individų valdomų žinių svarba, integruojamas modernių technologijų siūlomas progresas, infrastruktūros tobulinimas, kuriama bendradarbiavimo kultūra, o visa tai veda prie švietimo organizacijų veiklų, paslaugų ir darbo organizavimo kokybės.

*Apibendrintai galima teigti, kad žinios ir mokslas veda prie lyderystės ekonomikoje ir socialinėje srityse. Modernios lyderystės pamokos ugdymo procese formuoja naujos pasaulėžiūros asmenybes, kurie orientuoti į darnaus vystymosi perspektyvas. Gebėjimas taikyti inovatyvius žinių ir mąstymo modelius padeda efektyviau įsiliesti į darbo rinką, skatina verslumą ir atsakingą požiūrį į supančią aplinką. Visi aukščiau aptarti dokumentai atliepia lyderystės plėtros principą. Siekiant viešąjį sektorių pakreipti efektyvaus valdymo kryptimi būtina taikyti inovatyvios lyderystės principus-lyderystę, žinių valdymą ir inovacijų kūrimą, kurie įgyvendinami per žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos kėlimą, lyderystės gebėjimų įvaldymą, naujai gautų žinių taikymą kokybiškesnėms paslaugoms teikti ir efektyvesniam valdymui inicijuoti bei kurti inovatyvius valdymo sprendimus bei numatyti jų pritaikomumą praktikoje su konkurencingumo perspektyva. Tokiems tikslams pasiekti svarbi teisinė bazė, vykdomos politikos kryptingumas ir realus strateginis planavimas su numatomomis priemonėmis ir pamatuojamais rezultatais.*

## 2. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA

Sutinkant su Lietuvos mokslininkų pastarųjų dešimtmečių aiškinimu, kas yra socialinių tyrimų metodologija (Kardelis, 2007; 2016; Žydžiūnaite, 2011, kuri remiasi Breslow, Day, Hollway ir Jefferson, 2000, taip pat ir Gill, Johnson, 2002 ir Grooves, 2004) pristatydami tyrimo metodologiją, mes įvardijame sistemą, metodų, technikų ir procedūrų visumą, kurią pasitelkėme surinkti medžiagą apie mus dominantį objektą, ir ją analizuoti, interpretuoti, nes objektas susijęs su žmonių ištekliais, o šiuo atveju sunku išlaikyti objektyvumą (Bitinas, 2006). Tyrimo metodologijoje pristatomi metodai, kurie padeda teorinę, dokumento analizės dalis susieti su empiriniu tyrimu.

Tyrimo metodologijoje pristatomi teorinės dalies (mokslinės literatūros turinio analizė, sisteminimas ir apibendrinimas) ir empirinių tyrimų metodai ir instrumentai, tyrimo organizavimas, imties charakteristikos bei etika, pristatoma sudaryta tyrimo loginė schema (žr. 1 Priedas).

### 2.1. Metodologiniai tyrimo pagrindai

Išskirtinai kokybinio tyrimo kontekste terminas „tyrimo strategija“ apibrėžiamas kaip „kelio žemėlapis, planas, kuriuo sekant sistemiškai tyrinėjamas dalykas/ reiškiny, kuriuo domimasi“ (Marshall, Rosman, 2006).

Socialiniuose moksluose yra tikslinga taikyti tiek kiekybinius, tiek kokybinius tyrimus. Kokybinių tyrimų metodologijoje esminis faktorius yra kontekstualumas – fizinė, socialinė ir materialinė aplinka susijusi su žmonių veikla. Kokybinių tyrimų atlikimui ir duomenų rinkimui dažniausiai naudojami metodai yra pokalbis, stebėjimas, dokumentų rinkimas, analizė (Kardelis, 2016). Atliekant kokybinį tyrimą tyrėjas pasirenka tirti konkretų atvejį, jį analizuoja, teoriškai susistemina idėjas, o tolesnė to paties arba jau kitų tyrėjų atlikta panašių ar skirtingų atvejų analizė patvirtina arba paneigia iškeltas teorines idėjas. Tokiu būdu teorija vystoma toliau (Rupšienė, 2007).

*Siekiant įvertinti ir numatyti inovatyvios lyderystės vaidmenį savivaldybės švietimo sektoriaus valdyje, traukžius, galimybes ir pateikti išvadas bei rekomendacijas, remiamasi kokybinio tyrimo strategija.*

Magistro darbe atliekant kokybinį tyrimą, taikyti šie duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- dokumentų analizė ir pusiau struktūruotas interviu;
- turinio analizė;
- kategorizavimas;
- interpretavimas;
- apibendrinimas.

Pritariu Rupšienei (2007), kuri linkusi manyti, kad atliekant kokybinį tyrimą dokumentų naudojimo veiksmingumas galimai priklauso nuo to, kokie dokumentai analizuojami ir koku metodu tai daroma. Dokumentai gali suteikti naudingos informacijos apie organizacijos kultūrą, vadybos modelius, joje dirbančius žmones, projektų vykdymą, strateginius tikslus ir vertybes. Sutikdama su mokslininkų (Tidikiu, 2003; Bruzgelevičienė, Žadeikaitė, 2007, Kardeliu, 2007) nuomone, kad socialiniam tyrimui dokumentas yra svarbus, nes jis yra socialinės tikrovės liudijimas, o dokumentų analizavimą

priskiriant pagrindiniam informacijos šaltiniui ir teigimu, kad žmogaus elgesio ypatumai bei jį lemiantys veiksniai yra dokumentuojami pagrindiniais informacijos šaltiniais, pasirinkti oficialūs savivaldybės dokumentai. Tai sudaro sąlygas gauti objektyvios informacijos aktualiu klausimu.

Žinant, kad turinio (content) analizės metodas pagrinde remiasi tuo, kad įvairūs visuomeninės kultūros bei psichosocialiniai fenomenai tam tikru būdu atsispindi tekstuose, mokslinės literatūros, dokumentų analizei pasirinktas būtent šis metodas. Tiek mokslinio metodo pradžioje, tiek ir pabaigoje yra labai svarbus kokybinis interpretacinis požiūris (Šaparnis, Merkys, 2000). Magistro darbe analizuojami oficialūs verbaliniai ir statistiniai dokumentai.

Magistro darbe taikomi *kokybiniai tyrimo metodai*. Bitino (2013) teigimu, kokybinis tyrimas pateisina panaudojimą tais atvejais, kai yra norima gauti duomenų apie mažai tirtą procesą, suprasti jo esmę, atskleisti ypatumus. Kadangi duomenų apie inovatyvią lyderystę savivaldybių švietimo valdyme nėra daug, manyta, kad švietimo sektoriaus vadovų ir savivaldybės administracijos atstovų bei vietos savivaldos politikų požiūriu į šį procesą, jį skatinančių veiksnių bei trukdžių išaiškinimas gali būti svarbus tiek švietimo įstaigoms, tiek jas valdančioms institucijoms, taip pat ir mokslui apie lyderystę.

Kokybinio tyrimo patikimumas glaudžiai susijęs su tyrimui pasirinktų jo dalyvių informuotumu ir paties tyrėjo analitiniais gebėjimais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Suprantant, kad teks analizuoti dar mažai tirtą objektą – inovatyvią lyderystę savivaldybės švietimo valdyme, manyta, jog labai svarbus yra pakankamai žinių ir patirties turinčių tyrimo dalyvių (informantų) parinkimas, tinkamų tyrimo instrumentų taikymas. Tikėtasi, kad kokybinės analizės metodas leis atskleisti švietimo įstaigų vadovų, savivaldybės politikų ir administracijos vadovų (juos numatyta pasitelkti informantais) patirtis ir tokiu būdu išsiaiškinti pagrindinius inovatyvios lyderystės savivaldybės švietimo valdyme galimybes.

## **2.2. Tyrimo metodai ir empirinio tyrimo instrumento pagrindimas**

Atlikus mokslinės literatūros inovatyvios lyderystės ir valdymo tematika analizę ir susistemintus teorinius duomenis, taip pat aptartas sinerginis inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelis, sudarantis pagrindą empirinio tyrimo dizainui. Siekiant tyrimo išsamumo ir patikimumo, empiriniame tyrime duomenys renkami pasitelkus du skirtingus metodus: dokumentų analizę ir pusiau struktūruotą interviu.

Empirinio tyrimo tikslas – atpažinti inovatyvios lyderystės raišką ir jos integraciją į švietimo sektoriaus valdymą. Organizuojant tyrimą buvo siekta išsiaiškinti, kaip supranta inovatyvumo ir lyderystės sąvokas, kokius iššūkius įžvelgia savivaldybės švietimo specialistai ir vadovai švietimo valdyme, kokie žinių vadybos poreikiai pastebimi švietimo sektoriaus valdyme, kaip švietimo sektoriaus specialistai vertina pokyčių valdymą ir inovacijų diegimo perspektyvas savivaldybės švietimo valdyme, kokios galimybės inovatyvios lyderystės raiškai rajono švietimo sektoriuje siekiant užtikrinti žiniomis grįstą ir efektyvų valdymą.

Pasirinktas naudoti kokybinio tyrimo metodas – dokumentų turinio analizė ir interviu naudojant klausimyną, surinktos medžiagos analizė, kategorizavimas. Interviu atliktas susitaroje virtualioje aplinkoje, atsižvelgiant į sudėtingą pandemijos valdymo situaciją remiantis LR Vyriausybės nutarimu dėl karantino LR teritorijoje paskelbimo, Nr. 1226, 2020 m. lapkričio 4 d.

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo naudotos parengtos klausimų gairės, kurios padeda išvelgti inovatyvios lyderystės vaidmenį švietimo sektoriaus savivaldybėje valdyme bei aptarti ateities perspektyvas. Interviu klausimų gaires sudaro preliminariai numatyti, orientaciniai klausimai, kurie interviu metu buvo tikslinami ir koreguojami, todėl klausimai pavadinti klausimų gairėmis. Teorinėje dalyje analizuotos naujausios mokslinės literatūros pagrindu ir atsižvelgiant į ES, LR viešąją politiką, palaikančią lyderystės aktyvinimą visuose valdymo sektoriuose ir lygmenyse bei palankią aplinką inovacijoms, parengtas klausimynas (žr. 1 priedą) sudarytas iš 6 dalių:

1. Įvadinės, pristatančios tyrimo tikslą, tyrėją ir tiriamąjį objektą bei pagrindinę inovatyvią lyderystę organizacijoje atspindinčią schemą; individualią informanto lyderystės sampratą, inovacijų įvardijimas švietimo srityje, švietimo valdyme;
2. inovatyvios lyderystės raiškos komunikacijoje;
3. inovatyvios lyderystės strategijoje ir planavime;
4. inovatyvios lyderystės santykiyje su žinių vadyba;
5. valdymo efektyvumo didinimo, inovacijų diegimo;
6. žmoniškųjų išteklių švietimo sektoriuje analizė.

Metodo prieigai pasirinkta vadovautis *pragmatizmo filosofija*. Pirma, pragmatizmas remiasi konkretumu ir adekvatumu, sutelkiant dėmesį į faktus, veiksmą bei atsiribojama nuo abstrakcijų ir absoliutinių. Pragmatinio pažinimo metodo esmė slypi teorinių alternatyvų pasirinkime ir tyrinėjime, kurios patikrinamos žmogiškosios patirties priemonėmis.

Informantais pasirinkti rajono švietimo politikos formuotojai, švietimo įstaigų vadovai, švietimo kontrolę užtikrinantys profesionalai ir formalūs švietimo lyderiai Telšių rajone. Tyrimui pasirinktas interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (virtualia aplinka) atsižvelgiant į sudėtingą karantino situaciją ir gyvos komunikacijos tarp kelių šeimos ūkių uždaroje patalpoje apribojimą nacionaliniu lygmeniu. Virtualios komunikacijos metodas pagrįstas remiantis Gaižauskaitės ir Vėlavičienės (2016) išvalgomis, kad laisvėjantis ir lengva prieiga pasižymintis žmonių mobilumas, pastovi informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, jų pritaikomumas socialinėms sąveikoms kasdieniame gyvenime ir kasdienio gyvenimo elementų perkėlimas į virtualią erdvę, išryškina IKT taikymo kokybiniam tyrimams galimybes. Kokybiniai interviu, taikomi nuotolinei komunikacijai, leidžia pasiekti ne tik nutolusius tyrimo dalyvius, bet ir lanksčiai prisiderinti jiems patogiu metu bei forma. Todėl, pagal tyrėjo ir tyrimo dalyvio kontakto pobūdį, pasirinktas interviu, pasinaudojant komunikacinėmis technologijomis (telefonu, kompiuteriu, internetu) ir nuotolinio bendravimo programomis (Zoom, Teams, Google Hang Out). Minėtos autorės pastebi, kad IRT taikymas interviu metu leidžia pagerinti imties sudarymo galimybes ir kokybę – aprėpiama didesnė geografinė erdvė bei galimas didesnės įvairovės pasirinkimas. Nuotolinis interviu naudojant garso ir vaizdo priemones, Gaižauskaitės, Vėlavičienės (2016) pastebėjimu, sudaro sąlygas tyrėjui ir tyrimo dalyviui bendrauti matant vienas kitą pokalbio metu, kitos formos tokios galimybės neturi (pvz. elektroninis paštas). Žydžiūnaitė ir kt. (2008) teigia, kad individualus pokalbis leidžia labiau įsigilinti į tiriamą problemą, užtikrina didesnę duomenų patikimumą nei kitais apklausos būdais. Bitinas ir kt. (2008) teigia, kad interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti įsitikinimus, požiūrius, nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais.

Telšių rajono savivaldybės dokumentų analizė pasirinkta dėl temos specifikos, nes lyderystės ypatumų ir įgyvendinimo siekio apraiškų ieškoma savivaldybės švietimo sektoriaus valdyme, tad svarbu įvertinti strateginių nacionalinių dokumentų deklaruojamos lyderystės koreliaciją su vietos dokumentais ir juose numatomomis kryptingomis veiklomis. Dokumentų analizė yra reikšminga dėl pačių dokumentų kontekstualumo (Bowen, 2009). Dokumentai sukurti įgaliotų valdžios institucijų

siekiant apibrėžti reiškinį ir realybę ir duoti postūmį realiems veiksams. Tyrimui pasirinkti elektroniniai, beasmeniai, oficialūs ir viešai prieinami švietimo srities dokumentai, kuriuose galimai numatomi lyderystės ypatumai savivaldybės švietimo sektoriaus valdyme. Dokumentuose ieškoma konkrečių rekomendacijų ar priemonių lyderystei ir inovacijos diegti valdymo srityje.

2.2.1 lentelė

### Magistro darbo tyrimo etapai

Tyrimo tipas	Tyrimo metodai ir imtys	Rezultatas
<b>I ETAPAS</b>		
Analizuojama mokslinė literatūra, susijusi su inovatyvia lyderyste ir naujuoju viešuoju valdymu	<i>Mokslinės literatūros.</i> Naujausi mokslinės literatūros šaltiniai lietuvių ir užsienio kalbomis apie inovatyvią lyderystę organizacijų valdyme.	Apibrėžta lyderystės samprata. Atskleistas ryšys tarp lyderystės ir inovatyvumo. Identifikuoti inovatyvios lyderystės veiksniai. Apibrėžta naujojo viešojo valdymo samprata ir lyderystės aspektas jame.
Analizuojami ES ir Lietuvos dokumentai susiję su lyderystės puoselėjimu ir integracija į vadovavimą švietime.	<i>Dokumentų turinio analizė.</i> Analizuojami galiojantys ES ir Lietuvos dokumentai susiję su Lietuvos švietimo sektoriumi ir lyderystės vadovavimui ugdymu.	Atskleista lyderystės švietimo valdyme svarba. Atskleista lyderystės ir valdymo sąveika švietimo sektoriuje. Nustatytos gairės švietimo valdymo efektyvumo didinimui, inovatyvios lyderystės integravimo galimybės. Nustatytas poreikis inovatyviai lyderystei švietimo valdymui.
<b>II ETAPAS</b>		
Analizuojami savivaldybės dokumentai susiję su lyderystės puoselėjimu ir integracija į vadovavimą švietime.	<i>Dokumentų turinio analizė.</i> Analizuojami galiojantys savivaldybės dokumentai susiję su švietimo valdymu ir lyderystės vadovavimui ugdymu.	Atskleista lyderystės ir valdymo sąveika švietimo sektoriuje savivaldybėje. Įvertintos inovatyvios lyderystės integravimo galimybės. Nustatytas poreikis inovatyviai lyderystei švietimo valdymui savivaldybėje.
Telšių rajono savivaldybėje veikiančių viešojo sektoriaus organizacijų susijusių su švietimo sektoriumi vadovų ir politikų apklausa.	<i>Pusiaus struktūruotas informantų interviu.</i> Tyrimo imtis bei atrankos kriterijus: pusiau struktūruotas interviu atliktas su 7 informantais, kurie susiję su švietimo valdymu ar švietimo politikos formavimu savivaldybėje. Apklausiami informantai dirba viešajame sektoriuje.	Identifikuotos informantų nuostatos atsakinėjant į klausimus. Nustatyta dabartinė Telšių rajono savivaldybės švietimo sektoriaus būklė, išskirtos problemos. Surinkti informantų siūlymai dėl švietimo valdymo gerinimo. Atskleista kokių pokyčių išvelgia švietimo valdymo perspektyvoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pasitelkiant metodų trikampį, dokumentų analizė derinama su kitu kokybinio tyrimo metodu – interviu. Laikomasi interpretatyvistinės analizės tradicijos ir į dokumentus žiūrima kaip į socialiai sukonstruotą fenomeną. Dokumentų analizei pasirinkti lyderystę viešojo sektoriaus valdymą ir švietimo politiką savivaldybėje apibūdinantys dokumentai: savivaldybės strateginis planas bei teisiniai švietimo dokumentai.



## 2.3. Tyrimo dizainas

Teorinėje dalyje analizuota mokslinė literatūra. Jos metu nagrinėta lyderystė šiuolaikinių lyderystės teorijų kontekste, pristatytos inovatyvios lyderystės sampratos konceptualizacija ir pagrindiniai lyderystės tipų bruožai, išanalizuoti transakcinės, transformacinės ir pasidalintosios lyderystės lyderystės sąsajos švietimo srityje, akcentuotas įvairių lyderystės tipų poreikis ir specifiškumas švietimo sektoriaus institucijų valdymo kontekste. Šiuo tyrimu siekiama atpažinti inovatyviosios lyderystės vaidmenį Telšių rajono švietimo sektoriaus valdyme. Bendras tyrimų dizainas pavaizduotas 1 Priede.

Siekiant organizuoti tyrimą, raštu buvo susisiepta su Telšių rajono švietimo skyriaus vedėja ir atsiklausta dėl tyrimo vykdymo. Taip pat žodžiu susisiepta su galimais tyrimo dalyviais. Visi sutiko dalyvauti tyrime. Gautas jų žodinis sutikimas, informantai sutiko dalyvauti struktūruotame interviu. Taip pat numatytas laikas dėl dalyvavimo interviu bei sutartos komunikacinės priemonės su pasirinktais švietimo lyderiais. Sutarta, kad, esant pageidavimui tyrimo rezultatai bus pristatyti jiems ir Telšių rajono švietimo vadovams ir/ arba Telšių rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto posėdžio metu.

## 2.4. Tyrimo imtis

Informantų imties atrankos tipas – tikslinė imtis, esanti tyrimui aktualiame kontekste. Visi kokybiniame tyrime parinkti informantai yra tiesiogiai susiję su švietimo sritimi, einamuoju laikotarpiu užima vadovaujančias pareigas ir yra formaliai įgalinti dalyvauti formuojant rajono švietimo politiką bei įtakoti pokyčius bei inicijuoti kryptingą švietimo politiką savivaldybėje. Informantams buvo keliamas reikalavimas turėti vadovavimo patirties ne mažesnės kaip 3 metai. Šio kriterijaus netenkino vienas informantas – Telšių rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto pirmininkas, kuris yra skiriamas savivaldybės tarybos sprendimu ir jam nėra privalomas vadybinis išsilavinimas bei vadovavimo patirtis viešojo valdymo institucijai ar jos padaliniui. Aktualu buvo tarp informantų turėti savivaldos politiniu lygiu sprendimus priimančią asmenį, todėl atrankos kriterijai buvo papildyti: arba vadovavimas švietimo politikai savivaldos lygiu.

Šiam kokybiniam tyrimui pasirinkta nedidelis skaičius informantų, pagal kriterijus (vadovavimo patirtis ne mažiau kaip 3 metai, vadovo pozicija švietimo organizacijoje arba su švietimu susijusios pareigos savivaldybės administracijoje) buvo pasirinkta per 15, tyrime sutiko dalyvauti 7. Tyrime dalyvavo švietimo įstaigų vadovai – 2, pavaduotojai ugdymui – 1, Telšių Švietimo Lyderių Bendrijos atstovas – 1, Telšių rajono administracijos vadovai, švietimo atstovai – 2, tarybos narys – 1 (žr. 2.4.1 lentelę).

2.4.1 lentelė

### Informantų sąrašas

Informantų pareigos	Darbo patirtis savivaldos/ švietimo srityje, metais
Telšių rajono mero pavaduotojas	7
Švietimo skyriaus vedėja/-as	18
Gimnazijos vadovas/-ė	17,5
Progimnazijos vadovas/-ė	5
Pavaduotojas/-a ugdymui	3
Telšių švietimo lyderių bendrijos pirmininkas	14
Telšių rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto narys/ tarybos narys	9

Sudaryta darbo autorės

Informantų pasisakymai, atliekant kokybinio tyrimo analizę, užkoduoti kodais I1–I7. Informantų kodai neatitinka lentelėje pateiktos eilės tvarkos. Kodų atitiktis žinoma tik darbo autorei, taip siekiama užtikrinti informantų atsakymų konfidencialumą.

## 2.5. Interviu organizavimas

Interviu su informantais vyko 2021 m. balandžio mėnesį. Interviu buvo vykdomas pasitelkiant Microsoft Teams ir Zoom programas, naudojant vaizdo ryšį (laikantis karantino reikalavimų), iš anksto suderinus laiką. Informantams paprašius, pusiau struktūruoto interviu klausimų gairės buvo išsiųstos iš anksto, siekiant, kad informantai iš anksto susipažintų su klausimyno turiniu bei sugebėtų lengviau orientuotis interviu metu ir nejaustų diskomforto. Prieš kiekvieną interviu informantai buvo trumpai supažindinami su tyrimo koncepcija, esminėmis dalimis ir VU profesorių pasiūlytu sinerginiu inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modeliu. Informantų interviu vyko nuo 35 iki 50 minučių, atsižvelgiant į informanto kompetencijas ir siekiant atskleisti kiekvieno informanto pateikiamos informacijos specifiką ir unikalumą.

Vadovaujantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais, siekta kuo tiksliau surašyti interviu metu surinktus duomenis, todėl interviu metu buvo atliekamas garso įrašas Voice Recorder programa kompiuteryje. Nė vienas iš informantų neprieštaravo, kad pokalbio metu būtų daromas garso įrašas.

Interviu metu įrašyti informantų teiginiai analizuoti pritaikant kokybinės duomenų turinio analizės metodą, įrašai transkribuojami. Interviu metu pasakytus teiginius šio darbo autorė fiksavo ir raštu. Vėliau interviu nebuvo pilnai transkribuojamas, tačiau tyrėja analizavo savo įrašus ir pastabas, pagal poreikį papildomai peržiūrėjo ir perklausė įrašus. Šiuo metodu, tyrėjo pasirinkimas yra sąmoningai atsisakyti perteklinės, su tyrimu nesusijusios informacijos. Tyrimo metu pasinaudota indukcinė prieiga, tai reiškia, kad interviu metu nuo atskirų faktų pereita prie apibendrinimų.

## 2.6. Tyrimo etika

Atliekant mokslinės literatūros bei teisės aktų analizę, empirinio tyrimo rezultatų interpretavimui pasirenkant mokslo šaltinius, buvo laikomasi akademinės etikos: darbas parengtas savarankiškai, naudojamos mokslininkų įžvalgos, antriniai šaltiniai turi nuorodas tekste, šaltinių sąrašas pateikiamas magistro darbo pabaigoje.

Atliekant empirinį tyrimą, laikytasi pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, konfidencialumo ir duomenų apsaugos.

**Geranoriškumo principas** yra sietinas su taikomais tyrimo metodais, jų instrumentų turiniu ir bendravimu su tiriamaisiais (Žydzūnaitė, 2011). Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime priklauso nuo jų asmeninių sprendimų – tiek sutinkant atsakyti į klausimus, tiek pasirenkant bendravimo su tyrėju būdą, be to, informantai galėjo nutraukti savo dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.

**Pagarbos asmens orumui principas** suvokiamas kaip tyrėjo prievolė nedaryti įtakos informantams, jiems apsisprendžiant dalyvauti ar nedalyvauti tyrime bei pagarbiai priimti jų nuomonę bei įžvalgas be jokio negatyvaus interpretavimo ar provokacijos. Kadangi informantai patys yra švietimo įstaigų vadovai ar einantys kitas vadovaujamas pareigas, o kiti darbuotojai į tyrimą neįtraukiami, buvo gautas jų žodinis sutikimas dalyvauti tyrime. Interviu metu pateikiami etiški ir tik su tema susiję klausimai, nesukeliant neigiamų jausmų ar nepasitenkinimo.

**Teisingumo principas** susijęs su tiriamųjų atranka ir jų privatumo išsaugojimu. Šis principas įgyvendintas, pasirenkant informantus pagal konkrečius kriterijus, susijusius su tyrimo objektu ir tyrimo problema. Atliekant kokybinį tyrimą laikytasi susitarimo neatskleisti duomenų apie informantus, jų atsakymai magistro darbe užkoduoti tik tyrėjui žinoma tvarka, interviu analizės aprašyme jiems suteikti kodai.

**Teisės gauti tikslią informaciją principas** reikalauja tyrimo dalyvius išsamiai informuoti apie tai, kokia forma ir kur bus pateikti gauti duomenys, kad tiriamieji neprisiima jokių įsipareigojimų dalyvaudami tyrime, nepatirs jokių rizikų ir pan.).

Būsimiems informantams buvo atsakyta į visus jų pateiktus klausimus, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su jo tikslu, pasirinkimo kriterijų motyvais (pareigos, sąsajos su analizuojama tema, darbo patirtis). Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog bus užtikrinamas jų anonimiškumas, suteikiant kodus, duomenys bus analizuojami ir skelbiami tik tyrėjos rengiamame magistro baigiamajame darbe.

**Tyrime dalyvavusių informantų ir jų pateiktų duomenų žymėjimas.** Vadovaujantis teisingumo principu, kuris tyrėją įpareigoja išsaugoti tyrimo dalyvių privatumą, neatskleisti su jais susijusių duomenų, informantams buvo suteikti kodai. Kiekvieno informanto kodas sudarytas iš I raidės (informantas) ir eilės numerio: I1, I2, I3, I4 ir t.t.

### 3. INOVATYVIOS LYDERYSTĖS TELŠIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Telšių rajono švietimo politikos įgyvendinimas kaip inovatyvios lyderystės kontekstas

Lyderystės, tuo labiau inovatyvios, kuri įgyvendinama per pasidalytą lyderystę, per prielankumą inovacijoms, kūrybingumui ir pan., situacijos analizei Telšių r. švietimo valdyje atsirinkti pagrindiniai strateginiai dokumentai: Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas. 2004–2020; Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas (2020); Telšių miesto teritorijos bendrasis planas (2008).

**Telšių rajono vizija ir misija.** *Telšių rajono vizija* – Telšių rajone žmonės yra kūrybingi ir veržlūs, sumaniai naudojami unikaliomis žemės gelmėmis, gamta ir žiniomis. Telšių rajono gyventojai iniciatyvūs, motyvuoti. Aukštas gyventojų užimtumo lygis. *Telšių rajono misija:* Plėtoti pažangų rajoną, ir į šalies pažangą bei bendruomenės poreikius nukreiptą viešąjį valdymą, kuriant patrauklią gyvenamąją ir verslo aplinką. Svarbiausias ekonominis planas išlaikyti esamas ir kurti naujas darbo vietas. Svarbu modernizuoti vandens ir nuotekų valymo įrengimus, transporto ir kelių infrastruktūrą, tausoti aplinką, taip pat vystyti socialinę infrastruktūrą, kuri būtų nukreiptą į žmogaus saugumą. Organizuoti suaugusiųjų, jaunimo, mokymus, taip pat darbuotojų ir bedarbių kvalifikacijos tobulinimą. Stiprinanti rajono gamybą ir puoselėti rajono kraštovaizdį (Telšių rajono strateginis plėtros planas, 2004–2020). Vizija ir misija patvirtina, kad viešajam sektoriui aktualus žinių valdymas, darbuotojų motyvacijos stiprinimas, tinklaveika ir bendradarbiavimas, efektyvus organizacijų valdymas. Pažangaus rajono plėtojimas tiesiogiai sietinas su inovacijų kūrimu ir modernizavimu bei mokymosi visą gyvenimą/ tobulėjimo prioritetu.

Telšių rajono savivaldybės švietimo sistemos misija - užtikrinti rajono gyventojams kokybišką išsilavinimą, įtraukiant tradicinius išteklius ir modernias technologijas, skatinti raštingumą, stiprinti informacines neformalaus ugdymo ir kultūrinės funkcijas. Skatinti žinių visuomenės raidą, užtikrinant teisę į informaciją, raiškos laisvę ir suteikiant teisę visiems ir kiekvienam gyventojui į išsilavinimą bei edukacinį užimtumą (Telšių rajono strateginis plėtros planas, 2004–2020).

*Apibendrinant galima teigti, kad visa švietimo sistemos veikla yra orientuota į rajono gyventojų poreikių tenkinimą. Keliamas kokybės kriterijus yra ambicingas ir reikalaujantis konkrečių matavimo rodiklių. Siekis užtikrinti informacijos sklaidą koreliuoja su viešojo sektoriaus veiklos skaidrumu, tačiau būtina numatyti konkrečias tai užtikrinančias priemones. Visiems prieinamas ir progresą skatinantis išsilavinimas gali būti glaudžiai siejami ir su švietimo vadovams keliamu poreikiu gilinti kompetencijas vadybos ir lyderystės srityse, kad jie gebėtų kurti švietimo valdymą, palankų Telšių rajono savivaldybės švietimo sistemos misijoje numatytiems aspektams puoselėti ir įgyvendinti.*

Pagrindinis Telšių rajono savivaldybės tikslas švietimo sektoriuje – užtikrinti kiekvieno žmogaus prigimtine teisę mokytis, sukuriant efektyvias formaliojo ir neformaliojo ugdymo sistemas (Telšių rajono strateginis plėtros planas, 2004–2020). Švietimas yra ta infrastruktūros šaka, kuri prisiima funkciją padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinių technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir įsipareigoja sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą – nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir

gyvenimo įprasminimui. Remiantis išsikeltu tikslu, išsilavinusi visuomenė yra pagrindas ne tik regiono, bet ir darnios šalies plėtos.

Šių politinių tikslų švietime įgyvendinimo situacijos rodikliai (Telšių rajono strateginis plėtos planas, 2004-2020) liudija, kad nors Telšių r. sukurta brandžių švietimo įstaigų sistema, numatytuose savivaldybės, švietimo tiksluose vis dar trūksta sisteminio matymo, kad reikia nuolat peržiūrėti ilgalaikius tikslus, nes juos nuolat keičia tiek globalioji aplinka, tiek nacionalinė švietimo politika, tiek regiono socioekonominė situacija ir pan.:

- Optimalus mokyklų tinklas laiduoja kiekvienam vaikui ir suaugusiajam švietimo prieinamumą, racionalų turimų materialinių ir intelektualinių išteklių naudojimą. Demografinis kontekstas švietimui jau 15 metų yra nepalankus: mažėjo vaikų gimstamumas, augo emigracija. Šie veiksniai nulėmė mokinių skaičiaus mokyklose mažėjimą. O tai hipotetiškai reiškia, kad *dalis potencialių jaunų pedagogų, dažnai pasižyminčių modernioms lyderystėms būdingomis kompetencijomis, neatėjo į mokyklas*;
- Telšių rajono savivaldybės švietimo įstaigų branda svyruoja nuo 100 iki 25 metų. Šis švietimo įstaigų “amžius” parodo, kad švietimo sistema yra brandi, savo veiklą vykdo jau ilgą laiką, turi savo vertybes, tikslus, tradicijas bei aiškias suformuotas veiklos kryptis. O tai reiškia, kad švietimo įstaigose *gali būti sukurtos ir taikomos žinių valdymo sistemos ir išsigryninti visiems suprantami strateginiai tikslai*.
- Telšių rajone švietimo įstaigų tinklas ganėtinai įvairus: šiuo metu veikia 3 gimnazijos, 9 vidurinės mokyklos, 10 pagrindinių mokyklų, 1 pradinė mokykla, 2 mokyklos-darželiai, 1 neįgalių vaikų centras, 8 lopšeliai-darželiai, 4 ugdymo įstaigos, teikiančios neformaliojo švietimo programas (muzikos, dailės ir sporto). Taip pat rajone yra 1 profesinė mokykla – Telšių regioninis profesinio mokymo centras, 2 aukštosios mokyklos: Telšių Vyskupo Vincento Borisevičiaus kunigų seminarija, Vilniaus dailės akademijos Telšių dailės fakultetas. O tai reiškia, kad vadovaujantis lyderystės plėtojimo idėja, *inovatyvios lyderystės integravimas į švietimo valdymą gali būti plėtojamas visose švietimo pakopose*.
- Švietimo sistemos gebėjimą padėti vaikams ir jaunuoliams pasirengti ateityje gyventi prisitaikant prie sparčios socialinės, ekonominės ir kultūrinės kaitos lemia mokytojų pajėgumas suvokti visuomenės poreikius ir su išsilavinimu siejamus lūkesčius. Todėl viena svarbiausių švietimo kokybės sąlygų yra mokytojų dalykinė ir profesinė kompetencija. Pastebėtina teigiama tendencija, kad *į mokyklas ateina dirbti tinkamos kvalifikacijos specialistai* (arba atitinkamas išsilavinimas įgyjamas derinant darbą ir studijas), kas iš esmės gerina švietimo paslaugų kokybę. Tačiau šiuo metu pedagogų tarpe yra 1 eksperto kvalifikaciją įgijęs asmuo, Lyderių Laikas 2 formaliąsias švietimo vadybos magistrantūros studijas baigė 5 pedagogai, kurių 3 šiuo metu eina vadovaujamas pareigas, duomenys apie esamų švietimo įstaigų vadovų turimą išsilavinimą viešai nėra prieinami.
- Mokytojų kvalifikacijos tobulinimu rūpinasi Telšių švietimo centras, kurio veiklos apima: informacinės, konsultacinės, kvalifikacijos tobulinimo pagalbos teikimą; kvalifikacijos tobulinimo programų ir projektų rengimą; kvalifikacijos tobulinimo renginių (seminarų, kursų, paskaitų ir t. t.) organizavimą; kvalifikacijos tobulinimo ir kitų švietimo paslaugų poreikių, paklausos ir pasiūlos bei poveikio tyrimą; gerosios pedagoginės vadybinės patirties sklaidą; pažangių iniciatyvų skatinimą ir diegimą, techninių ir metodinių priemonių, literatūros kaupimą bei galimybių jomis naudotis švietimo ir kitoms institucijoms sudarymą. O tai reiškia, kad *Telšių švietimo centrui tenka funkcija teikti pasiūlą švietimo vadovų kvalifikacijai kelti valdymo ir*

*lyderystės srityse*, numatyti žinių valdymo galimybes ir tai sudaro pagrindą teigti, kad galėtų būti plėtojama inovatyvi lyderystė ir sukuriamas pretekstas inovacijoms švietimo valdyme kurti.

Remiantis mokslininkais Melniku, Smaliukiene (2007), organizacijos vizija – visuma, apimanti keletą skirtingų elementų:

- organizacijos plėtros perspektyvos;
- pagrindinės veiklos nuostatos;
- žmogiškieji ištekliai, jų struktūra ir kvalifikacinis lygis;
- visuomeninė veikla.

Teoriškai numatoma, kad organizacijos vizijos formavimas – pirmasis etapas projektuojant organizacijos veiklos pokyčius. Tarp vizijos ir organizacijos strateginio plano egzistuoja glaudus ryšys. Be vizijos planavimas neturi aiškios krypties, todėl kyla grėsmė, kad bus vis blaškomasi ir ieškoma vieno teisingo, efektyviausio organizacijos misijos įgyvendinimo būdo. Besikeičianti aplinka visuomet pasiūlo naujų galimybių, kai kurios iš jų gali atrodyti patrauklios. Siekiant pasinaudoti visomis galimybėmis, išskaidomi organizacijos ištekliai, o pasiekti tikslai būna trumpalaikiai, nesuteikiantys organizacijai esminio kokybinio poslinkio. Vizija apibūdina, kokia organizacija bus ateityje, taip pat kodėl, kur ji nori būti ir kaip ji ateityje vykdys veiklą (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012).

Telšių rajono savivaldybės švietimo sistemos vizija - šiuolaikiškai moderni ugdymo įstaiga, siekianti sukurti atvirą globaliam pasauliui erdvę, paremtą naujomis technologijomis ir kokybiškomis paslaugomis, nuolat ugdyti darbuotojų kvalifikaciją ir iniciatyvą. Patraukli ir patogi darbui, motyvuojanti mokytis visą gyvenimą švietimo įstaiga. Rajone veikia visų pakopų ugdymo įstaigos. Labiausiai plėtojami meno ir religijos mokslai. Įdiegta mokymosi visą gyvenimą sistema.

*Iš pateiktos vizijos matyti, kad švietimo įstaigų vizija, kaip ir misija, orientuota į Telšių rajono gyventojų poreikių tenkinimą, bei išryškėja vidinės švietimų įstaigų bendruomenės - žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos lyderystės erdvėje kėlimas kaip perspektyva. Modernių ugdymo sistemų kūrimas glaudžiai siejasi su šiuolaikinės tendencijas atspindinčiu valdymu, o „atvirumas globalumui“ koreliuoja su pokyčių valdymu ir pritaikymu konkurencingumui užtikrinti. Darbuotojų kvalifikacijos ir iniciatyvos ugdymas leidžia daryti prielaidą, kad numatomas ne tik kvalifikuotos darbo jėgos stiprinimas, bet ir orientuojamasi į lyderių rengimą ir švietimo sektoriaus stiprinimą per intensyvių žinių valdymą. Kas pasėkoje sudarytų sąlygas stiprinti orientaciją į bendrus tikslus ir per vadovavimo pasidalijimą sukurtų precedentą inovacijoms valdymui kurti.*

Strategija reiškia mąstymą apie ateitį ir veiksmų krypties išplėtojimą, kad būtų galima pasiekti tikslus ir uždavinius. Svetikas, Arimavičiūtė (2012) teigia, kad tikslai yra specifiškesni, kuriuos organizacija užsibrėžusi pasiekti per tam tikrą laiką, kad galėtų viziją ir misiją paversti tikrove. Tikslai dar gali būti skirstomi į:

- trumpalaikius (skirti tam tikram laikotarpiui, nesiekiančiam vieno metų);
- ilgalaikius (turėtų būti pasiekiami per 3-5 metus).

Atsižvelgiant į aplinką, ištirtas organizacijos galimybes iškeliami strateginiai tikslai. Tikslas – tai siektinas organizacijos veiklos rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslai išplaukia iš jos misijos. Tačiau iškeliant strateginius tikslus atsižvelgiama ir į septynis papildomus veiksniai: (1) padėtį kitų organizacijų atžvilgiu, (2) veiklos naujumą, (3) veiklos efektyvumą, (4) fizinius ir finansinius išteklius, (5) organizacijos struktūrizavimą, (6) darbuotojų valdymą, (7) socialinę atsakomybę.

Įvertinus šiuos veiksnius, kiekvienai organizacijai suformuluojami individualūs tikslai, kurie yra konkretesni, nukreipiantys veiklą norima linkme, pavyzdžiui, toks strateginis tikslas galėtų būti ilgalaikė plėtra gerinant paslaugų kokybę ar didinant jų skaičių (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Organizacijos pasiekti rezultatai turi atitikti jos strateginius tikslus. Todėl prieš patvirtinant strateginius tikslus reikia įvertinti jų visiško įgyvendinimo galimybes. Nevisiškai įgyvendinti organizacijos tikslai leidžia kilti abejonėms dėl organizacijos efektyvumo, reikalingumo ir pan.

Telšių rajono savivaldybės strateginės plėtros plane iškeliamas uždavinys **2014-2020 metais parengti ir įdiegti lyderių ugdymo sistemą**. Pagrindiniai matuojami/ pasiekiami rodikliai pažymėti kaip: parengta lyderių ugdymo sistema; parengtų lyderių skaičius, aukštesnės kokybės paslaugų gyventojams skaičius (pagerėjusi gyvenimo kokybė, pagerėjęs gyventojų vertinimas).

*Svarbu atkreipti dėmesį, kad fokusuojamasi ties lyderių skaičiumi, tačiau nenumatoma įgytų lyderystės žinių pritaikomumo aplinka. Remiantis Z. Atkočiūnienės ir kt. (2019) pasiūlytu sinerginiu inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modeliu, numatomos priemonės stiprinti ar kurti žinių vadybai, tačiau ties šiuo etapu ir sustojama. Toliau nebėra numatomas žinių pritaikomumas, o tai natūraliai nesudaro precedento inovacijų kūrimui. Tokiu atveju, inovatyvios lyderystės teoriniame modelyje numatomas galutinis rezultatas konkurencinis pranašumas nėra įgyvendinamas. Apibendrintai galima teigti, kad inovacijoms palanki organizacinė kultūra sustoja ties pirmaisiais žingsniais – užuomazgos į inovatyvią lyderystę (suvokiamas jos poreikis) ir žinių vadyba (parengti ir įdiegti lyderių ugdymo sistemą).*

### **3.2. Telšių rajono savivaldybės strateginių dokumentų ir švietimo politikos įgyvendinimo struktūros analizė siekiant įvertinti inovatyvią lyderystę švietimo valdyme**

Siekiant įvertinti inovatyvią lyderystę švietimo valdyme pasirinkti Telšių rajono savivaldybės strateginiai dokumentai, kurie prieinami viešai virtualioje aplinkoje ir juose ieškota raktinių žodžių: lyderystė, švietimo valdymas, žinios, inovatyvumas, efektyvus valdymas, optimizavimas. Turinio analizės principu apžvelgti:

1. Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas. 2004-2020 (Telšių rajono 2021–2030 metų strateginis plėtros planas (SSP) šiuo metu yra rengiamas);
2. Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas;

**Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas. 2004-2020.** Inovatyvios lyderystės kontekste viešajame sektoriuje savivaldybės plėtros planas ypatingai svarbus, nes strateginiame plėtros plane dėmesys skiriamas tiek situacijos apžvalgai, tiek ateities scenarijų aptarimui: įvertinus rajono pranašumus ir trūkumus iškeliami nauji tikslai, uždaviniai, išskiriami plėtros prioritetai ir suformuojama ateities vizija. Šis planas yra rengiamas 12 mėnesių, pasitelkiant skirtingas strateginio plėtros plano rengimo koordinacines darbo grupes, su kuriomis plano rengėjai aktyviai diskutuoja identifikuojant problemas ir nustatant tolesnės plėtros sritis. Svarbu užtikrinti, kad į viešųjų konsultacijų procesą būtų įtraukti ir rajono gyventojai – plano rengimo proceso metu organizuojamos viešos diskusijos ir atskirų parengtų plano dalių svarstymai. Jau pats pasirinktas rengimo principas įrodo skaidrumo raišką, koordinacinių grupių formavimas įrodo, kad yra žengiama komandos formavimo ir pasidalytosios lyderystės veiksmingumo kryptimi. Problemų identifikavimas suponuoja globalios situacijos ir aktualijų vertinimą, o tolesnių plėtros sričių numatymas reikalauja vizionieriško

požiūrio ir strateginio mąstymo. Galima teigti, kad yra vertinamos ne tik turimos žinios, bet modeliuojamos ir perspektyvos bei siektini rezultatai.

Apžvelgus 2004-2020 metų Telšių regiono plėtros viziją, kuria deklaruota, kad „TELŠIŲ REGIONAS – Patrauklių sąlygų gyventi ir verslui vystyti sukūrimas regiono gyventojams, sanglaudos, lyginant su šalimi, didėjimas 2014 – 2020 metų laikotarpiu, modernizuojant viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų infrastruktūrą, gerinant jų prieinamumą, skatinant bendruomeninį aktyvumą ir iniciatyvas sprendžiant bendras problemas, kompleksiskai plėtojant apskrities savivaldybių centrus, kaimo vietas bei stiprinant ryšius tarp jų (Telšių regiono plėtros plano 2014–2020 metams įgyvendinimo 2015 metų ataskaita, 2015)“, buvo orientuojamasi į modernizaciją. Įstaigų infrastruktūros modernizavimas pagal sinerginį inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelį yra galutinis – sukurtų inovacijų – etapas.

SSGG matricoje (Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas. 2004-2020, 2010) 4 balais pagal veiksnio svarbumą prie stiprybių priskiriamas „sukurtas gyventojų poreikius tenkinantis formaliojo ugdymo įstaigų tinklas“, o prie silpnųjų priskiriamas „dalies švietimo įstaigų ir aukštųjų mokyklų infrastruktūros neatitikimas bendrojo ir neformaliojo ugdymo, profesinio mokymo ir studijų kokybės poreikis. 5 balais galimybių kategorijoje įvardijamas verslo ir mokslo sektorių bendradarbiavimo išnaudojimas pramonės ir verslo konkurencingumui bei verslumui skatinti. Grėsmių sričiai 3 balų įvertis tenka su darbo rinkos poreikiais nesuderintai profesinio mokymo programų pasiūlai ir ugdymo bei studijų kokybės neatitinkančiai įstaigų infrastruktūrai, kuri mažina absolventų įsidarbinimo, verslo kūrimo ir plėtojimo galimybes (2017, psl. 12-13). Apibendrinus, galima teigti, kad infrastruktūros optimizavimas ir kokybės kriterijų stiprinimas išryškina inovatyvios lyderystės valdymui efektyvinti poreikį, o skirtingų sektorių bendradarbiavimo trūkumas rodo neišnaudotas komunikacijos ir tinklaveikos sritis.

Vadovaujantis Telšių regiono plėtros planu 2014-2020 metams, priemonių plane 1 prioritetas apima viešųjų paslaugų kokybės ir bendruomenės aktyvumo skatinimą. 1.01 tikslu numatoma gerinti švietimo sistemos paslaugų kokybę bei prieinamumą, siekiant, kad mokykla labiausiai būtų prieinama jaunesnio amžiaus mokiniams. Tuo tarpu 1.04 tikslas paliečia efektyvaus valdymo orientyrą gerinti viešąjį valdymą savivaldybėse, diegiant veiklos gerinimo priemones, kad visos būtų įsidiegusios pripažįstamus kokybės vadybos standartus. Apjungus abu tikslus, dėmesys krypta į valdymo stiprinimą, kuris yra įmanomas per kvalifikacijos ir lyderystės gebėjimų stiprinimą, kurių rezultatas yra naujai įgyjamos žinios ir jų praktinis pritaikymas organizacijų valdymui. Šiandienos viešajam sektoriui vertingiausiomis tampa žinios, kurių potencialas veda į kūrybišką valdymo organizavimą ir inovacijų kūrimą.

Savivaldybės švietimo valdymo srityje vienas pastoviausių dalykų yra supratimas, kad niekas tiksliai nežino, kas artimiausių dešimtmečių perspektyvoje bus reikalinga, pasiteisins ar įvyks. Globalizacijos, kintančios demografijos, pandemijos iššūkių ir spartaus technologijų vystymosi kontekste aišku viena, kad viešojo valdymo organizacijos kaip ir visuomenė privalo būti pasiruošusios priimti naujoves, atrasti dermę su strateginiais tikslais ir suvaldyti pokyčius visuomenės naudai.

Nuolat kintančioje visuomenėje viešasis sektorius kaip ir privatusis neišvengiamai susiduria su pokyčių valdymo poreikiu ir tikslingu komandos darbu. Nūdienos vadovams keliamas iššūkis būti lyderiais organizacijose ir įvairių kompetencijų bei gebėjimų dėka telkti personalą bendriems strateginiams tikslams ir ugdyti pasirengimą įveikti kylančius iššūkius. Kiekviena organizacija pagrindiniu tikslu išsikelia konkurencingumo siekį, strategiškai patrauklios, rinkos lyderės poziciją



ar aukščiausios kokybės paslaugų teikimą. Visa tai yra pasiekama, jei organizacija ne tik disponuoja unikaliu įrankiu, t.y. žmogiškuoju kapitalu, bet ir vadovas vadovaujasi viešosios teisės naujovių ir atvirumo permainoms principu.

**Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas (2020)**, toliau tekste – 2020-2022 metų strateginis veiklos planas arba Planas. Remiantis Plane pateikta analize, mokyklų tinklo optimalumą lemia demografinis ir socialinis kontekstas, kuris švietimui nėra nepalankus. Dėl sumažėjusio vaikų gimstamumo ir gyventojų emigracijos rajone sumažėjo mokinių / vaikų. Mažėjimo tendencija išlieka. Dėl šios priežasties toliau tęstinas mokyklų tinklo optimizavimas. Mažėjantis mokinių skaičius verčia toliau mažinti ne tik klasių komplektus, restruktūrizuoti ir pertvarkyti mokyklas pagal mokinių skaičiaus pokyčius ir kiekvienos mokyklos situaciją, bet mažinti ir švietimo įstaigų valdymo etatus.

2020-2022 metų strateginis veiklos plano turinio analizė rodo, kad pagal 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programą 2019 metais pateiktos 4 projektų paraiškos, kurių vienoje numatomas inovacijos kūrimas „Švietimo paslaugų kokybės gerinimas Telšių rajono savivaldybėje“. Taip pat 2019 metais pateiktas 1 projektinis pasiūlymas, kur projekto įgyvendinimo metu planuojama įdiegti informacinę sistemą centralizuotai vaikų priėmimo registracijai į švietimo įstaigų ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo grupes, patobulinant švietimo paslaugų teikimo būdą. Įgyvendinant numatytas priemones siekiama optimizuoti įstaigų darbo procesus, padidinti gyventojų informavimą ir pasitenkinimą savivaldybėje teikiamomis viešosiomis švietimo paslaugomis ir asmenų aptarnavimu.

**Savivaldybės švietimo skyrius** yra atsakingas už įstatymais ir kitais teisės aktais jiems priskirtų funkcijų atlikimą ir jų kokybės užtikrinimą. Pirmiausia atsižvelgiama į išorinius reikalavimus. Šalies vykdoma vidaus ir išorės politika glaudžiai susijusi su Europos Bendrijos politikos kryptimis. Taip pat Lietuva yra aktyvi įvairių tarptautinių organizacijų narė, todėl jos vykdoma politika yra derinama su tarptautinėmis nuostatomis, susitarimais ir konvencijomis. Švietimo sritis ypatinga tuo, kad šalia atvirumo įvairovei ir daugiakultūriškumo skatinimo, vienas iš prioritetų yra išsaugoti savo senąsias tradicijas, kultūrinį paveldą, stiprinti nacionalinį identitetą ir išskirtinumą, todėl svarbu balansas švietimo teisinėje ir politinėje aplinkoje, kuri yra reglamentuojama tarptautiniu, nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu. Telšių rajono savivaldybės švietimo skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymais, Kultūros ministro įsakymais, kurie jau aptarti teorinėje darbo dalyje. Taip pat planuojant skyriaus veiklą laikomasi vidinių reikalavimų: švietimo skyrius vadovaujasi savivaldybės Tarybos sprendimais, savivaldybės administracijos nuostatais, Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus nuostatais ir kitais teisės aktais.

Telšių rajono savivaldybės Švietimo skyriaus strategija yra integruota į strateginį veiklos planą, ji yra priskiriama institucijos programos strategijos tipui. Institucijos programa – strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės (įskaitant projektus), vertinimo kriterijai, numatomi asignavimai.

Inovatyvios lyderystės taikymo ir vadovų kompetencijos vadovauti organizacijai klausimas išlieka vienu svarbiausių Telšių rajono savivaldybės švietimo valdymo kontekste. Galima teigti, kad kintant aplinkai, kinta vadovų ir darbuotojų santykis ir pareigų pasiskirstymas. Tokiu atveju, vadovai, siekdami pateisinti bendruomenės lūkesčius ir poreikius, skatinami ieškoti naujų organizacijos valdymo metodų ir atitinkamai dalintis vadovaujama funkcija bei sprendimų priėmimo našta. Todėl

lyderystės vaidmuo atlieka vis didesnę vaidmenį į inovatyvumą orientuoto vadovavimo efektyvumui ir teikiamų paslaugų kokybei užtikrinti. Šie aspektai aktualūs teikiant viešąsias paslaugas švietimo sistemoje. Vidurinio ugdymo įstaigos, siekdamos išsaugoti/ susikurti konkurencingumą ir teikiamų paslaugų kokybę, patrauklumą kaip potenciali darbovietė, privalo rūpintis naujovėmis, naujų valdymo metodų taikymu ir bendradarbiavimo komandoje metodų puoselėjimą.

*Darbo autorės bandyta žiūrėti į lyderystę regiono mastu, tačiau pastebima, kad vertinamu laikotarpiu rajono formuojamai politikai svarbesnis švietimo sistemos optimizavimo procesas, dėmesys struktūroms, ne švietimo politikos įgyvendinimo kokybei, ne švietimo politikos įgyvendinimo vadybai. Švietimo paslaugų valdyme ir valdymo kontekste reikšmingi yra ir švietimo įstaigų bendruomenė, kurie kuria žinias ir puoselėja lyderystę, ir pats lyderystės puoselėjimo bei inovacijų kūrimo per žinių valdymą procesas. Gebėjimas „įdarbinti“ sukurtas žinias, kurti bendradarbiavimo tinklus ir dalintis idėjomis inovacijų kūrimui sustiprintų švietimo dermę su regiono plėtros kryptimi, dermę su regiono siekiais ir išskirtinumu, pasirinkta kryptimi.*

*Strateginiai savivaldybės planai netiesiogiai atliepia nacionalines strategijas, o pagal Valstybės pažangos strategiją „Lietuva 2030“ visuomenė turi tapti veikli, solidari, nuolat besimokanti. Tai reiškia, kad kiekvienas švietimo sektoriaus vadovas – atviras kaitai, kūrybingas ir atsakingas. Strategija siekiama sukurti paskatų ir sąlygų mokytis visą gyvenimą sistemą, skatinti kūrybiškumą ir novatoriškumą. Šie tikslai labiau nei kada nors anksčiau susiję su mokytojais, ugdymo įstaigų vadovais, dėstytojais. Jų asmeninės savybės, motyvacija, kūrybiškumas bei noras nuolat tobulėti, gebėjimas perimti gerąją praktiką yra pagrindinis Lietuvos švietimo sėkmės laidas, kaip ir individualios savivaldybės. Todėl būtina atrasti paskatas ir sąlygas kurtis reflektuojančių, kūrybingų ir profesionalių švietimo vadovų bendruomenę. Telšių r. savivaldybės strateginiai dokumentai nesukuria trukdžių plėtoti IL švietimo valdyme, bet juose trūksta vertybinio požiūrio į lyderystę, jos naudos suvokimo.*

### 3.3. Inovatyvios lyderystės Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme tyrimo rezultatai

Siekiant įvertinti *inovatyvios lyderystės* savivaldybės švietimo valdyme situaciją numatant švietimo valdymo tobulinimo kryptis, pasitelkti šeši inovatyvios lyderystės raiškos aspektai, tai yra kokybiniame tyrime gilesnei inovatyvios lyderystės situacijos analizei pasirinkti 8 klausimų blokai (žr. Priedas Nr. 2): inovatyvios lyderystės samprata, inovatyvi lyderystė švietimo valdyme, inovatyvi lyderystė komunikacijoje; inovatyvios lyderystės strategijoje ir planavome; žinių vadyba; Valdymo efektyvumo didinimas, inovacijų diegimas; žmogiškieji išteklių švietimo sektoriuje; asmeninis profesinis įsitraukimas. Kiekviename klausimo bloke pasirengta po 2-4 gilinauosius klausimus, siekiant gauti platesnį klausimo matymą.

Pirmoji surinktoje iš interviu medžiagoje ir išskirta reikšminė kategorija (žr. Priedas Nr. 3, pirmasis klausimų blokas) yra *inovatyvios lyderystės samprata*. Inovatyvios lyderystės sampratos kategorija informantų interviu apima šiuos aspektus (dalines kategorijas): *ėjimas į naujoves ir jų kūrimas; inovatyvumo neatsiejamumas nuo švietimo valdymo; administracinės, komandinės, pasidalytosios lyderystės dermė*.

Islandijos universiteto profesorės Ingos Minelgaitės (2021) teigimu, organizacijos vadybos kontekste lyderystės teorija yra viena ištirčiausių ir yra šešiasdešimt penki būdai sugrupuoti lyderystės teorijas. O pačių lyderystės teorijų yra dar daugiau. Todėl natūralu, kad lyderystė skirtingas profesines pozicijas užimantiems ir išsilavinimą įgijusiems žmonėms skirtinguose kontekstuose reiškia įvairius dalykus, tačiau ji bendrai suprantama kaip įtakos darymo procesas, transformuojantis individų ar jų grupių elgseną (Yukl, 2012), ir ypatingai siekiant bendrų tikslų (Northouse, 2016; Cibulskas, Židžiūnaitė, 2012), švietimo institucijoje jai būdingas įvairialypiškumas ir kompleksiskumas (Sower, 2018). Lyderiai švietimo įstaigoje yra žmonės, kurie prisiima atsakomybę ne tik švietimo įstaigoje, bet ir už jos ribų (Wenner ir kt., 2017, p. 7). Lyderis siekia pakeisti darbuotojų lūkesčius, transformuoti jų požiūrį, kurdamas dermę tarp poreikių ir organizacijos tikslų, aiškiai pristatydamas numatomų tikslų įgyvendinimo strategiją, inicijuodamas darbą komandoje (Skarbalienė, 2015, p. 143). Šis ekskursas į lyderystės teorijų analizę paaiškina tą nuomonį įvairovę, su kuria susidurta, kalbant su informantais apie inovatyvią lyderystę. Jų žodyne šios sąvokos dar nėra, bet jiems ji pirmiausia asocijuojasi apskritai su lyderyste, su inovacijomis ir švietimu.

Informantų pasisakymai liudija, kad švietime lyderystės būtinumas yra neginčijamas: *Lyderystė yra būtina, nes vien su tuo visu biurokratiniu procesu nieko nepadarysi, nes <...> kitaip nebėra bendruomenės, gyvybės, pulso, jaunystės, nes dokumentai bus sutvarkyti puikiai, bet darbuotojai nesijaus laimingi, laisvi. <...> Šalia turi būti puiki atmosfera (I3). **Inovatyvaus vadovo-lyderio sampratoje** telpa tiek asmeninės savybės, kuriomis, tyrimo dalyvių nuomone, turi pasižymėti lyderis, tiek lyderio elgsenos modeliai. Išskirtos dalinės kategorijos (žr. Priedas Nr. 3, pirmasis klausimų blokas, antra kategorija) – *sistemiškai mąstantis vizionierius, vadybininkas; gerbiama asmenybė; pasidalijantis veikla ir atsakomybe* – atliepia iš modernių lyderystės teorijų pareinanti šiandienos lyderio supratimą. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių informantų kaip siekiamybę akcentuoja inovatyvaus lyderio bruožus, tokius kaip vizijos turėjimas, novatoriškumas, gebėjimas sutelkti kolektyvą bendram tikslui, darbuotojų įkvėpimas / motyvavimas ir komunikacija: *Lyderis, įkūnija gebėjimą vadovauti, keletą žingsnių matyti į priekį. <...> galbūt šiandieninėje situacijoje nebūtinai tas vienintelis žmogus, kuris turi būti <...> kurio vertybės, savybės, suvokimas yra didesnis nei kitų komandos narių. Lyderis – tas, kurį visas kolektyvas gerbia. <...> Ne visada lyderystės verti žmonės**

atsiranda ten, kur jie yra. Inovatyvumas tam, kad neužsibūti vietoje. <...> Reikalingas situacijos matymas, prisitaikymas prie visuomenės poreikių, tam kad būtų organizacija gyva. <...> Naujų tikslų iškėlimas, organizacijos performavimas, nusistovėjusių dalykų pakeitimas (I4). Daugeliu atveju informantai akcentuoja drąsą būti pionieriais ir prisiimti pamatuotą riziką veikti unikaliai: *Tai pirmiems išbandyti<...> kur priverčia visus greitai persiorientuoti<...> pradėti dirbti ne kaip buvome įpratę. <...> Kažkas naujo, nelaukiam kad už tave padarys, imamės ir nebijom suklysti (I1). Labai adekvačiai suvokia visas naujausias tendencijas, kontekstualumą <...> kas ateis (I2). Man tai inovatyvumas yra naujovės, proveržis <...> ir su visom tom inovatyviom priemonėm ateina ryšys, priėjimas prie paslaugos gavėjo. Kuo inovatyvesnis, tuo patrauklesnis, šiuolaikiškesnis <...>(I3); Kitokiu požiūriu į problemų sprendimą (I6); Vadovas yra panoramos žmogus, jis turi matyti nuo kalno (I2). Informantai aktualizuoja komandinės ir pasidalytosios lyderystės dermę: *Suvokiu per atsakomybės jausmą. <...> Eis šalia, nepaves (I6). Lyderystė palaiko komandos gyvybingumą, padeda išlaikyti jos organizacinę sandarą išsaugant kuo pilnesnę individualią struktūrą (Adair, 2013). Lyderio savybėms informantai priskiria ir gebėjimą apie save burti bendraminčius: *Lyderis, kai tu turi šalia einančius komandą, a... su kuriais gali daug ką padaryti, jų gali paprašyti, jie tau neatsakys, ir yra bendras tikslas, kad visiems būtų kuo geriau visiems esantiems. Tu turi komandą, žmonių, kurie tau padeda (I3); <..> jaučiasi, ypač kai ateina nauji, kartais jauni vadovai <..> jaučiasi įtraukimas į strateginius tikslus, kad ne vien vadovas viską daro, visa komanda žino strateginį tikslą, viziją (I5). Žmonių profesiniame bendravime svarbu ir susikalbėjimas bei supratingumas vieni kitų atžvilgiu: *Empatiškumas pradeda groti pirmuoju smuiku <...> Vadovai lyderiai pirmiausia stato žmogiškumą, situacijos matymą. <...> prisitaiko prie esamos situacijos, mato visus darbuotojus, padaro žymiai daugiau nei surašyta administracinėje eilutėje (I6); Inovatyvus lyderis turi turėti vadybos pamatą, bet esmė žmogiškosios savybės, objektyvumas, kantrybė, intelektualumas, teisinė bazė <...> ne tik žodžiais, kūno kalba. <...> Vadovas negali būti futliare (I2). Galiausiai, inovatyvios lyderystės kontekste informantai akcentuoja žinias, kurios yra pamatas proveržiui ir sistemos lauzymui vardan naujovių vadybos: *Įvairių sričių išmanymas <...> Labai mėgstu inovatyvus žodį. Inovacijos žengia tokiais žingsniais, kad mokymo įstaigos nespėja žengti kartu. <...> Dirbtinis intelektas..., tai kaip apie kosmosą šnekėti. <...> Tai iššūkis, bet matau tai kaip galimybę <...> Inovacijos – nesutramdomas žirgas, kuris išlėkęs toli į laukus (I7).*****

Informantai aktualizuoja inovatyvią lyderystę šiandien, tai liudija iš jų interviu išgryninta reikšminė kategorija – **augantis vadovų lyderių poreikis** (dalinės kategorijos: *valdyti neapibrėžtumo, iššūkių sąlygomis; įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą; žmogiškumo, empatijos poreikis valdyme; poreikis valdyti žmonių problemas*, žr. Priedas Nr. 3, 1 blokas, 3 kategorija) Remiantis Z. Atkočiūnienė, D. Siudikienė ir I. Girnienė (2019), *inovatyvios lyderystės* aktualumas auga ryšium su vis daugiau reikšmės įgaunančiu lyderių vaidmeniu. Jiems tenka atsakomybė modeliuoti organizacijos klimata, o tai reiškia, kad inovatyvaus mąstymo metodų pagrindu tenka spręsti iškilusias problemas, generuoti idėjas ir dalyvauti naujų produktų bei paslaugų kūrimo procese ir puoselėti inovatyvią kultūrą. Kaip ir teorinėje literatūroje, taip ir informantų interviu tarp vadovo ir lyderio dedamas lygybės ženklas: *Lyderis nebūtinai turi būti vadovas, bet vadovas turi būti lyderis (I5). Vadovo vaidmuo auga iššūkių laike: *Jei nebus kylančio veiksmo iš pačios organizacijos, ypač dabartinėje Covid-19 situacijoje, ypatingai jaučiasi kur vadovai tikrai lyderiai ir viskas sklandžiai ten jiems, o kur lyderystės mažiau, pradeda buksuoti (I5); Ne kompetencijos, ne popieriai padaro vadovą lyderiu. Bet būna, kad suponuoja. (I7). Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) apibendrintai teigia, kad inovatyvi lyderystė – tai nauja pasidalinta lyderystė tuo aspektu, kad inovatyvus lyderis nebijo ir net tendencingai greta savęs padeda skleisti sau pavaldžių asmenų lyderystei. Informanto teigimu lyderystė gali būti**

pasidalinta ir kurti pridėtinę vertę organizacijos kultūrai: *Gali būti ir viename asmenyje sukoncentruota, būtų labai gerai, jei sutaptų, nebūtų jėgos galių pasiskirstymo. Dažnai šalia vadovo atsiranda neformalus lyderis, to viso kolektyvo siela. <...> Tikram sumaniam vadovui nereikėtų įžvelgti konkurencijos, bet eiti drauge su lyderiu. <...> Vadovas turi daug biurokratinio darbo, atstovauti organizaciją, bet jei vadovas su lyderiu turi darnią kalbą, gali būti nauda organizacijai, kolektyvui, vidinės nuotaikos, ryšio palaikymas (I4).*

Informantai noriai modeliuoja situacijas ir galimas grėsmes, kuomet šiuolaikinėje organizacijoje įsivyrąja lyderystės stoka ir iškyla vadovo lyderio poreikis. Dauguma informantų reaguoja į šiandienos situaciją ir kalba apie poreikį valdyti neapibrėžtumo ir iššūkių sąlygomis: *jei nebus kylančio veiksmo iš pačios organizacijos, ypač dabartinėje Covid-19 situacijoje, ypatingai jaučiasi kur vadovai tikrai lyderiai ir viskas sklandžia ten jiems, o kur lyderystės mažiau, pradeda buksuoti (I5); vadovai lyderiai <...> prisitaiko prie esamos situacijos, mato visus darbuotojus, padaro žymiai daugiau nei surašyta administracinėje eilutėje (I6); įvairių sričių išmanymas (I7).* Ne mažiau svarbiu aspektu įvardijamas visų darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą: *<...> jaučiasi, ypač kai ateina nauji, kartais jauni vadovai <...> jaučiasi įtraukimas į strateginius tikslus, kad ne vien vadovas viską daro, visa komanda žino strateginį tikslą, viziją <...> (I5); kitoku požiūriu į problemų sprendimą (I6).* Interviu metu vis primenamas žmogiškumo ir empatijos poreikis: *Vadovai lyderiai pirmiausia stato žmogiškumą, situacijos matymą. <...> Empatiškumas pradeda groti pirmuoju smuiku (I6).* Informantų teigimu svarbu gebėti valdyti žmonių problemas: *<...> kitu atveju, atsiranda konfrontacijos, grupių susidailijimai, toks kolektyvas pasmerktas liūdnei egzistencijai (I4).*

Organizacijų valdymo kontekste Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) siūlo sinerginį inovatyvios lyderystės, žinių vadybos ir inovacijų kūrimo modelį, kuris išryškina svarbiausius aspektus: idėjų kūrimą, mokymosi metodus, žinių kultūrą, žinių vadybos procesus, žinių valdymo sistemas bei inovacinius procesus, kuriuos visus stimuliuoja inovatyvi lyderystė. Švietimo sektoriuje inovatyvios lyderystės modelis apibūdinamas trijų veiksmų (lyderystė, žinių valdymas, inovacijų kūrimas) sąveika. Ši teorinė prieiga tapo 2 klausimų bloko pagrindu (žr. priedas Nr.3, 2 klausimų gairės). Informantų interviu padėjo išgryninti šias reikšmingas kategorijas: **svarbiausi inovatyvios lyderystės veiksniai švietimo valdyme** (subkategorijos: *prioritetas lyderystės veiksmui; žinių vadybos prioritetas; lankstumas, kūrybingumas įgyvendinant sprendimus; lyderystės ir žinių valdymo kaip veiksmų lygiavertiškumas; dviejų veiksmų dermė*), **iššūkiai inovatyvios lyderystės modeliui viešajame valdyme** (subkategorija: *biurokratinių reikalavimų prasilenkimas su teoriniu, idealiu modeliu*).

Informantų teigimu, viskas švietimo valdyme koreliuoja, bet daugumos interviu prioritetu įvardijama lyderystė: *Drįsčiau teigti, kad lygiaverčiai, bet <...> pirmenybę atiduočiau lyderystei. Jei nėra lyderystės, tai tarsi darai viską dėl savęs. Jei neužkabina žmones, bendradarbius, nėra tvarumo. <...> Visų pirma, lyderystė, paskui žinių kūrimas ir inovacijos. Viskas turi eiti kartu, bet žingsniukas priekyje, lyderystė. <...> Ypatingai svarbi komunikacija (I1); Ilgalaikė, tvari lyderystė <...> reikalauja laiko ir daug pastangų, būtina būti bazė (I2); Jei išmetame lyderystę, nebelieka noro. <...> Jei eliminuojame žinių valdymą, vėl kaip tu supranti žmones <...> visi rišasi (I6); turėtų būti lygiaverčiai, bet pirmiausia turėtų būti lyderystė, arba tu esi lyderis, arba tu nesi. Bet be žinių irgi nieko nepadarys. Žinių valdymas turi gan reikšmingą vietą užimti. <...> pasidalytoji lyderystė švietimo skyriuje yra labai jaučiama (I5).*

Kiti informantai linkę aktualizuoti *žinių vadybą*. Maceika ir Jančiauskas (2012) pabrėžia, kad vertingos yra žinios, kurių pagrindu kuriamos naujos paslaugos ar praplečiamos rinkų ribos, įtakojančios paslaugų vartotojų poreikių plėtrą, aukštesnių technologijų pritaikymą siekiant spręsti profesinės veiklos ir kt. panašias problemas. Informantų teigimu: *Norisi paryškinti žinių valdymą,*

gebėjimas susiorientuoti... ar nebus tai pradžia visko (I7); Gal šiek tiek... svarbesnis yra žinių valdymas, bet ne daug, jie yra šalia. Jei iš 100 proc., tai 36 proc. žinių valdymas, o kiti po 32 proc. (I3); Žinių valdymas ir inovacijų kūrimas, nes švietimo sektoriuje daug kas yra sureglamentuota, nustatytos kompetencijos, pareigybės, lyderio atsakomybė, funkcijos <...> nelabai pavarijuosi. Svarbu žinoti, kas vyksta, kur vyksta, tai padės pozicionuoti lyderį ir dar padės kurti inovacijas. Būtų visai super (I4). B. Melnikas ir kt. (2003) inovacijas (trečiąjį inovatyvios lyderystės veiksnį) apibrėžia kaip funkcinę ir iš esmės pažangią naujovę, kuri yra nukreipta į seno pakeitimą nauju. Inovacijos sąvoka yra plati, nes tai gali būti idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujovė žmonėms ar organizacijai, kuri jį diegia ar jau taiko praktikoje. Šio tyrimo informantai antrina mokslininkų mintims dėl inovacijų svarbos švietimo valdyme: Yra nuleisti dokumentai, bet kaip tu padarysi, tai yra tavo laisvė. <...> Vadovo fantazijos reikalas (I5); trečioji dalis (inovacijų diegimas) priklauso nuo vadovo patirties. <...> Kai pamatiniai poreikiai patenkinti, tuomet lipi į inovacijas. <...> Kas gal kitose mokyklose dar bus tik po 10 metų (I2).

Keli informantai paliečia privataus ir viešojo sektoriaus skirtumus inovacijų kontekste ir pasidalina savo praktine patirtimi, kad: Versle inovacijos greitesnės, nes nėra tokio visuomenės ir žiniasklaidos įsikišimo <...> Reikalingas čia pat rezultatas rezultatas (I7). Bendrai reziumuojama, kad: Visos dedamosios yra svarbios (I2), todėl ir išskyrėme veiksmų dermę kaip subkategoriją. Tarp pasisakymų buvo ir tokių, kurie parodė, kad Telšių r. švietimo vadyboje suprantama lyderystės, žinių vadybos, inovacijų svarba, bet trūksta tokių lyderių, kurie gebėtų tai derinti: Telšių rajono savivaldybės švietime iš vis nėra nieko ryškaus. <...> Aš galvoju, gal inovatyvumas, bando mokyklos <...> su naujais projektais, tas, galbūt <...> Lyderystė, nėra tokių ryškių lyderių, labai ryškūs, su kuriais eitų visi. Nėra. <...> Žinių bagažas pas visus vienodas (I3).

Šių pagrindinių inovatyvios lyderystės elementų (vizijos turėjimas, organizacijos kultūros puoselėjimas, žinių poreikis ir naujovių/ inovacijų taikymas) paieška analizuojamoje savivaldybėje fokusuojasi į inovatyvaus vadovo-lyderio poreikį. Šios savivaldybės švietimo vadyboje pagrindinis dėmesys tenka vadovams lyderiams. Pagal informantų pasisakymus buvo išskirta reikšminė kategorija **iššūkiai inovatyvios lyderystės modeliui viešajame valdyme**, kurie aktualizuojami būtent pandemijos iššūkiais. Esant krizinėms situacijoms, kaip dėl pandemijos COVID-19, inovatyvi lyderystė švietimo valdyme padėtų išsaugoti empatiją komandų veiklose, bendrų tikslų aiškumą ir sistemos tvarumą švietimo srityje. Visi informantai supranta lyderystės švietimo valdyme būtinybę. Informantai pabrėžė, kad švietimo valdyme inovatyvi lyderystė yra būtina, taip pat ne mažiau svarbu valdyti žinias ir aiškiai komunikuoti, ypač susiduriant su globaliais ir karantino metu organizacijų valdymo, komunikacijos bei personalo valdymo iššūkiais. Inovacijų aspektas švietimo valdyme vertinamas atsargiai arba kaip dar neišnaudotas potencialas.

**Inovatyvios lyderystės raiška komunikacijoje** (žr. Priedas Nr. 3; 3 klausimų blokas). Žinomi žinių valdymo tyrėjai J. Swan ir H. Scarborough (2005) teigia, kad žinių sklaida lemia valdymo sėkmę tik glaudžiai bendradarbiaujant įvairioms struktūroms ir organizacijoms. 2021 m. kovą publikuotoje Švietimo problemos analizėje *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* teigiama, kad švietimo įstaigų vadovai yra tarsi tarpininkai tarp pedagogų ir mokinių bei jų tėvų ar globėjų, švietimo sistemos ir visuomenės. Turėdami galios ir veikdami mokyklos organizaciją, jos klimata, o ypač pedagogus ir mokymą, vadovai prisideda prie mokinių pasiekimų gerinimo, kas yra vienas iš švietimo įstaigos vadovui adresuotų lūkesčių. A. Hagen ir kt. (1998) pastebėjo, kad norint kurti komunikaciją organizacijoje yra būtina užmegzti bendrą kalbą, formuoti darbuotojų tinklus ir modeliuoti bendrą organizacijos viziją. Šiame tyrime, suprantant švietimo valdymą kaip sistemą, susiejančią politikos priėmėjus su politikos įgyvendintojais ir paslaugų gavėjais, buvo klausama ir apie politikų

komunikavimą su kitais švietimo valdymo dalyviais, organizacijų ir jų vadovų sąveiką su valdžia. Informantų pasisakymai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas:

- 1) **inovatyvios lyderystės trūkumas komunikacijoje su vietos politikais** (subkategorijos: *nereguliari, vangi, piliečius neįtraukianti komunikacija; mažai išnaudota galimybė daryti įtaką iš apačios; pastangų komunikuoti trūkumas iš abiejų pusių; geranoriškas bendradarbiavimas su tarybos švietimo komitetu*); aktualu, kad kai kurie pavieniai informantai atkreipė dėmesį į pažangius komunikavimo su politikais aspektus, jie buvo analizėje pateikti taip pat kaip dalinės kategorijos: *švietimo realijų komunikavimas tarybai ataskaitų pristatymo metu; bendradarbiavimas per darbo grupes; dalinimosi abipuse atsakomybe stoka*;
- 2) **ryšys su vykdomąja valdžia** (subkategorijos: *dažnas su švietimo skyriumi; komunikavimas su švietimo skyriumi daugiau formalus; pasidalijimas atsakomybe organizacijos viduje*);
- 3) **komunikaciją veikiantys faktoriai** (dalinės kategorijos: *švietimo vadovų iniciatyva; tinklaveika*).

Informantų teigimu komunikacija įvairiais lygmenimis savivaldybėje vyksta, vienaip su politikais, aktyviau su vykdomąja valdžia: *propaguojamos darbo grupės, įtraukiami politikai <...>dauguma klausimų deriname su švietimo komiteto pirmininke <...>bandome ir daugiau įgyvendinti <...> kuo labiau jie įsitraukia, tuo lengviau yra priimti sprendimus, greičiau viskas daroma (I5); Savaitėje kartą susitinkame švietimo skyriaus iniciatyva (I1); Yra, iš principo yra (I7)*. Tačiau tai dar tobulintina sritis, nes kai kurių informantų nuomone: *Šiaip didelio bendradarbiavimo ar glaudaus nėra. Jei kalbant apie švietimo skyrių, daugiau biurokratinis, daugiau tik tai laiškų ir dokumentų atsakinėjimai. <...> Palaiko, daro sprendimus kažkokius, gal daugiau ūkinę dalį stiprina, bet kad būtų kažkoks bendras tikslas, bendras ėjimas, kol kas nesimato(I3)*. Palietus iniciatyvos aspektą, pastebėta, kad komunikacijos efektyvumas priklauso nuo švietimo įstaigos vadovo lyderystės gebėjimų ir asmeninės charizmos: *Esu ne kartą kvietusi, jei kyla kokių klausimų ir jokių problemų. Nemačiau jokios problemos pristatyti organizacijos veiklos ataskaitos tarybai kartą metuose. Mačiau kaip galimybė kalbėti plačiau, kad politikai tikrai žinotų kaip mums šiai metais sekėsi. Nežinau kodėl, bet yra bijoma. Bus man pusvalandis skirtas ir tarybos nariai sužinos iš pirmų lūpų. Vadovas neturi bijoti nepatogių klausimų (I2)*. Komunikacijai gali daryti poveikį ir tinklaveika: *Bendradarbiaujant daug kas priklauso nuo tavęs pačio, nuo vadovo, kur priklausai kokioms asociacijoms. Tokiu atveju ten yra metodinis, teisinis bankas, kur tu gali paklausti ir gali atsakyti į klausimus. Bendradarbiauti paprasta, jei tu turi draugų, pažįstamų, gali užmegzti ryšius iš kitų rajonų, pasirašyti bendradarbiavimo sutartis (I3)*.

Labai svarbi komunikacija tarp už švietimo valdymą atsakingų asmenų ir vietos politikų, kurie taryboje turi deleguotą sprendimo galią ir savo įsikišimu bei viešinimo galia gali spręsti iškilusias problemas. Viena nuomonių, kad komunikacija šiame lygmenyje: *Konkrečiai su politikais, minimaliai. <...> Nereguliariai, ne kasdienis dalykas, nesistemiškas. <...> Kartais susiduriama su kokia problema, jei aktualu daugumai mokyklų, jei reikalingi politiniai sprendimai, yra buvę, susikviečiam, perteikiama pozicija, kodėl tai yra svarbu <...> Pagrindinė komunikacija yra su švietimo skyriumi. Vakcinacija, artėjantys egzaminai, lentelių pildymai (I1); sudėtinga <...> Puikiai komunikuojame mokytojai, vadovai, švietimo centras, bet aukščiausiam lygmenyje to supratimo ir pritrūksta (I6); Tik epizodiniai dalykai su renkamąja valdžia, mes daugiau bendraujame su švietimo skyriumi, kuris yra vykdomoji valdžia. <...> Dabar patys kreipiasi, konsultuojasi (I2); Jei ateina kokie pastebėjimai konkretni, jie neateina taip sau, jie ateina iš tam tikrų visuomenės sluoksnių, sričių specialistų, ir mums lengviau žinoti kokia yra ta situaciją (I4)*. Vangaus bendravimo ir

dalijimosi informacija bei aktualiais klausimais įvardijamos priežastys yra: *Politikai nori greito rezultato, o bendradarbiavimas atsipirks tik po jų kadencijos (I6)*. Priežastis gali slypėti ir valdymo hierarchijoje: *Jei kalbant apie vadovus, yra pavaldumo klausimas. Komunikaciją apsunkina valdžių atskyrimo principas, bet daug kas priklauso nuo vadovų (I7)*.

Komunikacija yra žmonių veikiamas ir pokyčiams pasiduodantis aspektas, tad net jei išsakoma kritika, greta įvardijamos galimos tobulinimo kryptys: *Dideliu komunikavimu negaliu pasigirti <...> ko pasigendame politikai, <...> pasigendame kreipimosi, tas bendravimas labai formalizuotas, norėtusi tokio glaudesnio bendradarbiavimo <...> nebent draugiškumu paremti, o šiaip gana formalizuoti, pavaldumo ryšiai. <...> arba išsakomi priekaištai jau po visko <...> tikrai tarybos narys, jis dirba visose srityse, balsuojama visais klausimais, negali žmogus taip įsigilinti į kiekvieną klausimą, tas pabendravimas iš šono labai reikalingas ir visai kitaip sprendžiasi klausimai. <...> Jei kada bendruomenėje įvyks susilygiavimas ir nesiskaidymas pareigomis, nebijot prieiti ir pasakyti laiku, bus geresnis rezultatas (I4); *Ryšys silpnokas (I5)*. Nūdienos situacijoje darbo aplinkai persikėlus į virtualias aplinkas, drauge ir komunikacijai atsivėrė naujos galimybės: *Dabar kai valdo socialinės medijos <...> tik klausimas kiek tai efektyvu (I7)*.*

Verslo lyderis John C. Maxwell (2017) lyderystės organizacijų valdymo srityje įvardina *Igalinimo dėsnį*, kuris numato, kad nepaisant pareigų visiems žmonėms gali būti suteikiami tam tikri lyderio įgaliojimai, kad žmogus galėtų išnaudoti visus savo gebėjimus ir tuo pačiu augtų profesinėje srityje. Šiame tyrime tai sietina su dalijimusi lyderyste, atsakomybe už švietimo politiką ir jos įgyvendinimą. Iš interviu matyti, kad dalijimasis atsakomybe stebimas organizacijų viduje, informantai nekalba apie dalijimąsi atsakomybe su politikais, su valdžia: *Atsako organizacijos vadovas. Ar jis pats sau pasilieka, ar pasidalina su kitais darbuotojais. Mano požiūriu, reikia ta atsakomybę dalintis, <...> tada pats gali daugiau darbų atlikti (I1); Rūpinamės kiekvienas, kuruojantis savo sritį, bet jei matau, kad galiu suteikti pagalbą, tai ją ir suteikiu, visiems (I3); Atsakomybė už visą ugdymo procesą. Savivaldybės švietimo veikloje... ne kažką <...> nieko ženklau (I1); Atsakomybė – rajono reikalas, darbais galima pasidalinti su skyriaus darbuotojais, vadovais, bet galutinė atsakomybė vis tiek prisiimama (I5)*. Interviu medžiaga liudija, kad neformalus pasidalijimas atsakomybe gali vykti, tačiau faktiškai kiekvienas pareigas einantis asmuo turi savo atskaitomybės barus ir juos kuruoja: *Visi tikisi, kad kažkas padarys, o mes pritarsime. Čia ir yra lyderystė (I6)*. Informantai suvokia pasidalijimo vertę, kad pasidalijimas lyderyste ir atsakomybe yra augimą ir kokybę skatinantis procesas, tačiau jam būtina refleksija: *tas pasidalinimas turi turėti atgalinį ryšį <...> ir pažiūrėti kaip čia sekasi. Netoleruoti jokie imitavimai (I1); Pasigendama iniciatyvos, norisi ir kitos tos medalio pusės. <...> o ką abipusiai gauname, nėra abipusių pareigų (I4)*.

***Inovatyvi lyderystė strategijoje ir planavime*** (žr. Priedas Nr. 4; 4 klausimų blokas). 2021 m. kovą publikuotoje Švietimo problemos analizėje *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* teigiama, kad „dėl decentralizacijos galimybių įvairovės įvairių pasaulio šalių švietimo sistemose atsiranda skirtingi lyderystės ir vadovavimo metodai. Pabrėžtina, kad galios raiška priklauso nuo vadovų turimos lyderystės ypatybių (UNESCO, 2018). Mokyklos struktūros pertvarkymas ir vizijos kūrimas yra susiję su vadovo transformacine ir pasidalytąja ar tarnaujančia lyderyste“ (2021, psl. 7). Vizijos turėjimas ir gebėjimas strategiškai planuoti organizacijos veiklos kryptį jau veda inovatyvios lyderystės linkme. Verslo lyderis John C. Maxwell (2017) lyderystės organizacijų valdymo srityje teigia, kad lyderiai atsako už savo pavaldinių veiklos rezultatus, jie nustato pažangos ribas. O su šiais dviem aspektais tapatinamas ir atskaitomybės užtikrinimas. Tačiau norint užtikrinti efektyvų valdymą per strateginį planavimą, būtina tapti pokyčių nešėju.

Šiame tyrime informantams buvo pateiktas klausimų blokas: *Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima labiau orientuotis į paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų mokymą ir*



lavinimą, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymą. Minėtieji principai įsitvirtina šiuolaikinėje sprendimų rengimo praktikoje, nes naujasis viešasis valdymas tiesiogiai suprantamas kaip naujo tipo organizacijų funkcinė veikla su moderniomis planavimo, kontrolės, išteklių paskirstymo nuostatomis ir sprendimais, užtikrinančiais jų įgyvendinimo procedūras (Buškevičiūtė, Raipa, 2011). Jūsų manymu, kiek svarbus yra tobulėjimas? Ar galite pakomentuoti kaip tai vyksta? Naujajame viešajame valdyme akcentuojamas skaidrumo kriterijus. Kaip sėkmingai užtikrinamas valdymo skaidrumas? Ar Telšių r. savivaldybės švietimo strateginiai tikslai aiškūs ir kaip jie iškomunikuojami? Kokias tendencijas prognozuojate švietimo valdyme? Gal turite intuityvių minčių? Pasisakymai nebuvo gausūs, išskirtos šios reikšmingos kategorijos ir dalinės kategorijos:

- 1) **inovatyvios lyderystės gebėjimų valdymui tobulinimas** (pažangos planavimo būtinybė; asmeninės atsakomybės dėl tobulėjimo prisiėmimas; lyderystės nuolatinis plėtojimas organizacijose);
- 2) **švietimo valdymo skaidrumas** (skaidrumo, viešumo poreikis ir jo stoka);
- 3) **strateginiai tikslai švietimo valdyme** (aiškumo stygius; pasigendama gilesnio švietimo tikslų supratimo; lyderystės kriterijai nesuderinti su ilgalaikiais švietimo tikslais).

Informantai supranta nuolatinio tobulėjimo būtinybę: *Vienareikšmiškai reikalinga ir būtinas dalykas. <...> Laikas stipriai keičiasi ir negalima užmigti ant laurų (I1); Jis (tobulėjimas) labai reikalingas, nes jei atrodo, kad jau pasieki lubas, vadinasi organizacija jau leidžiasi žemėn. <...> Kol matai vizijų link ko eiti, tu neateini per savaitę, tu ateini per metus, du ar net tris, tai tu be eidamas dar matai naujų vizijų į tolį, nes kas šiandien vizija ir utopija, ji gali būti išspręsta. Tobulėti ypač yra svarbu. <...> Mokymasis, Lietuvos ir užsienio seminarai, jie greičiausiai niekad nebus išarti dirvonai, tiek visko yra daug (I3); Profesinis tobulėjimas apskritai viešajame sektoriuje yra būtinas <...> stiprina suvokimą, plečia akiratį. <...> Ieškojimas naujovių yra būtinas kitaip sustojama tam tikrame lygmenyje, nebelineka į ką lygiuotis. <...> Galėtų sveikai tarpusavyje konkuruoti (I4).*

Lyderystės savybėms skleisti reikalinga tam palanki terpė ir nuolatinis plėtojimas organizacijoje. Islandijos Universiteto profesorės Ingos Minelgaitės teigimu (WoW universitetas, 2021), stiprioms savybėms skleisti reikia save padėti į tam palankią/ iššūkių terpę. Informantų nuomonė patvirtina asmeninės atsakomybės už tobulėjimą prisiėmimą: *Pats turi ieškoti, kitaip tai prasilenkia su lyderyste. <...> Bendradarbiauti su švietimo centru. <...> Pasigendu to dėmesio į vadovus, <...> būtų globojimas geruoju būdu (I1); Besimokanti organizacija jau viską apibrėžia <...> vadybine prasme tu nuolat įvykių sukuryje, bet jei tik atsitrauki, viskas (I6); Vadovai krenta, nes neturi savo gyvenimo. <...> Turi būti asmenybė. Turi tobulėti įvairiose srityse. <...> Psichologija – viena pamatinių sričių. <...> Būtent tas inovatyvumas <...> tu matai, kokių priemonių reikia (I2).* Tačiau tobulėjimas, kuris veda link valdymo planavimo kokybės kelia ir iššūkių: *Visi pritaro, kad svarbus, bet kaip tai padaryti. <...> Atsiremiamė į žmogiškuosius resursus. <...> Kiek kiekvienas prisiima atsakomybės, tiek tobulėja ir ta organizacija (I1); Jei palygintume mokykla 18 metų atgal, valdymas buvo kitoks, mes apsikrauname popieriais, dabar bendruomenės įtraukimas, viešumas <...> (I5).* Galima tik reziumuoti nuolat inicijuojamo mokymosi tema, kad: *Paties vadovo pasirinkimas yra tobulėjimas <...> tuos dalykus lemia asmeninės žmogaus savybės (I7).*

Informantų nuomone švietimo sritis yra specifinė ir reikalauja pastovaus tobulėjimo kintančioje aplinkoje. Akcentuojamas psichologinių gebėjimų tobulinimas, atsakomybės auginimas ir pokyčių biurokratijoje suvokimas. Ypatingas dėmesys skiriamas bendruomenei ir tarpasmeniniams ryšiams. Vadovai linkę save matyti kaip asmenybę ir orientuojasi į jos stiprinimą.

Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima labiau orientuotis į paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų mokymą ir lavinimą, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymą. Minėtieji principai įsitvirtina šiuolaikinėje sprendimų rengimo praktikoje, nes naujasis viešasis valdymas tiesiogiai suprantamas kaip naujo tipo organizacijų funkcinė veikla su moderniomis planavimo, kontrolės, išteklių paskirstymo nuostatomis ir sprendimais, užtikrinančiais jų įgyvendinimo procedūras (Buškevičiūtė, Raipa, 2011). Švietimo srityje planavimas ir strategavimas informantams siejasi su eile procesų: *Pradžioje suburiama komanda, išsikeliama tikslai, uždaviniai, kad eiti į tuos tikslus, bet neišvengiamai su laiku norisi tobulėti, galbūt atsiranda naujų žmonių, atsiranda poreikis juos įtraukti į veiklą. Galbūt pats lyderis su laiku, su metais išsisemia (I4).* Kalbant apie vizijos turėjimą ir jos numatymą planuose bei strategijos kūrimą, informantai akcentuoja aiškumo aspektą ir būtiną komunikaciją visiems organizacijos nariams: *Ta grupė, kuri rašo, jiems viskas yra aišku, bet po to gal nėra pristatoma, iškomunikuojama aiškiai visam kolektyvui. Nes ne visi kolektyve žino kokie yra prioritetai, vertybės, nei ko siekiama, kur einama (I3); Jei yra bazė ir atskaitos taškai <...> esminė priežastis dėl ko esame. <...> Kai tu suvoki teisingai <...> ir visa kita turi sustyguoti. <...> Rizikuoji būti nušvilptas, bet <...> kažkaip per mokymus, motyvavimą žmonės priima. <...> Jei yra teisinga esmė, tada nėra sunku argumentuoti ir susidėlioja eilutės (I2).*

Vyriausybės priimtu *Viešojo administravimo įstatymu* (1999), numatomi principai, kuriais privalo vadovautis viešojo sektoriaus subjektai. Vienas principų yra *skaidrumo*, kuris užtikrina valdymo viešumą ir pagrindžia inovatyvios lyderystės valdyme poziciją, kad išlaikomas aiškumo ir bendro supratimo kriterijus, tačiau informantų teigimu: *Trūksta viešumo. <...> Yra minčių, kad turėtų atsirasti tam tikra tvarka. Yra dalykų, kurie nuo vadovo nepriklauso. <...> Vadovas yra kaip mokyklos ambasadorius ir jis turi nunešti informaciją tarybai (I2); Nežinau kaip jį įvardinti. <...> Jei remiantis mano patirtimi, kur yra tekę dirbti, jis yra mažas. <...> Pateikiami abstraktūs skaičiai, bet smulkesnių, konkretesnių nėra. <...> Kuo skaidriau, kuo viskas aiškiau, tuo kolektyve geresni santykiai (I3).* Remiantis informantų vizija: *Šiaip jis (skaidrumas valdyme) yra reikalingas (I3), (I4), (I5), (I7).*

Viešojo valdymo principai kaip ir menas vadovauti bei vesti organizaciją pažangos keliu atsiskleidžia veiksmė. Dėmesys krypsta į *strateginį valdymą*, (*angl.* strategic management) - įvairiafunkcinių sprendimų, įgalinančių organizaciją pasiekti savo tikslus, formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo meną ar mokslą (Korsakienė, Grybaitė, 2012). Realus tikrovės suvokimas padeda sumažinti iškilusias kliūtis, racionalizuoti problemas ir tuo pačiu veiksmingai vadovauti: *Einama teisingu keliu (II).* Švietimo įstaigų vadovų kvalifikaciniuose reikalavimuose išskirtos dvi kompetencijų grupės – bendrosios ir vadovavimo sričių. *Vadovavimo sričių* kompetencijų grupės gebėjimai yra šie: strateginio švietimo įstaigos valdymo; vadovavimo ugdymui ir mokymuisi; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo; švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo. Informantų teigimu, šioje srityje išvelgiamos problemos: *Strateginis tikslas eiti švietimo kokybės link, bet šiai dienai kaip tai padaryti, aš nematau. <...> Finansų mes negalime pasirinkti, <...> bet burti tą švietimo bendruomenę, skatinti materialinį palaikymą, dar numatyti kokias priemones <...> tas turėtų būti strategijoje, <...> aš to pasigendau (I4); Dabar einama iki chaoso <...> Tikiuosi, kad po 5 metų vadovas galės daugiau rūpintis į ugdymo reikalus (I5); Šių dienų švietimo sistema neatliepia lūkesčių (I7).* Vienas savivaldybės strateginių švietimo tikslų yra švietimo lyderių ugdymas, tačiau šioje srityje išvelgiama spraga: *Kol kas skaičiuojame lyderius, bet ne ugdome. Kuriamos strategijos ir dokumentai be gyvasties. <...> Parašys ir vėl skaičiuosime kiek rajone yra lyderių (I6).* Jei strateginis valdymas nebus artimoje

ateityje stiprinamas, projektuojamos galimos grėsmės: *Gal būsime iššūkiai. Nebebus administracijos. Problema ta, kad žmonės nebenori to chaoso ir atsakomybės, nemato prasmės (I3)*. Išėitis iš nepalankios valdymo situacijos galėtų būti: *Optimizuotas švietimo organizacijų tinklas, mažiau mokyklų, bet tai sudarys sąlygas renovuoti mokyklas <...> bus pasipriešinimas didžiulis, bet to reikia <...> nes nepatogu kažką keisti (I3)*. Numatyti mokslo tęstinumą. <...> Ugdyti profesionalią komunikaciją (I7).

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad jie suvokia tobulėjimo poreikį šiuolaikinių švietimo įstaigų valdymo kontekste, tačiau tai nėra strateginis tikslas ir prioritetas savivaldybės politikoje. Pripažįstama, kad vadybine prasme svarbus pastovus strateginių tikslų komunikavimas organizacijos darbuotojams, tuomet įsivertinus kiekvieno asmeninius siekius ieškoma sąlyčio taškų su organizacijos tikslais. Strateginis planavimas ir turintis atliepti organizacijos išsikeltus tikslus bei numatyti jų įgyvendinimo metodus. Švietimo valdymo srityje akcentuojama aiškumo svarba, kuomet susikalbama bendra kalba ir vadovaujama skaidrumo principu. Informantų manymu teoriškai tai suvokiama, bet praktikoje pasigendama. Aktualiausias strateginis tikslas matomas vadovų rengime ir pagalboje jiems vadybiniame darbe. Informantai aiškiai numato artimą ateitį, kuomet prognozuojamas vadovų stygius, nestabilumas ir perteklinė atsakomybė, kurios nebebus norinčių prisiimti.

***Inovatyvi lyderystė santykiuose su žinių vadyba*** (žr. Priedas Nr. 3; 5 klausimų blokas). Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019) apibendrina, kad žinių vadyba suprantama kaip priemonė geriau kontroliuoti žinių gavimą ir panaudojimą bet kokioje organizacijoje, ar tai būtų privatus verslas, ar viešojo valdymo sektorius. Tačiau bet kuri organizacija, kuri siekia būti imlia žinioms ir įtakinga veiklos procesams, privalo garantuoti sisteminių požiūrį į žinių valdymą. Tačiau pirma svarbu realiai suvokti, kokių žinių organizacijai reikia, kad ji galėtų plėtoti veiklą ir įgyvendintų strateginius tikslus. Švietimo srities specifika vadovus įgalina diskutuoti ne tik apie būtinas žinias, bet ir gebėjimus.

Informantų pasisakymai leido išskirti šias reikšmingas kategorijas ir dalines kategorijas:

- 1) ***poreikis gebėjimų lavinimui per žinių vadybos stiprinimą*** (įveikintų žinių poreikis; pokyčių valdymo kompetencijų poreikis; vadybinių, psichologijos, teisinių, finansų valdymo žinių, kompetencijų poreikis);
- 2) ***iniciatyvos inovatyvumui skatinti*** (konstruktyvi komunikacija; aiškus strateginių tikslų komunikavimas; bendradarbiavimu grįstų tarp organizacinių komandų kūrimas; gyvas bendravimas).

Vadovų kvalifikaciniuose reikalavimuose išskirtos dvi kompetencijų grupės – *bendrosios ir vadovavimo sričių*, todėl informantų pasisakymuose aktualizuojamos įveikintos, kompetencijomis tapę žinios: *Dabartiniame laike, nenuvertinant žinių, kompetencijos, sugebėjimai. Kas iš to, jei turi žinių, bet jų nepanaudoji. <...> Dar svarbiau tas žinias įdarbinti. <...> Bendravimo, bendradarbiavimo ir tos pačios lyderystės taikymo žinių. <...> Nelabai aktualu žinios, kurias galima rasti google (I1); Gal ne žinių, kompetencijos, kad greičiau, lanksčiau persiorientuoti prie tos situacijos, neužsibūti kažkur (I3)*. Informantų teigimu, trūksta žinių panaudojimo, žinių valdymo srityje: *Daugiausia trūksta tų praktikų <...> žinome daug teorijos, bet kaip praktiškai tai daryti. <...> Kaip valdyti, vadovauti (I5)*.

2021 m. kovą publikuotoje Švietimo problemos analizėje *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* teigiama, kad įgytas vadovų kvalifikacinis laipsnis parodo ne tik jų pasirengimą profesinei veiklai, bet ir įsipareigojimą užtikrinti veiklos kokybę. 38,86 proc. vadovų Lietuvoje yra įgiję magistro kvalifikacinį laipsnį (2021, p. 4). Analizėje pateiktais duomenimis, yra įprasta, kad tiek

mokytojai, tiek vadovai dalyvauja tam tikruose profesinio tobulinimosi mokymuose, tačiau net 38 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų niekada nesimokė vadybos ar administravimo, o EBPO šalyse vadybos nesimokusių vadovų dalis tesiekia 13 proc. Švietimo analizės duomenimis (2021), nuo 2015 metų analizuojant pirminius duomenis (Statistika, 2019), nustatytas žemiausias bendrųjų sričių kompetencijos subkompetencijų *strateginis mąstymas ir pokyčių valdymas, vadovavimas žmonėms, vadovavimas ugdymui ir mokymuisi* vertinimo vidurkis, vos siekiantis pakankamą (3) lygį.

Šią situaciją patvirtina ir Telšių r. savivaldybėje atliktas, dabar analizuojamas tyrimas. Informantų teigimu, trūksta žinių šiose srityse: *Pokyčių valdymo (I2); Vadybinės žinios kas be ko, bet teisinių ir finansinių žinių. <...> Strateginis valdymas, visi kompleksai labai reikalingi. Netgi viešųjų pirkimų išmanymai (I6); Psichologinio priėjimo, personalo valdymo <...> (I5)*. Tyrimais įrodyta (Baronienė, Šaparnienė, Sapiegienė, 2008), kad kokybiška vadovų veikla lemia mokyklų veiksmingumą. Informantai mato tokių kompetencijų vertę: *Pokyčius <...> reikia žiūrėti kaip į galimybes. Kad ateityje mums būtų lengviau. <...> Aiški ir konkreti komunikacija. <...> Susitarimai, į juos įtraukti kuo daugiau žmonių (I1); (I3); Jei žinočiau tai, mane iš karto pakviestų į švietimo ir mokslo ministeriją <...> visi turėtume ieškoti perliukų, susėsti ir tartis <...> ko mes norime ir kaip tai darysime <...> kaip politikai ir švietimiečiai ir ką mes galime padaryti (I4)*. Bendradarbiavimo kompetencija taip pat aktualizuota: *Apsijungti galime, jei reikės kurti tvarkas, tai mes kursime vieną. Ne konkuruoti, o bendradarbiauti. <...> Bendradarbiaudamos įstaigos pradėjo kilti. <...> Pradėjau žingsnius, bet sunkiai kol kas sekasi <...> bet tikiuosi, kad yra noro <...> Kuriasi normali bendradarbiavimo kultūra, turime ir „raudų sieną“. Galima ir asmeniškai kreiptis, dabar nuolat yra pasitarimai ir kitomis dienomis būna ekstriniai. Pasikeitus vedėjai yra ženkliai, konstruktyviai veikiama šioje srityje (I2)*.

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad žinių valdymas pirmiausia prasideda nuo santykio tarp žmonių, bendradarbiavimo lygmens ir konsultacijų konstruktyvumo. Akivaizdu, kad asmeninė lyderystė motyvuoja kai kuriuos švietimo vadovus inicijuoti bendradarbiavimo kultūrą ir dalijimąsi žiniomis, bet kol kas tai atsargūs pirmieji žingsniai, nes susiduriama su modernios lyderystės stoka ir vis dar vadovai save mato kaip „didį žmogų“.

Švietimo analizėje (2021) pabrėžiama, kad galios raiška priklauso nuo vadovų turimos lyderystės ypatybių (UNESCO, 2018). Mokyklos struktūros pertvarkymas ir vizijos kūrimas yra susiję su vadovo transformacine ir pasidalytąja ar tarnaujančia lyderyste. EBPO TALIS 2018 tyrime nagrinėtas profesinio savarankiškumo, kolegialumo ir bendradarbiavimo puoselėjimas. Atsižvelgiant į pasaulinę pandemiją ir švietimui tekusį nuotolinio ugdymo organizavimo iššūkį, informantų teigimu pastebima aktualija: *Šiaip gal iniciatyva yra sumažėjusi, nes gal yra jau pakankamai pervargusių žmonių <...> jei yra kokie projektai, kalbamės, įtraukiame, uždegame (I3)*. Tačiau esant į komandą orientuotai ir lanksčiai lyderystei, galimas efektyvus veikimas: *Šie metai yra projektų metai, 7-8 projektai <...> komandą suburi, padedi <...> Šiaip mes gražiai bendraujame messenger grupėje. Šiltas, jaukus bendravimas (I3), Su profesinėmis sąjungomis sėdame ir tariamės dėl bendrų susitarimų, įsipareigojimų <...> (I4)*.

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad žinios ne tik yra kuriamos, bet joms skleisti ir tikslingai panaudoti reikalinga bendradarbiavimo kultūra. Remiantis bendrais susitarimais, inicijuojamos naujos veiklos ir palaikoma pastovios refleksijos tradicija. Tačiau pasak informantų, svarbu pasirinkti veiksmingas terpes žinių sklaidai, jausti darbuotojų emocijas ir energijos lygį, vadovo indėlis ir rodomas pavyzdys motyvuoja veikti kitus organizacijos narius. Kertiniu išskiriamas asmeninio pavyzdžio momentas.

**Valdymo efektyvumo didinimas ir inovacijų diegimas** (žr. Priedas Nr. 3; 6 klausimų blokas). Z. Atkočiūnienė ir kt. (2019, p. 76) pabrėžia, kad „*investicijos yra ilgalaikio ekonomikos augimo pagrindas, todėl šalys investuoja į inovacijas įvairiose veiklos srityse, kad didintų veiklos našumą, kurtų ir diegtų naują įrangą, technologijas, naujas vadybos, rinkodaros praktikas*“. B. Melnikas ir kt. (2003) inovacijas apibrėžia kaip funkcinę ir iš esmės pažangią naujovę, kuri yra nukreipta į seno pakeitimą nauju. Inovacijos sąvoka yra plati, nes tai gali būti idėja, veikla ar materialus objektas, kuris yra naujovė žmonėms ar organizacijai, kuri jį diegia ar jau taiko praktikoje.

Informantų pasisakymuose aktualizuoti aspektai leido išskirti šias kategorijas ir dalines kategorijas:

- 1) **inovacijų taikymui švietimo valdyme įtaką darantys veiksniai** (materialinė bazė; komunikacija; pačių vadovų motyvacija; tinklo optimizavimas);
- 2) **valdymo efektyvumą stiprinančios priemonės** (vadovų apskaitos sistema; profesionali pagalba, mentorystė);
- 3) **švietimo valdymo tobulinimo galimybės** (darbo aplinkos gerinimas; tinklaveika; optimalus valdymo etatų paskirstymas).

Švietimo sritį atstovaujantys informantai įvardija kliūtis inovacijoms ūkinėje srityje: *Dėmesys materialinei bazei <...> lėšų trūkumas <...> žmogiškųjų resursų trūkumas, bet labai atsargiai (I1)*.

Švietimo institucijose dirbantys asmenys iš žinių kuria vertę. Viešojo valdymo sektoriuje visi asmenys yra susiję, o taip pat ir institucijos. Todėl informantų teigimu, valdymo efektyvumą sustiprintų: *Sistemos apie būsimus, dabartinius vadovus <...> sistemos turėjimas ir jos įgyvendinimas <...> dėmesys, susitikimai su politikais <...> jei mes juos pajungiam, jie prisidėtų prie valdymo efektyvumo (I1); Lyderių buvimas šalia. Tarpusavio tamprus bendradarbiavimas <...> buvo išjungta konkurencija ir apsijungta bendram darbui (I7)*. Objektyviai teigiama, kad švietimo įstaigų vadovų pasirengimas, taip pat tęstinis ir nuolatinis profesinis tobulėjimas iš esmės lemia jų veiklos kokybę. Informantų teigimu: *Vadovų turėtų motyvuoti ir pats jo darbas. <...> Pritaikyti žinias auginti žmones, kad jie džiaugtųsi pasiektais rezultatais (I2)*. Pasidomėjus apie motyvuojančius faktorius pirmiausia įvardijamas: *Turėtų būti tikrai geras atlyginimas, kad pritraukti tuos inovatyvius, protingus, jaunos žmones (I3); (I4); (I5); (I6)*.

Kai kurie informantai veiklos efektyvų valdymą ir inovatyvumą sieja su vadovų amžiumi. 2021 m. kovą publikuotoje Švietimo problemos analizėje *Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai* teigiama, kad analizuojant 2018–2019 m. švietimo įstaigų vadovų amžiaus vidurkį Lietuvoje, nustatyta, kad kaimiškiosiose vietovėse vadovų amžiaus vidurkis yra beveik metais mažesnis. Jų amžiaus vidurkis yra 54 m., o miestuose – 55 m. Didžiosiose kaimiškiosiose (Jurbarko r., Kėdainių r., Mažeikių r., Plungės r., Telšių r.) savivaldybėse šešiolikai mokyklų vadovavo vadovai vyrai, priklausantys 66–75 m. amžiaus grupei. Informantų teigimu: *Jaunas žmogus klysta daugiau, bet ir padaro daugiau. <...> Idėjos, maksimalizmas, siekis, norėjimas (I3)*.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme su švietimo įstaigos valdymu labiausiai sietinas *veiksmingumo principas*, kuriuo numatoma, kad švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais (LR švietimo įstatymas, 2011). Pasak informantų, taip pat veiksminga būtų: *Griežtesnės kontrolės. Paskatintų šiek tiek judėti į priekį. Ieškoti, tobulėti, keistis (I3)*. Inovacijų srityje galimas ir pageidautinas vyriausybės, pilietinės visuomenės, verslo, gamybos įmonių ir kitų dalyvių įsitraukimas siekiant kurti inovacijų diegimo sistemas. Efektyvumas išvelgiamas ir tinklaveikoje: *Galėtų būti ilgalaikis*

*bendradarbiavimas su verslo organizacijomis (I2). Efektyvumas persipina su komunikacija: Veiklos optimizavimas ir aiški komunikacija su bendruomene (I1); Labai įvairiai. <...> Gali būti kad stringa komunikacija, bet čia yra didelis darbas. <...> Su kiekvienu kalbi <...> nuo personalo valdymo, ugdymo ir kt. (I5). Tinklo optimizavimas: Mes per maži kaip miestas ir mūsų per daug kaip švietimo organizacijų (I3). Darbo aplinkų tobulinimas: Mažais žingsneliais susitariama dėl palankesnės darbo aplinkos organizavimo (I4); Einame link to, kad jei yra atskira švietimo įstaiga ir būtų atskiras vadovas (I5).*

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad informantai labai skirtingai vertina valdymo efektyvumą ir galimas inovacijas. Priklausomai nuo asmeninės lyderystės vieni labiau orientuojasi į ūkinius patobulinimus, pavieniai atvejai, kuomet efektyvumą sieja su naujų žinių kūrimu ir valdymo metodais. Informantų atsakymuose valdymo efektyvumo niša yra kontrolėje, bendradarbiavime ir komunikacijoje. Inovacijų aspektas valdyme yra silpnai išreikštas.

***Žmogiškųjų išteklių ir vadovų potencialo švietimo sektoriuje valdymas*** (žr. Priedas Nr. 3; 7 klausimų blokas). Švietimo analizėje (2021, p. 5) teigiama, kad vadovauti švietimo įstaigoms pretenduoja ir konkursus laimi aukšto meistriškumo, gerai pasirengę lyderiai. Nors kasmet yra baigusiuju universitetines edukologijos (švietimo vadybos, švietimo vadybos ir lyderystės) magistro studijas, tačiau tik nedidelė jų dalis išreiškia norą dirbti švietimo įstaigos vadovu. Skirtingai nei EBPO šalių narių, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai neturi pakankamų socialinių ir ekonominių garantijų. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų, nurodančių, kad jie yra patenkinti savo atlyginimu, yra 33 proc., ir tai yra mažiau už EBPO vidurkį (47 proc.). Taigi, tyrimo rezultatai atskleidžia koliziją tarp vadovų pasitenkinimo darbu ir atpildo už atliekamą darbą jausmo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pašaukimo skatinami dirbti, švietimo įstaigų vadovai save išreiškia, tačiau neturi pakankamų socialinių ir ekonominių garantijų, palaikančių ir net stiprinančių motyvaciją veikti (2021, p. 6).

Informantų pasisakymuose išskirti šie reikšmingi aspektai, leidžiantys mums išskirti kategorijas ir dalines kategorijas:

- 1) žmonių išteklių švietimo valdyme problema (perteklinė atsakomybė; atsakomybė neatliepia materialinio įvertinimo; teisinio reglamentavimo perteklinis griežtumas; menkinantis visuomenės požiūris);*
- 2) grėsmių švietimo valdyme žmonių išteklių aspektu išvalgos (kvalifikuotų darbuotojų trūkumas; silpna kompetencija valdyme);*
- 3) motyvacijos inovatyvumui puoselėjimas švietimo valdyme (darbo aplinkos gerinimas; konsultavimas; kvalifikacijos kėlimas);*
- 4) inovatyvių lyderių-vadovų ugdymas, rengimas švietimo valdymui (inovatyvių lyderių rezervo ruošimas nevyksta; mentorystės poreikis lyderystei ugdyti; pagalba švietimo valdymui rengimo procese).*

Pasak tyrimo informantų, pagrindinės priežastys lemiančios švietimo srities nepatrauklumą: *Didžiulė atsakomybė ir neadekvatus atlyginimas. Vat tas disbalansas ir turi įtakos, kad jaunimas nebesirenka <...> Mes esame prirašę daug gražių koncepcijų, dokumentų, <...> bet jie nepadengti pinigais. <...> Gaunasi pakabinti kaip lozungai, kaip vėliavos, bet neveikia. <...> Dabar gaunasi pakabinti, sėklos ir oras, bet iš to niekas neauga (I1); Neadekvatus atlyginimas ir atsakomybė, kadencijų įvedimas (patampį socialiai nelabai draustas), jis atsakingas už viską (I5); Viena iš mozaikos dalių, atlyginimas. <...> Santykis tarp to, ko iš tavęs tikisi ir reikalauja, ir ką tu gauni. <...> Norisi sau leisti kažkur išvažiuoti, atstatyti energiją, o negali. Per daug vaidmenų. <...> Nenoriu atgrasyti, bet reikia pasverti (I6).* Lietuvoje nuo 2018 m. įvesta penkerių metų vadovavimo švietimo įstaigai kadencija. Šis faktas

teoriškai turėtų skatinti vadovų rotaciją ir prisidėti prie žinių ir lyderystės pasidalijimo, tačiau tai įnešė sumaišties dėl nestabilumo ir lėmė švietimo vadovų pozicijos nepatrauklumą. Informantai patvirtina, kad terminuotos darbo sutartys yra neigiamas veiksnys: *Vadovas atsakingas už viską, o terminuotos darbo sutartys <...> nekoreliuoja (I2); Žmonių nebeliks kas eis dirbti. Dabartiniai esantys pasitvirtino kadencijas, bet didžiajai daliai tai yra paskutinės kadencijos. Ir nelabai gal yra investuojama į naujus žmones <...> neskatinama, neatrenkama norinčius, nors gal jie nenorės niekada, tiek kurie galėtų motyvuoti, ruošti, rengti kompetencijoms. <...> Trūks gerų vadovų (I3).*

Švietimo analizėje (2021, p. 9) primenama, kad švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste mokyklų vadovų kompetencijos konceptualizuotos Melnikovos (2011) tyrime. Sukurtas teorinis modelis pagrindė mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo ir mokyklų veiklos tobulinimo tarpusavio ryšius. Švietimo įstatymu buvo nustatyti valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų kvalifikaciniai reikalavimai ir viešojo konkurso tvarka eiti švietimo įstaigų vadovų pareigas. Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų atitiktis vertinama pagal nustatytus kvalifikacinius reikalavimus. Informantų nuomonė kompetencijų egzamino aspektu: *Atsakomybė didelė, kompetencijų egzaminą praktiškai neįmanoma išsilaikyti (I4); Įstatyminis reglamentavimas, per griežtas įstatymų reguliavimas <...> nes neretai pretendentai neišsilaiko kompetencijų <...> Ne veltui Mozė 40 metų vedžiojo po dykumą (I7).* Taip pat informantai pastebi visuomenės požiūrį: *Reikalingos vienos charakterio savybės <...> globalesnės ištakos, patys visuomenė numenkinome profesiją. Turime laisves visose srityse, bet pamiršome laisves. <...> Moralinis visuomenės veikimas ir materialinė paskata. <...> ta visuomenės dalis, kuri uždirba mažiausiai <...> kam yra tekę prie to prisiliesti, didesnis emocinis krūvis (I4); Per daug norima ir reikalaujama ir pats visuomenės suformuotas požiūris (I5).* Kliūtimi gali tapti ir skaidrumo principo nesilaikymas: *<...> arba savų darbinimas įsijungia (I7).*

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad švietimo valdymo kontekste žmogiškųjų išteklių srityje inovatyviai lyderystei skleisti esminiai trukdžiai yra atsakomybės neatliepantis atlyginimas, finansiniai aspektai, kaip ilgalaikio finansinio įsipareigojimo galimybes ribojanti terminuota sutartis ir sudėtingas išlaikyti kompetencijų egzaminas. Taip pat ne mažiau svarbus visuomenės požiūris į švietimo vadovus ir valdymo skaidrumo veiksniai.

Efektyviausios motyvavimo priemonės, be aukščiau minėtų ydingų sisteminių aspektų ir visuomenės stereotipų, vadovams švietimo sektoriuje, informantų manymu, yra bendrystės jausmas ir kolegialumas: *Ir ta verbalika. Labai svarbu turėti atsvarą, tas žmogiškasis faktorius <...> Labai svarbu nelikti vienam. <...> Yra savisaugos instinktas nenusikalbėti, ne visko klausi prie visų (I2); Motyvacija – komunikacija, įvertinimas. <...> Mokyti kuo daugiau kalbėti. <...> Kad vadovai jaustųsi vadovais ir išsakytų kas juos jaudina. <...> Galime būti visi vienoje tiesėje ir kalbėti (I5); Kad suprastų atsakingi žmonės, kam pavaldus. <...> Kad bet kada galėtumei ateiti, išklaustyti ir padėti. <...> Kad tave palaikytų kaip vadovą, tada piniginius dalykus gali nustumti. <...> Kad tave ne kaip arklių varytų ir botagu daužytų <...> Leisti vadovui nuvažiuoti į vadovų konferenciją, kur jis pamatys inovatyvių dalykų, kurie ateina iš verslo (I6).* Balansas tarp profesinio ir privataus gyvenimo: *Motyvacija kaip ir būtų darbinė aplinka <...> palanki, normalios darbo sąlygos, puikiai suderintas laisvalaikis ir darbo laikas <...> pagrindinės motyvavimo priemonės (I4).*

Informantai kritiškai vertina regiono situaciją ir įvardija didžiausius iššūkius: *Žinių valdymas <...> Esame atokus rajonas. Vandens užsistovėjimas veda prie to, kad nebepagauname tų tendencijų. <...> Išsigrūninti profilį (I7).* Švietimo valdymo grėsmė slypi numatomame tendencingame profesionalių darbuotojų trūkume: *Su ta bėda, kuo toliau, tuo aštriau susidursime. Vienai organizacijai, tereikia*

vieno vadovo, bet mokytojai <...> prasideda perviliojimais. <...> Čia nei Telšių savivaldybė neišspręs, reikia sprendimų iš aukščiau. <...> Kol nebus prestižinė, žmonės neis į mokytojus (II).

Informantai numato tendencijas ir objektyviai vertina situaciją, tačiau pačių teigimu: *Nori, kad kažkas tai darytų, bet kol kas nieks nedaro (I3)*. Paprašyti ieškoti galimų sprendimų kaip stiprinti žmogiškuosius išteklius ir tuo pačiu daryti įtaką inovatyvių lyderių atėjimui į švietimo valdymą, priemone įvardija mentorystės ir paramos poreikį: *Pagalba, mentorystė – labai reikalingas reikalas. <...> Reikalas vertas dėmesio <...> Naujiems vadovams yra labai sunku (II); Vadovas yra visiškai vienas. <...> Jei klausi, dalinasi. <...> Toje vietoje yra kur tobulėti (I2); Vadovas paliktas vienas. <...> Daugiau susiję su ES pinigų greitesniu panaudojimu (I6); Pagalbos, nenusivilimo. Norėtusi paskatinimo, bet sako, ne, negalima. Tas nepriduoda motyvacijos toliau stengtis. <...> Elementarios pagalbos suprasti dokumentus <...> kartais gauni, neaišku, kreipiesi kur turėtų padėti suprasti ir tave vėl nukreipia atgal. Kaip tu negali suprasti, juk tai tavo darbas (I3); Būtų naudingiau naujam vadovui parėjus, metus laiko turėti mentorių (I5)*.

Informantų teigimu galimybė pokyčiui buvo numatyta: *Šitoje vietoje dar yra labai daug baltos vietos, vienareikšmiškai. Buvo manyta, kad Lyderių bendrija atliks šitą funkciją, buvo lėšos, žmonės mokėsi <...> jie gavo dėl savęs asmeniškai, bet niekuo nesidalino. Nebeliko tiesioginio <...> nebeliko jokių lėšų, jokie motyvavimo, ta eilutė taip ir liko tuščia. <...> Dirbama prie naujo strateginio plano ir bandysime žiūrėti, prašyti. <...> Nu neveikia kažkaip (I2); Nėra. Tai turėtų organizuoti švietimo centras, jie yra atsakingi už kvalifikaciją. Rastume ne vieną vadovą, kuris galėtų savo patirtimi pasidalinti, galbūt galėtų naujas žmogus atėjęs kokią savaitę stažuotis, kaip mentorystėje būti, netrukdam jo darbo (I3); Švietimo vadovų rengimas teoriškai yra – švietimo centras. <...> Jiems buvo formuojamos tokios užduotys (I7). Kai kurių informantų dėmesys vadovų rezervo rengimo klausimu krypsta į strateginį planavimą: *Turėtų būti strateginis matymas. Turėtų būti skirti pinigai ilgalaikiams mokymams, inovatyvioms žinioms gauti. Tai būtų motyvacija. <...> Vadovą turėtų motyvuoti pats jo darbas (I2); Neteko girdėti apie rezervo rengimą. Įdomi mintis ir reikėtų link to eiti, pradėti ruošti metmenis (I4); Nėra jokios kalbos apie rengimą. <...> Anksčiau nebuvo poreikio. <...> Čia lyderystė ir yra, planavimas (I6)*. Darbas šiuo klausimu jau vyksta ir yra derinimo procese, tad perspektyva ateityje matoma inovatyviems lyderiams valdyme rengti: *NŠA pavestas vadovų rezervas. <...> Derinama su švietimo centru, net ilgalaikės programos yra rašomos. <...> Ką pastebime iš konkursų, kompetencijas būna išsilaikę, bet slysta ant praktinių dalykų <...> esame svarstyme, gal daryti kokius mokymus norintiems eiti į vadovų konkursus <...> supažindintų su praktiniu įstaigos darbu. <...> Turime jau kvalifikuotą mentorių (I5)*.*

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad labai skirtingos pozicijos tik patvirtina, kad pagalba esamiems vadovams yra minimali ir valdyme pasigendama detalesnių konsultacijų, tačiau kyla dvejonė ar yra išsakomas poreikis joms viešai. Vadovų rezervo klausimas yra pradiniam etape ir dar neaiškiai suvokiamas arba egzistuoja, bet nėra aiškios komunikacijos. „Lyderių laiko“ programoje įkurta Telšių Švietimo Lyderių bendrija išgyvena neveiklumo laikotarpį ir neatliepia išsikeltų tikslų dėl lyderystės ir iniciatyvos stokos ir nenoro inicijuoti tolesnes veiklas bei ieškoti inovatyvių veiklos metodų. Galima režiuruoti, kad savivaldybėje nėra išnaudojamas lyderystei švietimo srityje plėtoti sukurtas darinys.

**Įsitraukimas į lyderystės veiklas inovatyvumui švietimo valdyme skatinti ir galimybių bei grėsmių vertinimas šiame kontekste** (žr. Priedas Nr. 3; 8 klausimų blokas). Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairėse (2020, p. 3) situacijos analizėje abejojama dėl conceptualaus švietimo lyderystės pagrindimo: žvelgiant į švietimo įstaigų ir jų vadovų vaidmenis ir funkcijas,



matyti, kad teisės aktai – pirmiausia įstatymas – numato vadovus, kurie įveiktų švietimo kaitą, bet ne ją inicijuotų ir jai vadovautų. Tai liudija įstatymo 59 straipsnio Švietimo įstaigos vadovo skyrimas, įgaliojimai, vertinimas, nušalinimas ir atleidimas 7 dalis, orientuota į švietimo įstaigos vadovą kaip administratorių, ne lyderį: iš 11 punktų tik dviejuose (5 ir 7) yra lyderystei būdingų funkcijų, todėl natūralu, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai labai daug dėmesio skiria ne lyderystei, ugdymui ir mokymuisi, bet administracinėms funkcijoms. Šiuo metu stebimi kintantys reikalavimai švietimui turėtų keisti švietimo įstaigos vadovo portretą iš administratoriaus į bendruomenės lyderį, besirūpinantį ugdymo kokybe. Pagalbos ir konsultavimo krypties veikloms ir priemonėms įgyvendinti numatoma sutelkti nacionalines, savivaldybių ir pačių švietimo įstaigų vadovų pajėgas, nes pokytis vyksta, kai yra sukurtos prielaidos bei įgyvendintos priemonės ir kai ima kurtis empatijos, savitarpio pagalbos ir bendradarbiavimo kultūra. Remiantis TALIS 2018 duomenimis, Lietuva viena iš tų šalių, dalyvavusių tyrime, kuriose bendradarbiavimo kultūra švietimo (tarp mokytojų, tarp švietimo įstaigų vadovų) yra itin menka, nors tai yra viena iš svarbiausių prielaidų sėkmingai ir kokybiškai švietimo raidai (2020, p. 8).

Informantų pasisakymuose išskirti šie reikšmingi aspektai, leidžiantys mums išskirti kategorijas ir dalines kategorijas:

- 1) **įsitraukimas į lyderystės veiklas inovatyvumui švietimo valdyme skatinti** (asmeninio pavyzdžio galia; komandos galia; patirties sklaida per pasidalytą lyderystę; pokyčių inicijavimas);
- 2) **grėsmės inovatyviai lyderystei švietimo valdyme** (valdžios abejingumas);
- 3) **Inovatyvios lyderystės švietimo valdymui galimybės** (inovatyvaus valdymo prioritetas).

Organizacijos lyderystė neatsiejama nuo už valdymą atsakingų asmenų asmeninės lyderystės. Tyrime dalyvavę informantai teigia, kad asmeninis pavyzdys yra stiprus motyvavimo veiksnys: *Norint kažką padaryti, reikia rodyti asmeninį pavyzdį. <...> Vadovas turi rodyti pavyzdį. <...> Ne tik turi šnekėti, bet ir turi rodyti pavyzdį. <...> Žmonių gerų savybių pastebėjimas <...> vadovas turi suktis visame tame centre <...> jis turi viską matyti, rodyti dėmesį visiems darbuotojams (I1)*. Informantai pastebi, kad lyderystė plėtojama per inspiraciją: *Inspiravau įsitraukimą į lyderių projektą išdrįšęs užklausti <...> Bandėm rodytis ir lyderystę nešti (I6)*. Ch. T. Grehem, R. Benet (2003) komandą mato kaip grupės išskirtiną įvairovę. Komandos unikalumas yra tas, kad visi jos nariai savo iniciatyva derina savo pastangas grupės tikslams įgyvendinti. Komandos nariams būdinga nepriklausomybė aukščiausiam laipsnyje, kiekvienas individas komandos veikimo ribose turi laisvę charakteringai įsilieti į komandos veiklas ir nusimatyti savo galimus vaidmenis joje. Kai kurių informantų dėmesys taip pat krypta į komandos galią: *vienas vadovas tu nieko nepadarysi, krūviai yra milžiniški <...>(I5); Jei eina su tavimi ir paskui tave, tai matyt kažkas yra gerai. <...> Skaudulys yra Telšių švietimo lyderių bendrija, bet dabar krūviai milžiniški. <...> Turėtume ją labai sustiprinti (I5); Nežinau, ar aš esu lyderis, bet turiu žmonių nemažą ratą, kuriems pasiūlius, paprašius, jie sutinka dalyvauti ir paskui gauname rezultatą (I3)*. Švietimo sritį atstovaujantys informantai teigia, kad patirties sklaida vyksta pasitelkus pasidalytą lyderystę: *Mielai dalinuosi, globoju <...> yra tame vargo ir papildomo laiko, bet aš visuomet padedu <...> jei skirsi žmogui dėmesio, prisidėsi prie jo augimo (I2); Projektinėje veikloje, pasidalinta lyderystė rajono mastu per projekto organizavimą (I3); Telšių švietimo lyderių bendrija ir turėjo apimti visa <...>, bet atsirėmė tarsi į sieną ir viskas sustojo. Ji turi jaustis, kad yra svarbi priimant sprendimus <...> ir jokios reakcijos. <...> Kam čia tada vargti (I1)*. Paprašyti įvardinti asmenines pokyčių iniciatyvas, informantai įvardija inicijuotą įsitraukimą į lyderystės projektus savivaldybės mastu ir organizacinės veiklos sisteminimo elementus: *inspiravau įsitraukimą*

*į lyderių projektą išdrįšęs užklausti <...> Bandėm rodytis ir lyderystę nešti. <...> Padėjo studijos į mokyklą įvesti strateginių dokumentų rengimo grupės veiklos numatymą – planavimą vadybiniame lygmenyje. <...> Focus grupių moderavimas. <...> Efektyvūs sprendimai nuotoliniam ugdymui vykdyti (I6).*

Švietimo analizėje (2021, p. 8) pripažįstama, kad decentralizacija pagal valdymo lygmenis nėra tolygi. Savivaldos lygmeniui perduodama vis daugiau įgaliojimų, tačiau savivaldos lygmenyje sukauptos ir sustojusios galios nepajuda institucinio lygmens link. Informantai teigia, kad inovatyviai lyderystei švietimo valdyme pagrindine grėsme tampa valdžios abejingumas: *Telšių švietimo lyderių bendriją stūmėme, bet toks jausmas, kad mums vieniems to reikia. Nuostatai yra, dokumentai gražiai sutvarkyti, bet daugiau nieko; <...> Telšių švietimo lyderių bendrija ir turėjo apimti visa <...>, bet atsirėmė tarsi į sieną ir viskas sustojo (I1); Išėjimas į savivaldybės plotmę, gal visuomet ne tas laikas, asmeniniai dalykai trukdo. Vis tarsi ne tas laikas (I3).*

Informantai nurodo keletą švietimo valdymo tobulinimo galimybių, o joms įgyvendinti svarbu inovatyvų valdymą pripažinti švietimo valdymo prioritetu: *Komunikuoti apie aukštąjį mokslą, žinojimas, kad švietimas yra prioritetas rajone <...> (I7).* Informantų teigimu, tikslinga realizuoti švietimo įstaigų profiliavimą: *Matau ugdymo įstaigų prasiprofiliavimą (I7).*

Apibendrinus informantų pasisakymus, galima teigti, kad savivaldybės švietimo valdymui keliami pagrįsti reikalavimai ir matoma daug neišnaudotų galimybių suburti inovatyvius lyderius, kurie prisiimtą atsakomybę vesti švietimo organizacijas konkurencingu keliu. Informantai noriai įsitraukia į lyderystės plėtojimą švietimo srityje ir savo organizacijose. Jų veikla tiesiogiai susijusi su galimybių sudarymu žinių valdymui ir inovacijoms kurti, tačiau būtinas bendradarbiavimas ir tinklaveika galutiniam rezultatui sukurti, t.y. inovacijoms kurti ir taikyti praktikoje.

## IŠVADOS

### **Išanalizavus lietuvių ir užsienio mokslinę literatūrą, pateikiamos tokios išvados:**

1. Lyderystės kaip proceso, lyderystės kaip įtakos darymo proceso teoriniame diskurse akivaizdžios dominantės: pirma, pats lyderystės procesas, kuris organizacijose šiandien siejamas su organizacijų tvarumu, išlikimu, su efektyviu į tikslus ir uždavinius nukreiptu veiklos planavimu ir valdymu, su pokyčių valdymu, su nuolatiniu lyderių ugdymu; antra, organizacijos vadovas-lyderis, kuris dėl nuolatinių organizacijai kylančių iššūkių turi turėti ne vien aukštą vadybinių, bet ir pokyčių, inovacijų, strategijų valdymo, komandų ir lyderių ugdymo, reflektavimo, kūrybingumo ir kt. kompetencijų; trečia, komandos organizacijoje, kaip lyderystės plėtojimo, darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą, inovacijų kūrimą ir reflektavimą, strategija. Lyderystės teorijų raida, modernių lyderystės teorijų vystymasis pereinant nuo industrinio valdymo prie žinių integravimo, įvairių modernių lyderystės teorijų perteklius, leidžia matyti kompleksinės lyderystės modelio, integruojančių efektyviausius įvairių modelių komponentus, poreikį. Šiuolaikinės organizacijos poreikiai apima naujų idėjų generavimą, sparčią problemų sprendimo būdų paiešką ir gebėjimą greitai adaptuotis prie kintančios aplinkos ir naujų veiklų organizavimą. Komunikacija ir bendradarbiavimas įvairiomis formomis, pastovus mokymasis ir inovatyvių žinių diegimas, pokyčių valdymas ir lankstumas šiuolaikinėje organizacijoje yra išlikimo konkurencinėje aplinkoje garantas. Inovatyvi lyderystė – tai tokia lyderystė, kuri organizacijos valdyme skatina lyderystę, žinių vadybą ir inovacijų kūrimą.

2. Šiuolaikinės savivaldybės švietimo valdymo kontekste inovatyvi lyderystė – tai pasidalyta lyderystė, nes inovacijų šaltiniu įvardijama visa švietimo vadovų, savivaldybės administracijos ir tarybos narių komanda, o iš inovatyvaus vadovo-lyderio tikimasi vizijų, komandos telkimo metodų, postūmio į kūrybinį mąstymą ir racionalumu paremtos organizacijos vadybos. Globalūs pokyčiai ir išorės trikdžiai lyderystei švietimo valdyme kelia iššūkį stebėti išorinę aplinką ir vyraujančias tendencijas. O šiuolaikinė švietimo institucija pagrindiniu veiksmu įsivardija komunikaciją, kurios pagalba vyksta efektyvi žinių vadyba ir puoselėjamas kolektyvinis kūrybiškumas.

3. Atlikus dokumentų, apimančių lyderystės valdyme požymius Lietuvos Respublikos mastu ir savivaldybėje analizę nustatyta, kad daugiausia dėmesio dokumentuose teikiama lyderystės kompetencijų ugdymui ir naujojo viešojo valdymo akcentams. Siekiant užtikrinti inovatyvios lyderystės integravimą viešojo sektoriaus institucijų valdyme, laikomasi standartų – lyderystės plėtros – darbuotojų įtraukimo į valdymą, veiklos skaidrumo ir atvirumo, gero tarp institucinio bendradarbiavimo ir inovacijų plėtros bei pokyčių valdymo institucijoje. Siekiant modernizuoti viešąjį sektorių pradėti taikyti naujojo viešojo valdymo iniciatyvas apibrėžiantys Lietuvos Respublikos teisės aktai.

### **Atlikus inovatyvios lyderystės Telšių rajono savivaldybės švietimo valdyme tyrimą, pateikiamos tokios išvados:**

4. Išanalizavus tyrime dalyvavusių Telšių rajono savivaldybės švietimo sektoriaus vadovų, tarybos narių, švietimo valdyme dalyvaujančių valdininkų lyderystės sampratą, atsiskleidė, kad nepaisant tyrimo dalyvių interpretuojamų kai kurių tradiciniams lyderystės modeliams būdingesnių bruožų, inovatyvios lyderystės modelis, kaip siekiamybė, dominuoja didžiosios dalies tyrime dalyvavusių informantų sampratose. Tyrimo dalyviai akcentuoja svarbius inovatyvios lyderystės komponentus – bendradarbiavimą, tobulėjimo ir žinių valdymo poreikį, pagalbos valdymui ir mentorystės svarbą, įtraukimą ir atvirumą, net greičiau poreikį pokyčiams valdyme, kuris padėtų išsigryninti savivaldybės švietimo strateginius tikslus ir priemones jiems pasiekti. Tai, kad tyrime dalyvavę asmenys įvardija

panašius arba susijusius aspektus bei mato švietimo valdyme užsimezgančią bendradarbiavimo ir komunikacijos kultūrą, siekiant suvaldyti Covid-19 įneštą sumaištį, nuotolinio ugdymo organizavimo iššūkį ir pastebimas pasėkoje iškylančias problemas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, patvirtina, kad tyrime analizuotoje švietimo valdymo srityje svarbią poziciją užima inovatyvios lyderystės modelis, kuris jau nebegali būti priskiriamas tik verslo organizacijoms. *Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad savivaldybės švietimo valdyme būtini visi inovatyvios lyderystės apjungiami veiksniai – lyderystė, žinių valdymas ir inovacijų kūrimas:*

- Inovatyvios lyderystės *modelio veiksnį – lyderystę (asmeninį pavyzdį)* – atskleidžia tyrime dalyvavusių skirtingų grandžių švietimo vadovų ir savivaldybės politikų įvardijamos pastangos rodyti tinkamą pavyzdį darbuotojams ir argumentai patvirtinantys lyderystės kaip motyvuojančios savybės būtinybę.
- Inovatyvios lyderystės *modelio veiksnys – žinių valdymas* – atsiskleidžia per poreikį įgyti žinias, dalintis jomis ir jų pagrindu kurti inovacijas. Žinios švietimo sektoriuje yra pagrindinis aspektas, kuris ilgalaikėje perspektyvoje kuria pridėtinę vertę ir grįžta naudingumo principu visai visuomenei. Švietimo valdymo kontekste žinios yra pasidalijimo, mainų ir plėtros garantas. Informantų teigimu, aiškiai komunikuojami strateginiai tikslai, tikslingai įgyjamos ir pasidalijamos žinios gali iš esmės prisidėti prie sisteminių pokyčių, užtikrinti švietimo valdymo skaidrumą ir lemti švietimo valdymo efektyvumą. Neformalaus bendravimo ir terpių komunikacijai ieškojimu labiau pasižymi naujai į švietimo valdymą įsitraukę vadovai nei „senbuviai“ siekdami pasitelkti komunikacijos ir tinklaveikos teigiamus aspektus švietimo vadovų bendradarbiavimui didinti ir užtikrinti švietimo organizacijai reikalingą paramą. Taip pat pasigendama potencialių švietimo lyderių- vadovų ugdymo, nors visi pripažįsta tokį poreikį.
- Inovatyvios lyderystės *modelio veiksnys – inovacijų kūrimas* – atsiskleidžia per poreikį optimizuoti švietimo valdymą ir ieškoti netradicinių sprendimų švietimo įstaigų konkurencingumui savivaldybėje užtikrinti. Tačiau informantų teigimu, tai yra silpnoji vieta švietimo sektoriuje, nes stinga iniciatyvos, asmeninės lyderystės veiksmų, laukiama kol kažkas žengs pirmus žingsnius ir apsiribojama pagrindinių vadovo administracinių funkcijų vykdymu. Tyrimas atskleidė, kad noriai ir lanksčiai į alternatyvių valdymo sprendimų paieškas leidžiasi naujai paskirti švietimo vadovai. Jie linkę intensyviau ir atidžiau analizuoti naujausius statistinius duomenis ir teisės dokumentus bei jais pasinaudoti.

4. Atlikus tyrimą atsiskleidė šios inovatyvios lyderystės rajono švietimo valdyme galimybės: aiškus strateginių tikslų numatymas ir jų įtraukimas į savivaldybės rengiamą strateginį planą, numatant ne tik tikslą, bet ir priemones bei finansavimą tam tikslui įgyvendinti. Apsunkinantį veiksnį, komunikacijos stoką tarp švietimo valdymą užtikrinančių vadovų, jau teigiamai veikia naujų vadovų įsitraukimas ir komunikacinių tinklų kūrimo iniciatyva, tačiau kol kas pasigendama asmeninės lyderystės. Švietimo lyderių ugdymui, gerosios švietimo valdymo patirties sklaidai ir įsitraukimui į švietimo politikos formavimą savivaldybėje potencialą turi įsteigta Telšių Švietimo Lyderių Bendrija. Taip pat sutinkama, kad savivaldybės vadovų kaita, priklausanti nuo politinių sprendimų, struktūriniai barjerai bei fizinės darbo aplinkos trūkumai neturėtų virsti kliūtimi siekiant įgyvendinti inovatyvius švietimo valdymo tobulinimo sprendimus.

## REKOMENDACIJOS

*Išanalizavus mokslinę literatūrą ir empirinio tyrimo rezultatus Telšių rajono savivaldybės administracijos vadovams pateikiamos tokios rekomendacijos:*

1. Skatinti švietimo įstaigų vadovų, savivaldybės švietimo skyriaus vadovų ir specialistų, tarybos narių bendradarbiavimą, patirties sklaidą, sukuriant inovatyvius tarpusavio komunikacijos formatus ir propaguojant valdymo skaidrumą, įvertinant įvairias valdymo praktikas bei ieškant galimybių valdymo efektyvumui didinti. Reguliariai pristatyti ir analizuoti geriausias tarptautines švietimo valdymo patirtis ir tuo pačiu puoselėti pastovaus tobulėjimo kultūrą ir atvirumo naujovėms principą.
2. Aktyvinti lyderystės mokymus, didinti investicijas į švietimo vadovų kvalifikacijos kėlimą ir vadybinių gebėjimų lavinimą, kas padėtų efektyviai valdyti švietimo organizacijų finansinius ir žmogiškuosius išteklius bei atstovauti švietimo organizacijų pozicijoms įvairiose savivaldybės darbo grupėse ir komisijose, kur būtų ne tik sprendžiami švietimo valdymui kylantys iššūkiai, bet drauge ieškoma, kaip kolegialiai spręsti švietimo sektoriaus valdymo problemas.
3. Kadangi vienas esminių švietimo valdymo, kaip inovatyvios lyderystės švietimo valdyme, trūkumų buvo tarp institucinis bendradarbiavimas, reikėtų aktyviai įsitraukti į tinklaveiką, stiprinti savivaldybės švietimo sektoriaus atstovavimą šioje srityje. Inicijuoti gerųjų pavyzdžių sklaidą.
4. Peržiūrėti esamas ir esant poreikiui kurti naujas į pagalbą švietimo vadovams orientuotas programas. Supažindinti švietimo vadovus su sėkminga nacionaline ir tarptautine panašių institucijų patirtimi. Pasitelkiant Telšių švietimo lyderių bendriją organizuoti švietimo lyderių forumus ar pan., numatyti motyvavimo būdus ir šaltinius progresyviems ir inovatyviems švietimo valdymo lyderiams.
5. Atsižvelgiant į tendenciją visoje Lietuvoje, peržiūrėti esamas ir esant poreikiui kurti naujas į švietimo vadovų rezervą orientuotas programas, kadangi potenciali ir reali grėsmė yra švietimo vadovų trūkumas, nes Telšių savivaldybė priskirtina prie kaimiškų savivaldybių ir stipriai konkuruoja su kaimyninėmis savivaldybėmis, kaip Plungės, Mažeikių. Strategiškai įvertinti, planuoti ir numatyti švietimo vadovų pritraukimo į savivaldybės švietimo įstaigas būdus.
6. Covid-19 pandemija ir įvestas nuotolinis ugdymas išryškino švietimo sektoriaus technologinės bazės trūkumus ir e-valdymo spragas, todėl reikėtų pagal galimybes atnaujinti ir modernizuoti švietimo įstaigų bazę. Tuo pačiu skatinti švietimo vadovus domėtis e-valdymo specifika ir gilinti personalo valdymo virtualioje aplinkoje žinias.
7. Deramai atlikti „namų darbus“ profesionaliai darbo jėgai pritraukti ir mokinių skaičiui didinti. Suformuoti palankios švietimo infrastruktūros viešinimo programą. Skatinti švietimo ir verslo bendradarbiavimo projektų įgyvendinimą. Inicijuoti savivaldybėje veikiančių švietimo įstaigų profiliavimą pagal vietoje veikiančių verslų poreikius. Maksimaliai tikslingai planuoti ir vykdyti Steam centro veiklą.
8. Aiškiai komunikuoti ir viešinti švietimo srities strateginius tikslus, kurie būtų žinomi ir suprantami ne tik juos rengusiai darbo grupei, bet ir visai švietimo bendruomenei. Strateginiai tikslai turėtų apimti ne tik švietimo lyderių skaičiaus konstatavimą, bet ir numatytus konkrečius finansinius išteklius ir apimtis jiems ugdyti bei kryptingai stiprinti švietimo vadovų lyderystės kompetencijas.

*Telšių rajono savivaldybės tarybos nariams:*

1. Skatinti savivaldybės tarybos narių ir švietimo vadovų tarpusavio komunikaciją, sukuriant tradicinius tarpusavio bendradarbiavimo formatus.

2. Pasak kalbintų informantų, gilesnis švietimo valdymo situacijos suvokimas gali padėti giliau suvokti konkrečias situacijas ir išspręsti daug problemų arba priimti tikslingesnius sprendimus. Tikslinga skatinti vadovų įsitraukimą į sprendimų pritraukimo procesus ar viešas diskusijas.

*Telšių rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovams:*

1. Kelti kvalifikaciją viešojo valdymo srityje, stiprinti šiuolaikinių organizacijų valdymo gebėjimus pasitelkiant inovatyvios lyderystės veiksnius – lyderystę, žinių valdymą ir inovacijų kūrimą. Ieškoti galimybių dalyvauti ir perimti gerąsias praktikas iš pasaulinio lygio švietimo valdymo lyderių.
2. Inicijuoti ir aktyviai įsitraukti į inovatyvius tarpusavio komunikacijos formatus, dalintis švietimo valdymo patirtimi. Fizinėje arba virtualioje aplinkoje rengti forumus, konferencijas ir pan. švietimo valdymo inovacijų klausimais.
3. Stiprinti komunikaciją ir bendradarbiavimą su savivaldybės tarybos nariais, inicijuoti bendras diskusijas švietimo valdymui aktualiais klausimais, informuoti aktualiomis temomis prieš priimant strateginius sprendimus savivaldybės lygmeniu.
4. Aktyviai veikti Telšių švietimo lyderių bendrijoje ir inicijuoti bendrijos reprezentabilumą ir patarimojo balso svorį priimant strateginius sprendimus savivaldybės lygmeniu.

## LITERATŪRA

1. Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 39–45. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. ISSN 1941-4668.
2. Albrecht S., (2005) Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too!, *International Journal of Public Administration*, 28:5-6, 397-416.
3. Albrechtas J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius : Naujoji matrica
4. Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82. Publikuota American Research Institute for Policy Development. ISSN: 2333-6056.
5. Arimavičiūtė, M. (2011). *Savivaldybių strateginės plėtros planavimas užsienio šalių pavyzdžiu*.
6. Ariss, A. A., Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*, 18(1), 78-96.
7. Arman, S. T., Darman, M. (2016). The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance. *International Journal of Environmental & Science Education*, 11 (15), 7309–7317. Ebsco publishing.
8. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos Mokslai/Information Sciences*, 86.
9. Balanoff, H. R., Master, W. (Eds.). (2010). *Strategic public management: Best practices from government and nonprofit organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
10. Balanoff, H., Master, H. (2010). *Strategic Public Management*. USA: Management Concepts.
11. Baronienė, D., Šaparnienė, D., Sapigienė, L. (2008). Leadership as a prerequisite of effective management of educational organisation. *Socialiniai tyrimai*, (3), 19-31.
12. Barsh, J., Capozzi, M. M., Davidson, J. (2008). *Leadership and innovation*. Mckinsey Quarterly. Prieiga per internetą: [www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership\\_and\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/leadership_and_innovation).
13. Bedeian, A.G., Hunt, J.G. (2006). The Leadership Quarterly, 17 (2) , p. 190-205 Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305001761>.
14. Bitinas, B. (2006). Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai. *Pedagogika*, (83), 9-15.
15. Blagoev, D., Yordanova, Z. (2015). Company innovative leadership model. *Economic Alternatives*, 2(4), 5-16.
16. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1).
17. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
18. Breslow N. E, Day N. E (1987). *Statistical Methods in Cancer Research. II. The Design and Analysis of Cohort Studies* (IARC Scientific Publication Nr.82). Lyon, France: International Agency for Research on Cancer.
19. Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarborough, H., Swan, J. (2005). A community perspective on managing knowledge in project environments. *LOVE, PE et al. Management of Knowledge in Project Environments*. Oxford: Elsevier, 81-102.
20. Bruzgelevičienė, R., Žadeikaitė, L. (2007). Dokumentinis tyrimas kaip socialinio kokybinio tyrimo metodas. *Pedagogika*, 82–89.
21. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje.
22. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje.
23. Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Sage.
24. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2014). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje.
25. Campbell, M. Devine, A., Young, D. (1990). *A sense of mission*. London: Hutchinson Books Ltd.
26. Cheema, G. S., Rondinelli, D. A. (Eds.). (2007). *Decentralizing governance: emerging concepts and practices*. Brookings Institution Press.
27. Chirichello, M. (2010). The principal as educational leader: What makes the difference. In *School leadership-International perspectives*, 79-100. Springer, Dordrecht.
28. Cibulskas, G., Jezerskytė, E., Katiliūtė, E., Malčiauskienė, A., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2013). *Longitudinis lyderystės raiškos švietime tyrimas*. Lyderių laikas: Kaunas.
29. Cottrell, D. (2000). The Need of Speed in the New Millennium Leadership Styles. *Employment Relations Today*, 27 (1), 61–71.
30. Crossan, M., Byrne, A. (2013). Linking Candour to Leadership Character with Gen. Rick Hillier. *Ivy Business Journal*, November-December Issue.
31. Cunningham, W. G., Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership. A problem-based approach*. New York: Pearson Education, Inc.
32. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
33. Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
34. Dambe, M., Moorad, F. (2008). From power to empowerment: A paradigm shift in leadership. *South African journal of higher education*, 22(3), 575-587.
35. Dobni, B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.

36. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(1), 9–16.
37. Dror, Y. (2004). Strategic Brain for Central Government. In: M. Potuček (ed.). *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPACE, 15–27.
38. Dumitru, A., Motoi, A. G., Budica, A. B. (2015). What kind of leader is a manager?. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, and Management*, 1, 50–60.
39. Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or Functions? *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, (pp. 395–448). Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/290107472>. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_14).
40. Fletcher, J.K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, 15, Elsevier Science Publishing Company, 647–661.
41. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. MRU. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
42. Galvanauskaitė, D. (2014). Naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo diegimo galimybė Lietuvos sveikatos apsaugos sistemoje (magistro darbas, MRU).
43. Gamage, D. T., Sun-keung Pang, N. (2003). *Leadership and management in education: Developing essential skills and competencies*. Hong Kong: The Chinese University Press.
44. Gault, F. (2010). Innovation strategies for a global economy: Development, implementation, measurement and management. Edward Elgar Publishing. Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC97103>.
45. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3), 617–622.
46. Giedraitis, A. (2014). Vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(2), 275–287. *Scientific Journal*. ISSN 1822-6760 (print) / ISSN 2345-0355 (online). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15544/mts.2014.024>.
47. Gougis, A., Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Public Administration (16484541)*, 3(31).
48. Grigaitė V., Eidukevičiūtė G. (2013). Lietuvos inovatyvumo lygis Europos Sąjungos šalių kontekste. *Tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Ekonomika ir Vadyba – 2013. Kauno Technologijos Universitetas.
49. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13 (2002), 423–451.
50. Haataja, M. (2005). Development of Competitiveness of Knowledge-intensive Services in ISPIM. *Conference the Role of Knowledge in Innovation Management: [elektroninis išteklius]*. Porto, 2005. Prieiga internetu: [http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja\\_ISPIM2005.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf).
51. Hagen, A.; Hassan, M. T., Amin, S. G. (1998). Critical Strategic Leadership Components: An Empirical Investigation. *SAM Advanced Management Journal*, 63(3), 39–44.
52. Hay Group: Stuck. Prieiga per internetą: <https://www.kornferry.com/insights/articles/stuck>.
53. Hayward, S. (2018). *The Agile Leader: How to Create an Agile Business in the Digital Age*. Kogan Page Publishers.
54. Hargreaves, A., Fink, D. (2012). Sustainable leadership. Prieiga internete: [https://scholar.google.lt/scholar?start=40&q=Leadership+competence+asa+factor+in+school+efficiency+boost&hl=lt&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.google.lt/scholar?start=40&q=Leadership+competence+asa+factor+in+school+efficiency+boost&hl=lt&as_sdt=0,5&as_vis=1).
55. Hawryszkiewicz, I. (2010). *Knowledge Management: Organizing Knowledge Based Enterprises* (pp.356). Basingstoke: New York [N.Y.]: Palgrave Macmillan.
56. Heckscher, C., Donnellon, A. (1994.). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Sage: Thousand Oaks.
57. Heifetz, R.A., Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard University Press, Boston.
58. Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.
59. Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge Harvard University Press.
60. Heifetz, R.A., Laurie, D.L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79 (11), 131–141.
61. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977). *The management of organisational behaviour*. Third edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
62. Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. Sixth edition. Boston: McGraw Hill Book Co.
63. Horth, D., Buchner, D. (2014). *Innovation Leadership: How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively, and Drive Results*. Center for Creative Leadership. Prieiga internetu: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>.
64. Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*. Prieiga internetu: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-08-2016-0066/full/html?af=R&utm\\_content=buffer8fda4&utm\\_medium=social&utm\\_source=pinterest.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-08-2016-0066/full/html?af=R&utm_content=buffer8fda4&utm_medium=social&utm_source=pinterest.com&utm_campaign=buffer).
65. INSEAD. (2021). Driving change and influencing networks. Prieiga internetu: <https://www.insead.edu/executive-education/open-online-programmes/leading-organisations-disruptive-times>.



66. Isett, K. R. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157–173.
67. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations, 8th edition*, Harlow: Pearson Education, p. 524.
68. Jacobsen, C. B., Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
69. Jakšaitytė, A. (2016). Pasidalytosios lyderystės raiška ikimokyklinėje įstaigoje (magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
70. Jewwel, B.R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
71. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 102-107.
72. Juknevičienė V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
73. Kanaga, K., Kossler, M. E. (2011). How to form a team: Five keys to high performance (97). John Wiley & Sons.
74. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
75. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
76. Kasiulis, J. Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
77. Katilienė, R. (2010). Autentiška lyderystė–veiksny, lemiantis pokyčius. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai*, 13, 117-122.
78. Katiliūtė, D., Malčiauskienė, A., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B., Jezerskytė, E., Cibulskas, G. (2013). Longitudinio lyderystės raiškos švietime tyrimas. Prieiga internetu: [http://www.svietimas.sakiai.lt/lyderiu\\_laikas/tyrimas.pdf](http://www.svietimas.sakiai.lt/lyderiu_laikas/tyrimas.pdf).
79. Kaudela-Baum, S., Holzer, J., Kocher, P. Y. (2014). *Innovation Leadership: Führung zwischen Freiheit und Norm*. Springer-Verlag.
80. Koehler, M., Baxter, J. (1997). *Leadership through collaboration: Alternatives to the hierarchy*. New York: Eye on Education, Inc.
81. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas.
82. Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
83. Lane, J. E. (2009). *State Management*. London: Routledge.
84. Leithwood, K., Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31-43.
85. Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., Weir, K. E. (2006). Advice on Communicating during Organizational Change. *Journal of Business Communications*, 43.
86. Likert, R. (1967). *The human organisation: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
87. Lukauskaitė, K. (2000). *Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. Vadovo pasaulis*, 11, 24 – 26.
88. Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices*. Fourth edition. Australia: Thompson Wadsworth.
89. Maceika, A., Jančiauskas, B. (2012). Inovatyvios žinios: jų kilmė, išskyrimas ir naudojimas gamybinėje veikloje. *Verslas: teorija ir praktika*, 13 (3), 228–233. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/btp.2012.24>.
90. Marshall, C., Rossman, G.B. (2006). *Designing Qualitative Research*. 4 ed. Thousand Oaks, etc.: Sage Publications.
91. Martišauskienė, D. (2011). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kokybės vadybos sistemai būdingų požymių dinamika, įvairiapusiškumas ir jos vertinimas: paslaugų teikėjų (vadovų, pedagogų) požiūriu. *Tiltai*, (2), 163-176.
92. Martišauskienė, D., Trakšėlyš, K. (2013). Švietimo politikos, ugdymo kokybės ir paslaugų vartotojų poreikių tenkinimo sąsajos. *Socialinių mokslų studijos*, (5), 1124-1137.
93. Maxwell, J. (2017). *21 nepaneigiamas lyderystės dėsnis*. Vilnius: eugrimas.
94. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2003). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
95. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
96. Mencl, J., Wefald, A. J., Van Ittersum, K. W. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635–657. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/loj-09-2014-0178>.
97. Miller, P. (2012). Leadership Communication – the Three Levels. *Today's Manager*, Singapore Institute of Management, Issue February–March, 19–21. Prieiga internetu: [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/leadership\\_communication\\_miller\\_2015.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/leadership_communication_miller_2015.pdf).
98. Minelgaitė, I. (2021). *Lyderystės pusiausvyra: tarp kokybės ir greičio*. Virtuali paskaita. WoW university. Prieiga internetu: <https://www.wowuniversity.org/lyderystes-kursas-pavasaris-2021/>.
99. Mulgan, G., Potuček, M. (2004). Strategy in Government: The United Kingdom Experience. *The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe*, 33-62.
100. Mumford, M. D. (ed.) (2011). *Handbook of Organizational Creativity*. Academic Press. 754 p. ISBN: 978-0-08-087910-9. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00041-7).
101. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Fleishman, E. A., Jacobs, T. O. (2000). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11–35.
102. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (pp.284). Oxford University Press, New York.

103. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
104. O'Connor, E. P., Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903-917.
105. Orna, E. (2007). Applying Knowledge and Information to Meet and Initiate Change. In *Information strategy in practice*, 135–145.
106. Osborn, R., Hunt, J.G., Jauch, L.R. (2002). *The Leadership Quarterly*, 13, 797-837
107. Owens, R. G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
108. Owens, R. G. (2001). *Organisational behaviour in education: Instructional leadership and school reform* (7 ed.). Boston: Allyn and Bacon.
109. Parks, S.D. (2005). *Leadership can be taught: A bold approach for a complex world*. Harvard Business School Press, Boston.
110. Paužuolienė, J., Šimanskienė, L., Paužuolis, V. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2015, 73, p. 63-81.
111. Pearce, C.L., Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage, Thousand Oaks.
112. Perrin, C. (2010). Leader vs. Manager: What's the Distinction?. *Catalyst*, 21519390(39), 2. Prieiga internetu: [http://www.collin.edu/cwed/reports/Leader\\_vs\\_Manager.pdf](http://www.collin.edu/cwed/reports/Leader_vs_Manager.pdf).
113. Petruškevičius, D. (2015). Lyderystės ir vadovavimo reiškinys: panašumai ir skirtumai. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 18-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija*, Kaunas, 2015 m. gegužės 8 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 18 (2015).
114. Plowman, D., Duchon, D. (spaudoje). *Dispelling the myths about leadership: From cybernetics to emergence*. M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity and leadership vol. I: Conceptual foundations*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
115. Plowman, D., Baker, L.T., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S., Travis, D. (2007). *The Leadership Quarterly* (pp. 341-356), 18.
116. Potuček, M. (2004). The Capacities to Govern in Central and Eastern Europe. In: M. Potuček (ed.). *The Capacities to Govern in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, 91–111.
117. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (2), 168–182.
118. Raudeliūnienė, J. (2017). *Organizacijos žinių potencialo vertinimo aktualijos (pp.184)*. Vilnius: Technika.
119. Rubin, H. (2002). *Collaborative leadership: Developing effective partnerships in communities in schools*. California: Corwin Press, Inc.
120. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
121. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU.
122. Sart, G. (2014). The New Leadership Model of University Management for Innovation and Entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 73–90. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.57.6>. <https://doi.org/10.14689/ejer.2014.57.6>.
123. Schneider, M. (2002). *Organization Science*, 13 (2), p. 209-220
124. Schork, S. (2020). Application of the Effective Innovation Leadership Model in a Digital Innovation Project: Case Study. *Digital Innovations for Customer Engagement, Management, and Organizational Improvement*. Prieiga internetu: <https://www.igi-global.com/chapter/application-of-the-effective-innovation-leadership-model-in-a-digital-innovation-project/255050>.
125. Schwab K. (2017). *Ketvirtoji pramonės revoliucija*. Vilnius: Vaga.
126. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą?. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 47, 107-121.
127. Senge P., Hamilton H., Kania J. (2015). The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*.
128. Short, P. M., J. T. Greer. (2002). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Columbus, Ohio: Merrill Prentice Hall.
129. Sydänmaanlakka, P. (2008). Intelligent Leadership and Creativity: Supporting Creativity through Intelligent Leadership. *An International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action. The 2nd community meeting*, May 28–30, Buffalo, New York. Prieiga internetu: <https://www.pertec.fi/userfile/files/files/Artikkeli%20Intelligent%20leadership%20and%20creativity%20-%20Intelligent%20leadership%20and%20creativity.pdf>.
130. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, Nr. 83, 140–147.
131. Smith C. T., Nosek, B. A. (2010). Implicit Association Test. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *Corsini's Encyclopedia of Psychology* (4 ed). NY: Wiley & Sons Inc.
132. Sowell, M. (2018). It's What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students. *Eric*, 23, 1–21. Prieiga internetu: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1191666.pdf>.
133. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
134. Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. California: Corwin Press, Inc.

135. Steude, D.H. (2018). Change and Innovation Leadership in an Industrial Digital Environment. *Management of Organizations: Systematic Research*, V- 78: Issue 1. Prieiga internetu: [https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals\\$002fmosr\\$002f78\\$002f1\\$002farticle-p95.xml](https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals$002fmosr$002f78$002f1$002farticle-p95.xml).
136. Storey, J. (ed.). (2016). *Leadership in Organizations: Current issues and key trends* (3 ed.). London: Routledge.
137. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovų kompetencijos: realybė ir lūkesčiai. *VDU. Švietimo naujienos*. Prieiga internetu: [https://www.svietimonaujienos.lt/apie-svietimo-istaigu-vadovu-kompetencijas/?fbclid=IwAR0LH27K8wm\\_2ORCBW6SYI169NmK7TWsaO3mur0VjbAKfaiNdF50BkctJng](https://www.svietimonaujienos.lt/apie-svietimo-istaigu-vadovu-kompetencijas/?fbclid=IwAR0LH27K8wm_2ORCBW6SYI169NmK7TWsaO3mur0VjbAKfaiNdF50BkctJng).
138. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. (2012). *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga internete: [https://wdn.ipublishcentral.com/association\\_lithuania\\_serials/viewinsidehtml/35781789835115](https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/35781789835115).
139. Šaparnis, G., Merkys, G. (2000). Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje: hipotezė ir pirmieji rezultatai. *Socialiniai mokslai*, (2), 43–55.
140. Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija, p. 179.
141. Tafvelin, S., Isaksson, K., Westerberg, K. (2018). The first year of service: a longitudinal study of Organisational antecedents of transformational leadership in the social service Organisations. *British Journal of Social Work*, 48(2), 430-448.
142. Tian, M. (2011). Distributed leadership and teacher' self-efficacy : The case studies of three chinese schools in shanghai.
143. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
144. Toleikienė, R., Juknevičienė, V. (2019). Elektroninis vadovavimas savivaldybėse: ateities vizija ar dabarties praktika?. *Šiaulių naujienos*, (X10).
145. Trakšėlys, K. (2015). Švietimo prieinamumas - visuomenės socialinio teisingumo rodiklis. Klaipėda: *Socialinių mokslų studijos*, 7(2), 2–246. Prieiga internetu: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2015~1463173239285/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
146. Turk, W. (2007). Manager or leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20. Prieiga internetu: [https://www.dau.edu/library/defense-atl/DATLFiles/2007\\_07\\_08/turk\\_ja07.pdf](https://www.dau.edu/library/defense-atl/DATLFiles/2007_07_08/turk_ja07.pdf).
147. Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318. Prieiga internetu: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984307000689?token=6D615C38273347205590C83AF5B32445B4734357046882E08534EAF693025F80EAA019739E712EBFAC5CF6974584F2C9>.
148. Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, (76), 123-138.
149. Valuckienė J., Balčiūnas S., Katiliūtė E., Simonaitienė B., Stanikūnienė B. (2015). LYDERYSTĖ MOKYMUI: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Šiauliai: Titnagas.
150. Van der Westhuizen, J.(2011). Globalisation and human resource management: an integrated framework for the African public service. *Politeia*, 30(2), 46-65.
151. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
152. Volberda, H.W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7 (4) , 359.
153. Vveindhardt, J., Beniušienė I. (2006). Komandinio darbo tematikos publikacijų šrautų kitimo dinamika Lietuvoje: Komandos vadovo / lyderio vaidmuo ir įtaka komandai. *Mokslas ir edukaciniai procesai*. Šiaulių universitetas. 79 – 91.
154. Wajdi, B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).
155. Weiss, D. S.; Molinaro, V. (2005). *The Leadership Gap: Building Leadership Capacity for Competitive Advantage*. New York. John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-83568-0.
156. Wenner, J. A., Campbell, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134–171. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654316653478>.
157. Zabelavičienė, I. (2012). Inovacijų komandos kūrybingumo veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(2), 167-175.
158. Zeffass, A., Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, vol. 1 (2), 107–122. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15531180701298908>. <https://doi.org/10.1080/15531180701298908>.
159. Zimbardo, G. P., Weber, A. L., Johnson, R. L. (2000). *Psychology* (3 ed.). London: Allyn and Bacon.
160. Žydzūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
161. Žvingelytė, M. (2014). Lyderystės kaip inovatyvios strategijos įgyvendinimo švietimo organizacijose vertinimas: vadovų ir pedagogų požiūris.
162. Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. Москва: Вершина
163. Грэхем, Х. Т., Беннетт, Р. (2003). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Юнити.
164. Дафт, Р. (2003). *Организации*. Москва: Олма – Пресс.



## DOKUMENTAI

165. „Dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2020 m. lapkričio 4d. Nr. 1226. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a2b5da801f4a11eb9604df942ee8e443>.
166. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D/asr>.
167. *2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas* (2020). 2020 m. kovo 24 d. projektas. Prieiga internete: <https://lr.lt/lt/aktuali-informacija/xvii-vyriausybe/strateginis-valdymas/lietuvos-pazanga-kaip-jos-siekiamo>.
168. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa. 2020 m. gruodžio 11 d. Nr. XIV-72. Vilnius. Prieiga internetu: [https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=72zogvklp#part\\_fd41d90888764a7faeb5beb3d2e9efef](https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c?jfwid=72zogvklp#part_fd41d90888764a7faeb5beb3d2e9efef).
169. Bendrojo plano koncepcija. (2008). Telšių miesto teritorijos bendrasis planas. VGTU teritorijų planavimo institutas. Prieiga per Internetą: [http://www.telsiai.lt/BP/files/Telsiu\\_Miest\\_Konc\\_Redakcijataisyta\\_BB12008-06-04.pdf](http://www.telsiai.lt/BP/files/Telsiu_Miest_Konc_Redakcijataisyta_BB12008-06-04.pdf).
170. Europa 2020. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija. Prieiga internetu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/ALL/?uri=CELEX%3A52010DC2020>.
171. Komisija, E. B. (2017). *Lietuvos regioninės politikos „Baltoji knyga tvariai plėtrai“*. Briuselis: KOM.
172. Lietuvos inovacijų plėtra 2014-2020 metų programa. (2013). Vilnius. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/inovaciju-veiklos-sritis/inovaciju-strategijos-ir-programos>.
173. Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija. (2020). Švietimo kokybės gerinimas. Prieiga internetu: <https://unesco.lt/svietimas/svietimo-kokybes-gerinimas>.
174. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga internetu: <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/2030.pdf>.
175. Lietuvos Respublikos Konstitucija. Suvestinė redakcija nuo 2019-09-01. *Lietuvos aidas 1992, Nr. 220-0; Žin. 1992, Nr. 33-1014*. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>.
176. Lietuvos regioninės politikos BALTOJI KNYGA. (2017). Prieiga internetu: [https://www.nrp.vrm.lt/data/public/uploads/2018/01/baltoji\\_knyga\\_galutinis-2018-01-15.pdf](https://www.nrp.vrm.lt/data/public/uploads/2018/01/baltoji_knyga_galutinis-2018-01-15.pdf)
177. Lietuvos Respublikos regioninės plėtros įstatymo VIII-1889 pakeitimas. 2020 m. birželio 11 d. Nr. XIII-3041. Vilnius. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ab78cdf0b15c11ea9a12d0dada3ca61b>
178. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 2011-07-01. Nr. XI-1281, 2011-03-17, Žin., 2011, Nr. 38-1804. Prieiga internetu: [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr#part\\_cd2e1c8542af45c0b8dddd207ed7475d](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/asr#part_cd2e1c8542af45c0b8dddd207ed7475d).
179. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas dėl lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo. 2020 m. Lapkričio 23 d. Nr. V-1817. Prieiga internetu: [https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/2790\\_f9646f37fe44d87e47013fd6887a07ba.pdf](https://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/2790_f9646f37fe44d87e47013fd6887a07ba.pdf).
180. Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministro 2019 m. gegužės 14 d. įsakymas Nr. IV-451 Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2019–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo. TAR 2019-05-14.
181. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. 2003 rugsėjo 11 d. Nr. 1160. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>.
182. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 17 d. įsakymas Nr. VIII-1234 Viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios, 1999, Nr. 60-1945. Nauja įstatymo redakcija nuo 2007-01-01: Nr. X-736, 2006-06-27, Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2975 (2006-07-14).
183. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>.
184. Regioninės plėtros departamentas prie vidaus reikalų ministerijos (2019). Telšių regiono plėtros planas 2014-2020 metams. Prieiga per internetą: <http://www.lietuvosregionai.lt/wp-content/uploads/2012/12/Tel%C5%A1iu-RPP-2014-2020-metams-patvirt-2013-12-17.pdf>.
185. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2019). Švietimo būklės apžvalga 2019. Švietimo aprūpinimo centras: Vilnius. Prieiga internetu: <http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2019/10/Svietimo-bukles-apzvalga-2019-web.pdf>.
186. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. Prieiga internetu: [https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai\\_elektroninis.pdf](https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/04/SPA-Nr.1-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf).
187. Telšių regiono plėtros plano 2014–2020 metams įgyvendinimo 2015 metų ataskaita. (2015). Prieiga internetu: <https://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Telsiu%20apskritis/Telsiu%20regiono%20RPP%20igyvend.%202015%20m.%20ataskaita.pdf>
188. Telšių rajono savivaldybės strateginis plėtros planas. 2004-2020. Prieiga per Internetą: [http://www.telsiai.lt/SPP/images/Telsiu\\_SPP.pdf](http://www.telsiai.lt/SPP/images/Telsiu_SPP.pdf).
189. Telšių rajono savivaldybės 2020–2022 metų strateginis veiklos planas. 2020 m. vasario 27 d. Nr. T1-41. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/8f762ee05a1d11eaac56f6e40072e018?jfwid=x424910yq>.
190. Valstybinė švietimo 2013–2022 metų strategija. (2013). Lietuvos Respublikos Seimas. Nutarimo Nr. XII-745. 2013-12-23. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.463390>.

# PRIEDAI

Priedas Nr. 1

## Tyrimo loginė schema

Teorinė analizė bei pagrindimas	Inovatyvi lyderystė savivaldybės švietimo valdyme
	Lyderystės samprata. Postmodernių lyderystės teorijų sankirtos ir savitumai. Inovatyvi lyderystė organizacijos valdyme. Inovatyvi lyderystė ir žinių vadyba. Inovatyvi lyderystė ir naujasis viešasis valdymas. Pirminių ir antrinių dokumentų turinio analizė.
Empirinis tyrimas	Pirminių ir antrinių dokumentų turinio analizė. Kokybinis tyrimas. Pusiaus struktūruotas interviu su savivaldybės administracijos ir švietimo vadovais. Tyrimo koncepcija.
	Teorinių šaltinių ir dokumentinės analizės rezultatų, informantų interviu analizės rezultatų apibendrinimas.
Rezultatas	Išvados, rekomendacijos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### Pusiau struktūruoto interviu klausimyno gairės

Gerbiamas informante, aš, Ingrida Vaitkevičienė, esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo magistrantūros II kurso studentė ir atlieku empirinį tyrimą, kurio tikslas: teoriškai ir praktiškai ištirti inovatyvią lyderystę savivaldybės švietimo valdyme ir numatyti šio modelio vystymo galimybes Telšių r. savivaldybės švietimo valdyme.

Rezultatus, gautus atliekant tyrimą, esant pageidavimui pristatysiu Telšių rajono švietimo vadovams ir/ arba Telšių rajono savivaldybės tarybos švietimo, kultūros ir sporto komiteto posėdžio metu, Telšių švietimo lyderių bendrijai. Tyrimo rezultatus naudosiu ir savo baigiamajame magistro darbe.

Tyrimo metu laikomasi svarbiausių tyrimo etikos principų: užtikrinamas tyrimo dalyvių savanoriškas dalyvavimas, privatumas ir konfidencialumas. Surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Jūsų anonimiškumas garantuojamas, nes tyrimo metu gauta informacija nebus siejama su konkrečia įstaiga. Dėkoju už atsakymus.

Sritis	Klausimų gairės
1. Inovatyvios lyderystės samprata	Inovatyvi lyderystė matoma kintančiame požiūryje į lyderystę (ji tampa pasidalyta) ir palankios inovacijoms aplinkos kūrimo. Kas jums yra inovatyvumas, lyderystė? Ar vadovas būtinai turi būti lyderis?
2. Inovatyvi lyderystė švietimo valdyme	Švietimo sektoriuje inovatyvios lyderystės modelis apibūdinamas trijų veiksnių (lyderystė, žinių valdymas, inovacijų kūrimas) sąveika. 2.1. Kurie iš šių veiksnių, Jūsų manymu, yra svarbiausi švietimo valdyme ir kodėl? 2.2. Kurie iš šių veiksnių yra ne tokie svarbūs švietimo sektoriaus valdyme ir kodėl?
3. Inovatyvi lyderystė komunikacijoje	Žinomi žinių valdymo tyrėjai J. Swan ir H. Scarborough (2005) teigia, kad žinių sklaida lemia valdymo sėkmę tik glaudžiai bendradarbiaujant įvairioms struktūroms ir organizacijoms. 3.1. Kaip įvertintumėte Jūsų komunikaciją su rajono politikais? Kokiais klausimais? Kaip bendraujate ir bendradarbiaujate su šalies švietimo vadybos, kitais ekspertais, su kolegomis iš kitų savivaldybių, kitų šalių? Kokių dažnumu rengiami susirinkimai/ pasitarimai? 3.2. Už ką prisiimate atsakomybę savivaldybės švietimo veikloje, savo organizacijoje? Kaip dalijatės atsakomybe, su kuo? Kaip Jūsų savivaldybės švietimo sektoriuje, Jūsų organizacijoje skatinama dalintis atsakomybe? Kas ir kaip prisiima atsakomybę už rūpinimąsi darbuotojų gerbūviu? 3.3. Kaip įvertintumėte darbuotojų iniciatyvą daryti įtaką vietos politikams?
4. Inovatyvi lyderystė strategijoje ir planavime	4.1. Jūsų manymu, kiek svarbus yra tobulėjimas? Ar galite pakomentuoti kaip tai vyksta? 4.2. Naujajame viešajame valdyme akcentuojamas skaidrumo kriterijus. Kaip sėkmingai užtikrinamas valdymo skaidrumas? 4.3. Ar strateginiai tikslai aiškūs ir kaip jie iškomunikuojami? 4.4. Kokias tendencijas prognozuojate švietimo valdyme? Gal turite intuityvių minčių?

5. Žinių vadyba	<p>5.1. Kokių žinių labiausiai reikia švietimo sektoriaus valdymui siekiant prisitaikyti prie globalių pokyčių?</p> <p>5.2. Kokias priemones taikote darbuotojų iniciatyvumo, inovatyvumo skatinimui?</p> <p>5.3. Ar, jūsų manymu, puoselėjamas tarptinklinis bendradarbiavimas? Pavyzdžiai?</p>
6. Valdymo efektyvumo didinimas, inovacijų diegimas	<p>6.1. Kokie veiksniai daro įtaką inovacijų taikymui švietimo valdyme?</p> <p>6.2. Kokių priemonių taikymas didintų valdymo efektyvumą?</p> <p>6.3. Kokias galimybes matote švietimo valdymo tobulinime?</p>
7. Žmogiškieji ištekliai švietimo sektoriuje	<p>7.1. Kokios pagrindinės priežastys lemia, kad darbas švietimo sektoriuje nėra patrauklus?</p> <p>7.2. Kokius sprendimus taikys švietimo sektoriaus įstaigos, siekiant išvengti grėsmių dėl darbo jėgos senėjimo ir pritraukiant jaunimą?</p> <p>7.3. Kokios efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojams švietimo sektoriuje ir kodėl?</p> <p>7.4. Kaip vyksta potencialių švietimo vadovų rengimas savivaldybėje, naujų vadovų adaptacija? Kas ją organizuoja ir kada? Kaip sužinoma, ar ji pakankama, ar ji veiksminga?</p>
8. Asmeninis profesinis įsitraukimas	<p>8.1. Kaip jūs esate yra įsitraukęs/-usi į lyderystės plėtojimą, vystymą švietimo sektoriuje, savo organizacijoje?</p> <p>8.2. Kaip jūsų veikla susijusi su inovacijų diegimu, kūrimu, inovatyvių sprendimų paieška?</p>
Gal turite ką papildomai pasakyti?	

Dėkoju už atsakymus

## Iš dalies struktūruoto interviu klausimyno gairės ir atsakymai

Kategorija	Dalinė kategorijos	Teiginiai
<i>1. Klausimų gairės:</i> <i>Inovatyvi lyderystė matoma kintančiame požūryje į lyderystę (ji tampa pasidalyta) ir palankios inovacijoms aplinkos kūrime. Kas jums yra inovatyvumas ir lyderystė? Ar vadovas būtinai turi būti lyderis?</i>		
Inovatyvios lyderystės samprata	Ėjimas į naujoves ir jų kūrimas	(I1) Tai pirmiems išbandyti<...> kur priverčia visus greitai persiorientuoti<...> pradėti dirbti ne kaip buvome įpratę. <...> Kažkas naujo, nelaukiam kad už tave padarys, imamės ir nebijom suklysti. (I1) Kaip pačiam priimti sprendimus čia ir dabar, perduoti žmonėms, nekontaktiniu būdu <...> (I2) Labai adekvačiai suvokia visas naujausias tendencijas, kontekstualumą <...> kas ateis.
	Inovatyvumo neatsiejamumas nuo švietimo valdymo	(I3) Man tai inovatyvumas yra naujovės, proveržis <...> ir su visom tom inovatyviom priemonėm ateina ryšys, priėjimas prie paslaugos gavėjo. Kuo inovatyvesnis, tuo patrauklesnis, šiuolaikiškesnis <...> (I4) Inovatyvumas tam, kad neužsibūti vietoje. <...> Reikalingas situacijos matymas, prisitaikymas prie visuomenės poreikių, tam kad būtų organizacija gyva. <...> Naujų tikslų iškėlimas, organizacijos performavimas, nusistovėjusių dalykų pakeitimas. (I7) Labai mėgstu <i>inovatyvus</i> žodį. Inovacijos žengia tokiais žingsniais, kad mokymo įstaigos nespėja žengti kartu. <...> Dirbtinis intelektas..., tai kaip apie kosmosą šnekėti. <...> Tai iššūkis, bet matau tai kaip galimybę. (I7) Inovacijos – nesutramdomas žirgas, kuris išlėkęs toli į laukus.
	Administracinės, komandinės, pasidalytosios lyderystės dermė	(I3) Lyderystė yra kai turėtum eiti į priekį, bet, deja, to nereikia. Lyderis, kai tu turi šalia einančius komandą, a... su kuriais gali daug ką padaryti, jų gali paprašyti, jie tau neatsakys, ir yra bendras tikslas, kad visiems būtų kuo geriau visiems esantiems. Tu turi komandą, žmonių, kurie tau padeda. (I3) Lyderystė yra būtina, nes vien su tuo visu biurokratinio procesu nieko nepadarysi, nes <...> kitaip nebėra bendruomenės, gyvybės, pulso, jaunystės, nes dokumentai bus sutvarkyti puikiai, bet darbuotojai nesijaus laimingi, laisvi. <...> Šalia turi būti puiki atmosfera. (I4) Gali būti ir viename asmenyje sukonzentruota, būtų labai gerai, jei sutaptų, nebūtų jėgos galių pasiskirstymo. Dažnai šalia vadovo atsiranda neformalus lyderis, to viso kolektyvo siela. <...> Tikram sumaniam vadovui nereikėtų įžvelgti konkurencijos, bet eiti drauge su lyderiu. <...> (I6) Suvokiu per atsakomybės jausmą. <...> Eis šalia, nepaves.
Inovatyvaus vadovo-lyderio samprata	Sistemiškai mąstantis vizionierius, vadybininkas	(I4) Lyderis, įkūnija gebėjimą vadovauti, keletą žingsnių matyti į priekį. <...> (I2) Vadovas yra panoramos žmogus, jis turi matyti nuo kalno. <...> Inovatyvus lyderis turi turėti vadybos pamatą, bet esmė žmogiškosios savybės, objektyvumas, kantrybė, intelektualumas, teisinė bazė <...> ne tik žodžiais, kūno kalba. <...> Vadovas negali būti futliare.
	Gerbiama asmenybė	(I4) <...> kurio vertybės, savybės, suvokimas yra didesnis nei kitų komandos narių. Lyderis – tas, kurį visas kolektyvas gerbia. (I2)



		Kas blogiausia gali nutikti, gali prarasti žmonių, kuriems vadovauji pagarbą.
	Pasidalijantis veikla ir atsakomybe	(14) galbūt šiandieninėje situacijoje nebūtinai tas vienintelis žmogus, kuris turi būti <...> Ne visada lyderystės verti žmonės atsiranda ten, kur jie yra. (14) Vadovas turi daug biurokratinio darbo, atstovauti organizaciją, bet jei vadovas su lyderiu turi darnią kalbą, gali būti nauda organizacijai, kolektyvui, vidinės nuotaikos, ryšio palaikymas (15) Lyderis nebūtinai turi būti vadovas, bet vadovas turi būti lyderis.
Augantis vadovo lyderio poreikis	Valdyti neapibrėžtumo, iššūkių sąlygomis	(15) jei nebus kylančio veiksmo iš pačios organizacijos, ypač dabartinėje Covid-19 situacijoje, ypatingai jaučiasi kur vadovai tikrai lyderiai ir viskas sklandžiai ten jiems, o kur lyderystės mažiau, pradeda buksuoti. I6) Vadovai lyderiai <...> prisitaiko prie esamos situacijos, mato visus darbuotojus, padaro žymiai daugiau nei surašyta administracinėje eilutėje. (17) Įvairių sričių išmanymas
	Įtraukti visus darbuotojus į sprendimų priėmimą	(15) <...> jaučiasi, ypač kai ateina nauji, kartais jauni vadovai <...> jaučiasi įtraukimas į strateginius tikslus, kad ne vien vadovas viską daro, visa komanda žino strateginį tikslą, viziją <...> (I6) Kitokių požiūrių į problemų sprendimą.
	Žmogiškumo, empatijos poreikis	I6) Vadovai lyderiai pirmiausia stato žmogiškumą, situacijos matymą. <...> Empatiškumas pradeda groti pirmuoju smuiku.
	Poreikis gebėti valdyti žmonių problemas	(14) <...> kitu atveju, atsiranda konfrontacijos, grupių susidarymams, toks kolektyvas pasmerktas liūdnei egzistencijai.
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
2. Klausimų gairės: Švietimo sektoriuje inovatyvios lyderystės modelis apibūdinamas trijų veiksmų (lyderystė, žinių valdymas, inovacijų kūrimas) sąveika.		
2.1. Kurie iš šių veiksmų, Jūsų manymu, yra svarbiausi švietimo valdyme ir kodėl?		
2.2. Kurie iš šių veiksmų yra ne tokie svarbūs švietimo sektoriaus valdyme ir kodėl?		
Svarbiausi inovatyvios lyderystės veiksniai švietimo valdyme	Prioritetas lyderystės veiksmui	(11) Drįsčiau teigti, kad vienaverčiai, bet <...> pirmenybę atiduočiau lyderystei. Jei nėra lyderystės, tai tarsi darai viską dėl savęs. Jei neužkabina žmones, bendradarbius, nėra tvarumo.<...> Visų pirma, lyderystė, paskui žinių kūrimas ir inovacijos. Viskas turi eiti kartu, bet žingsniukas priekyje, lyderystė. <...> Ypatingai svarbi komunikacija. (15) pasidalytoji lyderystė švietimo skyriuje yra labai jaučiama <...> (17) Išsilavinimas ir diplomai proto nepriduoda, lyderystę suvoki kitai. <...> Sritis kita visame viešajame valdyme, bet principai tie patys. <...> Procedūromis apipinta <...> (17) Ne kompetencijos, ne popieriai padaro vadovą lyderiu. Bet būna, kad suponuoja.
	Žinių valdymo prioritetas	(17) Norisi paryškinti žinių valdymą, gebėjimas susiorientuoti... ar nebus tai pradžia visko. (13) Gal šiek tiek... svarbesnis yra žinių valdymas, bet ne daug, jie yra šalia. Jei iš 100 proc., tai 36 proc. žinių valdymas, o kiti po 32 proc. <...>
	Lankstumas, kūrybiškumas sprendimų įgyvendinime	(15) Yra nuleisti dokumentai, bet kaip tu padarysi, tai yra tavo laisvė. <...> Vadovo fantazijos reikalas.
	Lyderystės ir žinių vadybos kaip veiksmų lygiavertiškumas	(16) Jei išmetame lyderystę, nebelieka noro. <...> Jei eliminuojame žinių valdymą, vėl kaip tu supranti žmones <...> visi rišasi.

		<p>(15) turėtų būti lygiaverčiai, bet pirmiausia turėtų būti lyderystė, arba tu esi lyderis, arba tu nesi. Bet be žinių irgi nieko nepadarys. Žinių valdymas turi gan reikšmingą vietą užimti. &lt;...&gt;</p> <p>(12) Visos dedamosios yra svarbios &lt;...&gt; trečioji dalis priklauso nuo vadovo patirties. &lt;...&gt; Kai pamatiniai poreikiai patenkinti, tuomet lipi į inovacijas. &lt;...&gt; Kas gal kitose mokyklose dar bus tik po 10 metų. &lt;...&gt; Ilgalaikė, tvari lyderystė &lt;...&gt; reikalauja laiko ir daug pastangų, būtina turi būti bazė.</p>
	Dviejų veiksmų dermė	<p>(14) Žinių valdymas ir inovacijų kūrimas, nes švietimo sektoriuje daug kas yra sureglamentuota, nustatytos kompetencijos, pareigybės, lyderio atsakomybė, funkcijos &lt;...&gt; nelabai pavarijuosi. Svarbu žinoti, kas vyksta, kur vyksta, tai padės pozicionuoti lyderį ir dar padės kurti inovacijas. Būtų visai super.</p>
Iššūkiai inovatyvios lyderystės modeliui viešajame valdyme	Biurokratinių reikalavimų prasilenkimas su teoriniu, idealiu modeliu	<p>(17) Jei atitinka išsilavinimas, gali pretenduoti į vadovo pareigas, bet visai nebūdamas lyderiu ir sustabdai įstaigos gyvenimą tarkime 5 metams. &lt;...&gt; Versle inovacijos greitesnės, nes nėra tokio visuomenės ir žiniasklaidos įsikišimo &lt;...&gt; Reikalingas čia pat rezultatas rezultatas.</p> <p>(13) Telšių rajono savivaldybės švietime iš vis nėra nieko ryškaus. &lt;...&gt; Aš galvoju, gal inovatyvumas, bando mokyklos &lt;...&gt; su naujais projektais, vat tas, galbūt &lt;...&gt; Lyderystė, nėra tokių ryškių lyderių, labai ryškūs, su kuriais eitų visi. Nėra. &lt;...&gt; Žinių bagažas pas visų vienodas.</p>
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>3. Klausimų gairės: Žinomi žinių valdymo tyrėjai J. Swan ir H. Scarborough (2005) teigia, kad žinių sklaida lemia valdymo sėkmę tik glaudžiai bendradarbiaujant įvairioms struktūroms ir organizacijoms.</p> <p>3.1. Kaip įvertintumėte Jūsų komunikaciją su rajono politikais? Kokiais klausimais? Kaip bendraujate ir bendradarbiaujate su šalies švietimo vadybos, kitais ekspertais, su kolegomis iš kitų savivaldybių, kitų šalių? Kokiu dažnumu rengiami susirinkimai/ pasitarimai?</p> <p>3.2. Už ką prisiimate atsakomybę savivaldybės švietimo veikloje, savo organizacijoje? Kaip dalijatės atsakomybe, su kuo? Kaip Jūsų savivaldybės švietimo sektoriuje, Jūsų organizacijoje skatinama dalintis atsakomybe? Kas ir kaip prisiima atsakomybę už rūpinimąsi darbuotojų gerbūviu?</p> <p>3.3. Kaip įvertintumėte darbuotojų iniciatyvą daryti įtaką vietos politikams?</p>		
Inovatyvios lyderystės trūkumas komunikacijoje su vietos politikais	Nereguliari, vangi, piliečius neįtraukianti komunikacija	<p>(11) Konkrečiai su politikais, minimaliai. &lt;...&gt; Nereguliariai, ne kasdienis dalykas, nesisteminas. &lt;...&gt; Kartais susiduriama su kokia problema, jei aktualu daugumai mokyklų, jei reikalingi politiniai sprendimai, yra buvę, susikviečiam, perteikiama pozicija, kodėl tai yra svarbu.</p> <p>(16) Sudėtinga. &lt;...&gt; Politikai nori greito rezultato, o bendradarbiavimas atsipirks tik po jų kadencijos. &lt;...&gt;</p> <p>(12) Tik epizodiniai dalykai su renkamąja valdžia</p> <p>I6) Puikiai komunikuojame mokytojai, vadovai, švietimo centras, bet aukščiausiam lygmenyje to supratimo ir pritrūksta.</p> <p>(15) Ryšys silpnokas.</p>
	Mažai išnaudota galimybė daryti įtaką iš apačios	<p>(11) Darymas kažkokios įtakos, geras dalykas, tai turėtų būti, kad politikai nepagalvotų, kad švietimo apskritai nėra. &lt;...&gt; Kitas klausimas, ar politikai nori, kad tas kontaktas būtų. &lt;...&gt; Reikalinga, sveika, gerai.</p> <p>(14) Jei ateina kokie pastebėjimai konkretni, jie neateina taip sau, jie ateina iš tam tikrų visuomenės sluoksnių, sričių specialistų, ir mums lengviau žinoti kokia yra ta situacija.</p> <p>(17) Stiprinti komunikaciją, kad šeimai būtų stiprus dirgiklis rinktis rajoną dėl stipraus ugdymo turinio.</p>
	Pastangų komunicuoti trūkumas iš abiejų pusių	<p>(14) &lt;...&gt; dideliu komunikavimu negaliu pasigirti &lt;...&gt; ko pasisgendam politikai, &lt;...&gt; pasisgendam kreipimosi, tas bendravimas labai formalizuotas, norėtusi tokio glaudesnio bendradarbiavimo &lt;...&gt; nebent draugiškumu paremti, o šiaip gana formalizuoti, pavaldumo ryšiumi. &lt;...&gt; arba išsakomi priekaištai</p>

		<p>jau po visko &lt;...&gt; tikrai tarybos narys, jis dirba visose srityse, balsuojama visais klausimais, negali žmogus taip įsigilinti į kiekvieną klausimą, tas pabendravimas iš šono labai reikalingas ir visai kitaip sprendžiasi klausimai. &lt;...&gt; Jei kada bendruomenėje įvyks susilygiavimas ir nesiskaidymas pareigomis, nebijot prieit ir pasakyt laiku, bus geresnis rezultatas.</p> <p>(14) Pasigendama iniciatyvos, norisi ir kitos tos medalio pusės. &lt;...&gt; o ką abipusiai gauname, nėra abipusių pareigų.</p> <p>(16) Dabar yra tik virtualios komunikacijos, kuri jau ir taip vargina. &lt;...&gt; Norėtūsi, kad į mus kreiptūsi.</p>
	Geranoriškas bendradarbiavimas ir komunikacija su švietimo komitetu	<p>(12) Esu ne kartą kvietusi, jei kyla kokių klausimų ir jokių problemų.</p> <p>(15) &lt;...&gt;dauguma klausimų deriname su švietimo komiteto pirmininke &lt;...&gt;bandome ir daugiau įgyvendinti &lt;...&gt; kuo labiau jie išitraukia, tuo lengviau yra priimti sprendimus, greičiau viskas daroma.</p> <p>(17) Net būna ir po darbo, porą valandų kalbi paprastai, žemiškai apie finansus ar pan. &lt;...&gt; Kurie nori siekti rezultato, jie ir tų formų susiranda.</p>
	Švietimo realiųjų komunikavimas tarybai ataskaitų pristatymo metu	<p>(12) Nemačiau jokios problemos pristatyti organizacijos veiklos ataskaitos tarybai kartą metuose. Mačiau kaip galimybė kalbėti plačiau, kad politikai tikrai žinotų kaip mums šiai metais sekėsi. Nežinau kodėl, bet yra bijoma. Bus man pusvalandis skirtas ir tarybos nariai sužinos iš pirmų lūpų. Vadovas neturi bijoti nepatogių klausimų.</p>
	Bendradarbiavimas per darbo grupes	<p>(15)Vyskta gan sklandžiai, propaguojamos darbo grupės, įtraukiami politikai &lt;...&gt;</p>
	Dalinimosi atsakomybe stoka	<p>(15) Atsakomybė – rajono reikalas, darbais galima pasidalinti su skyriaus darbuotojais, vadovais, bet galutinė atsakomybė vis tiek prisiimama.</p> <p>(16) Visi tikisi, kad kažkas padarys, o mes pritarsime. Čia ir yra lyderystė.</p>
Ryšys su vykdomąja valdžia	Dažnas su švietimo skyriumi	<p>(11) Savaitėje kartą susitinkame švietimo skyriaus iniciatyva.</p> <p>(12) mes daugiau bendraujame su švietimo skyriumi, kuris yra vykdomoji valdžia. &lt;...&gt; Dabar patys kreipiasi, konsultuojasi.</p> <p>(17) Yra. Iš principo yra. Dabar kai valdo socialinės medijos &lt;...&gt;tik klausimas kiek tai efektyvu.</p> <p>(11) Pagrindinė komunikacija yra su švietimo skyriumi. Vakcinacija, artėjantys egzaminai, lentelių pildymai.</p>
	Pasidalijimas atsakomybėmis organizacijos viduje	<p>(11) Atsako organizacijos vadovas. Ar jis pats sau pasilieka, ar pasidalina su kitais darbuotojais. Mano požiūriu, reikia ta atsakomybe dalinti, &lt;...&gt; tada pats gali daugiau darbų atlikti &lt;...&gt; tas pasidalinimas turi turėti atgalinį ryšį &lt;...&gt; ir pažiūrėti kaip čia sekasi. Netoleruoti jokie imitavimai.</p> <p>(13) Rūpinamės kiekvienas, kuruojantis savo sritį, bet jei matau, kad galiu suteikti pagalbą, tai ją ir suteikiu, visiems.</p> <p>(11) Atsakomybė už visą ugdymo procesą. Savivaldybės švietimo veikloje... ne kažką &lt;...&gt; nieko ženklus.</p>
	Organizacijų komunikacija su švietimo skyriumi daugiau formali	<p>(13) Šiaip didelio bendradarbiavimo ar glaudaus nėra. Jei kalbant apie švietimo skyrių, daugiau biurokratinis, daugiau tik tai laiškų ir dokumentų atsakinėjimai. &lt;...&gt; Palaiko, daro sprendimus kažkokius, gal daugiau ūkinę dalį stiprina, bet kad būtų kažkoks bendras tikslas, bendras ėjimas, kol kas nesimato.</p>
Komunikaciją aktyvinantys faktoriai	Švietimo vadovų iniciatyva	<p>(13) Daugiausia bendradarbiauju dėl mokinių priėmimo &lt;...&gt; neformalus visas &lt;...&gt;</p> <p>(17) Jei kalbant apie vadovus, yra pavaldumo klausimas. Komunikaciją apsunkina valdžių atskyrimo principas, bet daug kas priklauso nuo vadovų.</p>
	Tinklaveika	<p>(13) Bendradarbiaujant daug kas priklauso nuo tavęs pačio, nuo vadovo, kur priklausai kokioms asociacijoms. Tokiu atveju ten yra metodinis, teisinis bankas, kur tu gali paklausti ir gali atsakyti</p>

		į klausimus. Bendradarbiauti paprasta, jei tu turi draugų, pažįstamų, gali užmegzti ryšius iš kitų rajonų, pasirašyti bendradarbiavimo sutartis <...>
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>4. Klausimų gairės: Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima labiau orientuotis į paslaugų struktūros tobulinimą, darbuotojų mokymą ir lavinimą, naujais planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodų ir procedūrų įvaldymą. Minėtieji principai įsitvirtina šiuolaikinėje sprendimų rengimo praktikoje, nes naujasis viešasis valdymas tiesiogiai suprantamas kaip naujo tipo organizacijų funkcinė veikla su moderniomis planavimo, kontrolės, išteklių paskirstymo nuostatomis ir sprendimais, užtikrinančiais jų įgyvendinimo procedūras (Buškevičiūtė, Raipa, 2011).</p> <p>4.1. Jūsų manymu, kiek svarbus yra tobulėjimas? Ar galite pakomentuoti kaip tai vyksta?</p> <p>4.2. Naujajame viešajame valdyme akcentuojamas skaidrumo kriterijus. Kaip sėkmingai užtikrinamas valdymo skaidrumas?</p> <p>4.3. Ar strateginiai tikslai aiškūs ir kaip jie iškomunikuojami?</p> <p>4.4. Kokias tendencijas prognozuojate švietimo valdyme? Gal turite intuityvių minčių?</p>		
Inovatyvios lyderystės gebėjimų valdymui tobulinimas	Pažangos planavimo būtinybė	<p>(11) Vienareikšmiškai reikalinga ir būtinas dalykas. &lt;...&gt; Laikas stipriai keičiasi ir negalima užmigti ant laurų.</p> <p>(12) Vadovai krenta, nes neturi savo gyvenimo. &lt;...&gt; Turi būti asmenybė. Turi tobulėti įvairiose srityse. &lt;...&gt; Psichologija – viena pamatinių sričių. &lt;...&gt; Būtent tas inovatyvumas &lt;...&gt; tu matai, kokių priemonių reikia.</p> <p>(13) Jis (tobulėjimas) labai reikalingas, nes jei atrodo, kad jau pasieki lubas, vadinasi organizacija jau leidžiasi žemėn. &lt;...&gt; Kol matai viziją link ko eiti, tu neateini per savaitę, tu ateini per metus, du ar net tris, tai tu be eidamas dar matai naujų vizijų į tolį, nes kas šiandien vizija ir utopija, ji gali būti išspręsta. Tobulėti ypač yra svarbu. &lt;...&gt; Mokymasis, Lietuvos ir užsienio seminarai, jie greičiausiai niekad nebus išarti dirvonai, tiek visko yra daug.</p> <p>(14) Profesinis tobulėjimas apskritai viešajame sektoriuje yra būtinas &lt;...&gt; stiprina suvokimą, plečia akiratį. &lt;...&gt; Ieškojimas naujovių yra būtinas kitaip sustojama tam tikrame lygmenyje, nebelieka į ką lygiuotis. &lt;...&gt; Galėtų sveikai tarpusavyje konkuruoti.</p> <p>(16) Besimokanti organizacija jau viską apibrėžia &lt;...&gt; vadybine prasme tu nuolat įvykių sukuryje, bet jei tik atsitrauki, viskas.</p>
	Asmeninės atsakomybės dėl tobulėjimo prisiėmimas	<p>(11) Pats turi ieškoti, kitaip tai prasilenkia su lyderyste. &lt;...&gt; Bendradarbiauti su švietimo centru. &lt;...&gt; Pasigendu to dėmesio į vadovus, &lt;...&gt; būtų globojimas geruoju būdu.</p> <p>(11) Visi pritaro, kad svarbus, bet kaip tai padaryti. &lt;...&gt; Atsiremiamie į žmogiškuosius resursus. &lt;...&gt; Kiek kiekvienas prisiima atsakomybės, tiek tobulėja ir ta organizacija.</p> <p>(17) Paties vadovo pasirinkimas yra tobulėjimas &lt;...&gt; tuos dalykus lemia asmeninės žmogaus savybės.</p>
	Lyderystės nuolatinis plėtojimas organizacijoje	<p>(14) Pradžioje suburiama komanda, išsikeliami tikslai, uždaviniai, kad eiti į tuos tikslus, bet neišvengiamai su laiku norisi tobulėti, galbūt atsiranda naujų žmonių, atsiranda poreikis juos įtraukti į veiklą. Galbūt pats lyderis su laiku, su metais išsisemia.</p> <p>(15) Jei palygintume mokykla 18 metų atgal, valdymas buvo kitoks, mes apsikrauname popieriais, dabar bendruomenės įtraukimas, viešumas &lt;...&gt;</p>

Švietimo valdymo skaidrumas	Skaidrumo, viešumo poreikis ir jo stoka	<p>(12) Trūksta viešumo. &lt;...&gt; Yra minčių, kad turėtų atsirasti tam tikra tvarka. Yra dalykų, kurie nuo vadovo nepriklauso. &lt;...&gt; Vadovas yra kaip mokyklos ambasadorius ir jis turi nunešti informaciją tarybai &lt;...&gt;</p> <p>(12) Jei yra bazė ir atskaitos taškai &lt;...&gt; esminė priežastis dėl ko esame. &lt;...&gt; Kai tu suvoki teisingai &lt;...&gt; ir visa kita turi sustyguoti. &lt;...&gt; Rizikuoja būti nušvilptas, bet &lt;...&gt; kažkaip per mokymus, motyvavimą žmonės priima. &lt;...&gt; Jei yra teisinga esmė, tada nėra sunku argumentuoti ir susidėlioja eilutės.</p> <p>(13) Šiaip jis (skaidrumas valdyme) yra reikalingas. Nežinau kaip jį įvardinti. &lt;...&gt; Jei remiantis mano patirtimi, kur yra tekę dirbti, jis yra mažas. &lt;...&gt; Pateikiami abstraktūs skaičiai, bet smulkesnių, konkretesnių nėra. &lt;...&gt; Kuo skaidriau, kuo viskas aiškiau, tuo kolektyve geresni santykiai.</p>
Strateginiai tikslai švietimo valdyme	Aiškumo stygius	<p>(13) Ta grupė, kuri rašo, jiems viskas yra aišku, bet po to gal nėra pristatoma, iškomunikuojama aiškiai visam kolektyvui. Nes ne visi kolektyve žino kokie yra prioritetai, vertybės, nei ko siekiama, kur einama.</p> <p>(14) Strateginis tikslas eiti švietimo kokybės link, bet šiai dienai kaip tai padaryti, aš nematau. &lt;...&gt; Finansų mes negalime pasirinkti, &lt;...&gt; bet burti tą švietimo bendruomenę, skatinti materialinį palaikymą, dar numatyti kokias priemones &lt;...&gt; tas turėtų būti strategijoje, &lt;...&gt; aš to pasigendu.</p> <p>(11) Einama teisingu keliu.</p>
	Pasigendama gilesnio švietimo tikslų supratimo	<p>(15) Dabar einama iki chaoso &lt;...&gt; Tikiuosi, kad po 5 metų vadovas galės daugiau rūpintis ugdymo reikalais.</p> <p>(17) Šių dienų švietimo sistema neatliepia lūkesčių.</p>
	Lyderystės kriterijai nesuderinti su ilgalaikiais tikslais	(16) Kol kas skaičiuojame lyderius, bet ne ugdome. Kuriamos strategijos ir dokumentai be gyvasties. <...> Parašys ir vėl skaičiuosime kiek rajone yra lyderių.
	Galimos perspektyvos	<p>(13) Gal būsimi iššūkiai. Nebebus administracijos. &lt;...&gt; Optimizuotas švietimo organizacijų tinklas, mažiau mokyklų, bet tai sudarys sąlygas renovuoti mokyklas &lt;...&gt; bus pasipriešinimas didžiulis, bet to reikia &lt;...&gt; nes nepatogu kažką keisti.</p> <p>(17) Numatyti mokslo testinumą. &lt;...&gt; Ugdyti profesionalią komunikaciją.</p>
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>5. Klausimų gairės:</p> <p>5.1. Kokių žinių labiausiai reikia švietimo sektoriaus valdymui siekiant prisitaikyti prie globalių pokyčių?</p> <p>5.2. Kokias priemones taikote darbuotojų iniciatyvumo, inovatyvumo skatinimui?</p> <p>5.3. Ar, jūsų manymu, puoselėjamas tarptinklinis bendradarbiavimas? Pavyzdžiai?</p>		
Poreikis gebėjimų lavinimui per žinių vadybos stiprinimą	Įveikintų žinių poreikis	(11) Dabartiniame laike, nenuvertinant žinių, kompetencijų, sugebėjimų. Kas iš to, jei turi žinių, bet jų nepanaudoji. <...> Dar svarbiau tas žinias įdarbinti. <...> Bendravimo, bendradarbiavimo ir tos pačios lyderystės taikymo žinių. <...> Nelabai aktualu žinios, kurias galima rasti google.
	Pokyčių valdymo kompetencijų poreikis	<p>(11) Pokyčius &lt;...&gt; reikia žiūrėti kaip į galimybes. Kad ateityje mums būtų lengviau. &lt;...&gt; Aiški ir konkreti komunikacija. &lt;...&gt; Susitarimai, į juos įtraukti kuo daugiau žmonių.</p> <p>(14) Pokyčių valdymo &lt;...&gt; Jei žinočiau tai, mane iš karto pakviestų į švietimo ir mokslo ministeriją &lt;...&gt; visi turėtume ieškoti perliukų,</p>

		<p>susėst ir tartis &lt;...&gt; ko mes norime ir kaip tai darysime &lt;...&gt; kaip politikai ir švietimiečiai ir ką mes galime padaryti.</p> <p>(I3) Gal ne žinių, kompetencijos, kad greičiau, lanksčiau persiorientuoti prie tos situacijos, neužsibūti kažkur.</p>
	Vadybinių, psichologinių, teisinių, finansų valdymo žinių, kompetencijų poreikis	<p>(I5) Daugiausia trūksta tų praktikų &lt;...&gt; žinome daug teorijos, bet kaip praktiškai tai daryti. &lt;...&gt; Kaip valdyti, vadovauti. &lt;...&gt; Psichologinio priėjimo, personalo valdymo</p> <p>(I6) Vadybinės žinios kas be ko, bet teisinių ir finansinių žinių. &lt;...&gt; Strateginis valdymas, visi kompleksai labai reikalingi. Netgi viešųjų pirkimų išmanymai.</p>
Iniciatyvos inovatyvumui skatinti	Konstruktyvi komunikacija	<p>(I2) Kuriasi normali bendradarbiavimo kultūra, turime ir „raudų sieną“. Galima ir asmeniškai kreiptis, dabar nuolat yra pasitarimai ir kitom dienom būna ekstriniai. Pasikeitus vedėjai yra ženkliai, konstruktyviai veikiama šioje srityje.</p> <p>(I3) jei yra kokie projektai, kalbamės, įtraukiame, uždegame.</p>
	Aiškūs strateginių tikslų komunikavimas	(I7) Komunikacija ir transliuojamas aiškūs strateginis tikslas. <...> Teikti konsultacijas savivaldybės lygmeniu.
	Bendradarbiavimų grįstų tarporganizacinių komandų kūrimas	<p>(I2) Apsijungti galime, jei reikės kurti tvarkas, tai mes kursime vieną. Ne konkuruoti, o bendradarbiauti. &lt;...&gt; Bendradarbiaudamos įstaigos pradėjo kilti. &lt;...&gt; Pradėjau žingsnius, bet sunkiai kol kas sekasi &lt;...&gt; bet tikiuosi, kad yra noro.</p> <p>(I3) Šie metai yra projektų metai, 7-8 projektai &lt;...&gt; komandą suburi, padėdi &lt;...&gt; Šiaip mes gražiai bendraujame messenger grupėje. Šiltas, jaukus bendravimas.</p> <p>(I4) Su profesinėmis sąjungomis sėdame ir tariamės dėl bendrų susitarimų, įsipareigojimų &lt;...&gt;</p>
	Gyvas bendravimas	(I3) Šiaip gal iniciatyva bendrauti yra sumažėjusi, nes gal yra jau pakankamai pervargusių žmonių nuo virtualaus bendravimo <...>
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>6. Klausimų gairės:</p> <p>6.1. Kokie veiksniai daro įtaką inovacijų taikymui švietimo valdyme?</p> <p>6.2. Kokių priemonių taikymas didintų valdymo efektyvumą?</p> <p>6.3. Kokias galimybes matote švietimo valdymo tobulinime?</p>		
Inovacijų taikymui švietimo valdyme įtaką darantys veiksniai	Materialinė bazė	<p>(I1) Dėmesys materialinei bazei.</p> <p>(I1) Lėšų trūkumas &lt;...&gt; žmogiškųjų resursų trūkumas, bet labai atsargiai.</p> <p>(I3) Turėtų būti tikrai geras atlyginimas, kad pritraukti tuos inovatyvius, protingus, jaunas žmones. &lt;...&gt; Jaunas žmogus klysta daugiau, bet ir padaro daugiau. &lt;...&gt;</p>
	Komunikacija	<p>(I5) Labai įvairiai. &lt;...&gt; Gali būti kad stringa komunikacija, bet čia yra didelis darbas. &lt;...&gt; Su kiekvienu kalbi &lt;...&gt; nuo personalo valdymo, ugdymo ir kt.</p> <p>(I1) Veiklos optimizavimas ir aiški komunikacija su bendruomene.</p> <p>(I7) Komunikacija ir bendradarbiavimas daro stebuklus. &lt;...&gt; Tikiu, kad su kartų kaita ateis nauji bendravimo įpročiai.</p>
	Pačių vadovų motyvacija	<p>(I2) Vadovą turėtų motyvuoti ir pats jo darbas. &lt;...&gt; Pritaikyti žinias auginti žmones, kad jie džiaugtųsi pasiektais rezultatais.</p> <p>(I3) Idėjos, maksimalizmas, siekis, norėjimas. &lt;...&gt; Griežtesnės kontrolės. Paskatintų šiek tiek judėti į priekį. Ieškoti, tobulėti, keistis.</p>

	Tinklo optimizavimas	(I3) Mes per maži kaip miestas ir mūsų per daug kaip švietimo organizacijų.
Valdymo efektyvumą stiprinančios priemonės	Vadovų apskaitos sistema	(I1) Sistemos apie būsimus, dabartinius vadovus <...> sistemos turėjimas ir jos įgyvendinimas <...>
	Profesionali pagalba, mentorystė	(I7) Lyderių buvimas šalia. Tarpusavio tamprus bendradarbiavimas <...> buvo išjungta konkurencija ir apsiungta bendram darbui.
Švietimo valdymo tobulinimo galimybės	Darbo aplinkos gerinimas	(I4) Mažais žingsneliais susitariama dėl palankesnės darbo aplinkos organizavimo.
	Tinklaveika	(I2) Galėtų būti ilgalaikis bendradarbiavimas su verslo organizacijomis. (I1) dėmesys, susitikimai su politikais <...> jei mes juos pajungiam, jie prisidėtų prie valdymo efektyvumo.
	Optimalus valdymo etatų paskirstymas	(I5) Einame link to, kad jei yra atskira švietimo įstaiga ir būtų atskiras vadovas.
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>7. Klausimų gairės:</p> <p>7.1. Kokios pagrindinės priežastys lemia, kad darbas švietimo sektoriuje nėra patrauklus?</p> <p>7.2. Kokius sprendimus taikys švietimo sektoriaus įstaigos, siekiant išvengti grėsmių dėl darbo jėgos senėjimo ir pritraukiant jaunimą?</p> <p>7.3. Kokios efektyviausios motyvavimo priemonės darbuotojams švietimo sektoriuje ir kodėl?</p> <p>7.4. Kaip vyskta potencialių švietimo vadovų rengimas savivaldybėje, naujų vadovų adaptacija? Kas ją organizuoja ir kada? Kaip sužinoma, ar ji pakankama, ar ji veiksminga?</p>		
Žmogiškųjų išteklių švietimo valdyme problematika	Perteklinė atsakomybė	(I2) Vadovas atsakingas už viską, terminuotos darbo sutartys <...> nekoreliuoja. Ir ta verbalika. Labai svarbu turėti atsvarą, tas žmogiškasis faktorius. (I4) Atsakomybė didelė, kompetencijų egzaminą praktiškai neįmanoma išsilaikyti. (I2) Vadovas yra visiškai vienas. <...> Jei klausai, dalinasi. <...> Toje vietoje yra kur tobulėti. (I6) Vadovas paliktas vienas. <...> Daugiau susiję su ES pinigų greitesniu panaudojimu. (I2) Labai svarbu nelikti vienam. <...> Yra savisaugos instinktas nenusikalbėti, ne visko klausyti prieš visų. (I3) Nori, kad kažkas tai darytų, bet kol kas nieks nedaro.
	Atsakomybė neatliepia materialinio įvertinimo	(I1) Didžiulė atsakomybė ir neadekvatus atlyginimas. Vat tas disbalansas ir turi įtakos, kad jaunimas nebesirenka <...> Mes esame prirašę daug gražių koncepcijų, dokumentų, <...> bet jie nepadengti pinigais. <...> Gaunasi pakabinti kaip lozungai, kaip vėliavos, bet neveikia. <...> Dabar gaunasi pakabinti, sėklos ir oras, bet iš to niekas neauga. (I5) Neadekvatus atlyginimas ir atsakomybė, kadencijų įvedimas (patampi socialiai nelabai draustas), jis atsakingas už viską. Per daug noriam ir reikalaujama ir pats visuomenės suformuotas požiūris. (I6) Viena iš mozaikos dalių, atlyginimas. <...> Santykis tarp to, ko iš tavęs tikisi ir reikalauja, ir ką tu gauni. <...> Norisi sau leisti kažkur išvažiuoti, atstatyti energiją, o negali. Per daug vaidmenų. <...> Nenoriu atgrasyti, bet reikia pasverti.
	Perteklinis teisinis reglamentavimas	(I7) Įstatyminis reglamentavimas, per griežtas įstatymų reguliavimas <...> nes neretai pretendentai neišsilaiko

		kompetencijų <...> arba savų darbinimas įsijungia. <...> Ne veltui Mozė 40 metų vedžiojo po dykumą.
	Menkinantis visuomenės požiūris	(14) Reikalingos vienos charakterio savybės <...> globalesnės ištakos, patys visuomenė numenkinome profesiją. Turime laisves visose srityse, bet pamiršome laisves. <...> Moralinis visuomenės veikimas ir materialinė paskata. <...> ta visuomenės dalis, kuri uždirba mažiausiai <...> kam yra tekę prie to prisiliesti, didesnis emocinis krūvis.
Grėsmių švietimo valdyme žmogiškųjų išteklių aspektu įžvalgos	Kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	(13) Žmonių nebeliks kas eis dirbti. Dabartiniai esantys pasitvirtino kadencijas, bet didžiąjai daliai tai yra paskutinės kadencijos. Ir nelabai gal yra investuojama į naujus žmones <...> neskatinama, neatrenkama norinčius, nors gal jie nenorės niekada, tiek kurie galėtų motyvuoti, ruošti, rengti kompetencijoms. <...> Trūks gerų vadovų. (11) Su ta bėda, kuo toliau, tuo aščiau susidursime. Vienai organizacijai, tereikia vieno vadovo, bet mokytojai <...> prasideda perviliojimai. <...> Čia nei Telšių savivaldybė neišspręs, reikia sprendimų iš aukščiau. <...> Kol nebus prestižinė, žmonės neis į mokytojus.
	Silna kompetencija valdyme	(17) Žinių valdymas <...> Esame atokus rajonas. Vandens užsistovėjimas veda prie to, kad nebepagauname tų tendencijų. <...> Išsigryninti profilį. (15) Jei laimi vadovas, kuris yra silnas, organizacija pasmerkta 5 metams vegetacijai.
Motyvacijos inovatyvumui puoselėjimas švietimo valdyme	Darbinės aplinkos gerinimas	(14) Motyvacija kaip ir būtų darbinė aplinka <...> palanki, normalios darbo sąlygos, puikiai suderintas laisvalaikis ir darbo laikas <...> pagrindinės motyvavimo priemonės. (17) Saugumas <...> kur yra stiprybės, mes dažnai neįvertiname to. Tai darbo aplinkos privalumas.
	Konsultavimas per komunikaciją	(15) Motyvacija – komunikacija, įvertinimas. <...> Mokyti kuo daugiau kalbėti. <...> Kad vadovai jaustųsi vadovais ir išsakytų kas juos jaudina. <...> Galime būti visi vienoje tiesėje ir kalbėti. (16) Kad suprastų atsakingi žmonės, kam pavaldus. <...> Kad bet kada galėtumei ateiti, išklaustytų ir padėtų. <...> Kad tave palaikytų kaip vadovą, tada piniginius dalykus gali nustumti. <...> Kad tave ne kaip arklį varytų ir botagu daužytų <...> (13) Pagalbos, nenusivilimo. Norėtųsi paskatinimo, bet sako, ne, negalima. Tas nepriduoda motyvacijos toliau stengtis. <...> Elementarios pagalbos suprasti dokumentus <...> kartais gauni, neaišku, kreipiesi kur turėtų padėti suprasti ir tave vėl nukreipia atgal. Kaip tu negali suprasti, juk tai tavo darbas.
	Kvalifikacijos kėlimas	(15) Leisti vadovui nuvažiuoti į vadovų konferenciją, kur jis pamatys inovatyvių dalykų, kurie ateina iš verslo. (12) Gilintis į sritis, kurios yra „ant bangos“, dabar kuo kvėpuojama, tačiau mokymai brangūs ir prabanga juos sau leisti <...> nėra numatyta tokių lėšų vadovams. (12) Turėtų būti strateginis matymas. Turėtų būti skirti pinigai ilgalaikiams mokymams, inovatyvioms žinioms gauti. Tai būtų motyvacija. <...> Vadovą turėtų motyvuoti pats jo darbas.
Inovatyvių lyderių vadovų ugdymas, rengimas švietimo valdymui	Inovatyvių lyderių rezervo ruošimas realiai nevyksta	(11) Ar yra, bent čia nesu girdėjęs. (12) Šitoje vietoje dar yra labai daug baltos vietos, vienareikšmiškai. Buvo manyta, kad Lyderių bendrija atliks šią funkciją, buvo lėšos, žmonės mokėsi <...> jie gavo dėl savęs



		<p>asmeniškai, bet niekuo nesidalino. Nebeliko tiesioginio&lt;...&gt; nebeliko jokių lėšų, jokio motyvavimo, ta eilutė taip ir liko tuščia. &lt;...&gt; Dirbama prie naujo strateginio plano ir bandysime žiūrėti, prašyti. &lt;...&gt; Nu neveikia kažkaip.</p> <p>(13) Nėra. Tai turėtų organizuoti švietimo centras, jie yra atsakingi už kvalifikaciją. Rastume ne vieną vadovą, kuris galėtų savo patirtimi pasidalinti, galbūt galėtų naujas žmogus atėjęs kokią savaitę stažuotis, kaip mentorystėje būti, netrukdam jo darbo.</p> <p>(14) Neteko girdėti apie rezervo rengimą. Įdomi mintis ir reikėtų link to eiti, pradėti ruošti metmenis.</p> <p>(16) Nėra jokios kalbos apie rengimą. &lt;...&gt; Anksčiau nebuvo poreikio. &lt;...&gt; Čia lyderystė ir yra, planavimas.</p> <p>(17) Švietimo vadovų rengimas teoriškai yra – švietimo centras. &lt;...&gt; Jiems buvo formuojamos tokios užduotys.</p>
	Menotystės poreikis lyderystei ugdyti	<p>(11) Pagalba, mentorystė – labai reikalingas reikalas. &lt;...&gt; Reikalas vertas dėmesio.</p> <p>(11) Naujiems vadovams yra labai sunku</p> <p>(15) Būtų naudingiau naujam vadovui parėjus, metus laiko turėti mentorių.</p>
	Pagalba švietimo valdymui rengimo procese	<p>(15) NŠA pavestas vadovų rezervas. &lt;...&gt; Derinama su švietimo centru, net ilgalaikės programos yra rašomos. &lt;...&gt; Ką pastebime iš konkursų, kompetencijas būna išsilaikę, bet slysta ant praktinių dalykų &lt;...&gt; esame svarstyme, gal daryti kokius mokymus norintiems eiti į vadovų konkursus &lt;...&gt; supažindintų su praktiniu įstaigos darbu. &lt;...&gt; Turime jau kvalifikuotą mentorių.</p>
<b>Kategorija</b>	<b>Dalinė kategorija</b>	<b>Teiginiai</b>
<p>8. Klausimų gairės:</p> <p>8.1. Kaip jūs esate yra įsitraukęs/-usi į lyderystės plėtojamą, vystymą švietimo sektoriuje, savo organizacijoje?</p> <p>8.2. Kaip jūsų veikla susijusi su inovacijų diegimu, kūrimu, inovatyvių sprendimų paieška?</p>		
Įsitraukimas į lyderystės veiklas inovatyvumui švietimo valdyme skatinti	Asmeninio pavyzdžio galia	<p>(11) Norint kažką padaryti, reikia rodyti asmeninį pavyzdį. &lt;...&gt; Vadovas turi rodyti pavyzdį. &lt;...&gt; Ne tik turi šnekėti, bet ir turi rodyti pavyzdį. &lt;...&gt; Žmonių gerų savybių pastebėjimas &lt;...&gt; vadovas turi sukurti visame tame centre &lt;...&gt; jis turi viską matyti, rodyti dėmesį visiems darbuotojams.</p> <p>(12) Jei tu eisi į švietimo įstaigą, eik kaip žmogus, elkis kaip žmogus ir tave išlydės kaip žmogų.</p>
	Komandos galia	<p>(15) &lt;...&gt; vienas vadovas tu nieko nepadarysi, krūviai yra milžiniški&lt;...&gt;</p> <p>(15) Jei eina su tavimi ir paskui tave, tai matyt kažkas yra gerai. &lt;...&gt; Skaudulys yra Telšių švietimo lyderių bendrija, bet dabar krūviai milžiniški. &lt;...&gt; Turėtume ją labai sustiprinti.</p> <p>(13) Nežinau, ar aš esu lyderis, bet turiu žmonių nemažą ratą, kuriems pasiūlius, paprašius, jie sutinka dalyvauti ir paskui gauname rezultatą. &lt;...&gt;</p>
	Patirties sklaida per pasidalytą lyderystę	<p>(12) Mielai dalinuosi, globoju &lt;...&gt; yra tame vargo ir papildomo laiko, bet aš visuomet padedu &lt;...&gt; jei skirsi žmogui dėmesio, prisidėsi prie jo augimo.</p> <p>(13) Projektinėje veikloje, pasidalinta lyderystė rajono mastu per projekto organizavimą.</p> <p>(11) Telšių švietimo lyderių bendrija ir turėjo apimti visa &lt;...&gt;, bet atsirėmė tarsi į sieną ir viskas sustojo. Ji turi jaustis, kad yra svarbi priimančios sprendimus &lt;...&gt; ir jokios reakcijos. &lt;...&gt; Kam čia tada vargti.</p>

	Pokyčių inicijavimas	<p>(16) Inspiravau įsitraukimą į lyderių projektą išdrįšęs užklausti &lt;...&gt; Bandėm rodytis ir lyderystę nešti.</p> <p>(16) Padėjo studijos į mokyklą įvesti strateginių dokumentų rengimo grupės veiklos numatymą – planavimą vadybiniame lygmenyje. &lt;...&gt; Focus grupių moderavimas. &lt;...&gt; Efektyvūs sprendimai nuotoliniam ugdymui vykdyti.</p>
Grėsmės inovatyviai lyderystei švietimo valdyme	Valdžios abejingumas	<p>(11) Telšių švietimo lyderių bendriją stūmėme, bet toks jausmas, kad mums vieniems to reikia. Nuostatai yra, dokumentai gražiai sutvarkyti, bet daugiau nieko.</p> <p>(11) Telšių švietimo lyderių bendrija ir turėjo apimti visa &lt;...&gt;, bet atsirėmė tarsi į sieną ir viskas sustojo.</p> <p>(13) Išėjimas į savivaldybės plotmę, gal visuomet ne tas laikas, asmeniniai dalykai trukdo. Vis tarsi ne tas laikas.</p>
Inovatyvios lyderystės švietimo valdymui galimybės	Inovatyvaus valdymo prioritetas	<p>(17) Komunikuoti apie aukštąjį mokslą, žinojimas, kad švietimas yra prioritetas rajone.</p> <p>(17) Matau ugdymo įstaigų prasipofiliavimą.</p>