



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

EDITA TIMUKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ETIŠKAS VADOVAVIMAS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ
POŽIŪRIU**

Darbo vadovas (-ė): doc.dr. Rita Toleikienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Edita Timukienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<i>Etiškas vadovavimas švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu</i> <i>Ethical leadership in educations an approach of managers and employees.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, 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, Editą Timukienę, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**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 etiško vadovavimo koncepcija ir jos raiška Neformaliojo vaikų švietimo (muzikos ir meno) (toliau – NVŠ) įstaigose bei tiriamas vadovų ir darbuotojų požiūris.

Tyrimo objektas – etiškas vadovavimas NVŠ įstaigose.

Tyrimo tikslas – išanalizavus etiško vadovavimo koncepciją, ištirti etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu NVŠ įstaigose.

Siekdama įgyvendinti iškeltą tikslą, autorė analizuoja etiško vadovavimo sampratą bei ją apibūdinančius teorinius modelius, siekia identifikuoti esminius etiško vadovavimo bruožus ir nustatyti jų raiškos formas, tiria nacionalinius ir institucinius teisės aktus, reglamentuojančius etiško vadovavimo principus NVŠ įstaigose, analizuoja, kokie yra etiško vadovavimo bruožai ir kokių bruožų išskiria vadovai ir darbuotojai.

Tyrimo struktūrą sudaro įvadas, trys pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos ir diskusija.

Tyrimą iliustruoja 7 paveikslai, 24 lentelės bei pateikiami 9 priedai. Analizei pasitelkti 164 šaltiniai, iš kurių 110 – užsienio autorių.

Teorinėje dalyje pabrėžiama, jog moksliniai tyrimai akcentuoja etiško vadovavimo reikšmę, nes jis skatina organizacijos veiksmingumą ir efektyvumą, gerina darbuotojų pasitikėjimą, įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu bei teigiamai veikia veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties etiško vadovavimo tema sulaukia plataus susidomėjimo įvairiuose kontekstuose, įskaitant ir švietimo įstaigas. Darbe aptariami etiško vadovavimo bruožai ir būdai bei kaip jie gali būti taikomi švietimo įstaigose, atskleidžiant, kokiais bruožais vadovai pasižymi kasdieniame darbe ir kokius vadovavimo bruožus įvardija darbuotojai.

Empirinei daliai atlikti naudota kokybinio tyrimo metodologija, susidedanti iš trijų etapų: mokslinės literatūros paieškos ir analizės, nacionalinių bei institucinių dokumentų analizės ir pusiau struktūruotų interviu. Išanalizuota 18 nacionalinio lygmens teisės aktų bei septynių NVŠ įstaigų 18 institucinių dokumentų (strateginių planų, vidaus tvarkos taisyklių, etikos kodeksų). Tyrime dalyvavo 14 NVŠ įstaigų vadovai ir darbuotojai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad bendrai sutariama dėl pagrindinių etiško vadovavimo bruožų (sąžiningumo, teisingumo, pagarbos, bendruomeniškumo). Vis dėlto pastebėti skirtumai: vadovai dažniau akcentuoja formaliąją organizacinę dimensiją (administracinę vadybą, dokumentų rengimą, darbo užmokesčio apskaičiavimą, metinius pokalbius), tuo tarpu darbuotojai prioritetą teikia tarpasmeniniams santykiams, emociniam palaikymui bei skaidriam darbo krūvio paskirstymui.

Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: etiškas vadovavimas, darbuotojų ir vadovų požiūris, organizacinė kultūra, neformalusis vaikų švietimas (NVŠ)

SUMMARY

This master's thesis analyzes the concept of ethical leadership and its expression within Non-formal Children's Education (Music and Art) (hereafter – NFCE) institutions, exploring the perspectives of both educational leaders and employees.

Object of the research – Ethical leadership in NFCE institutions.

Aim of the research – to analyze the concept of ethical leadership and to investigate the features of ethical leadership from the viewpoints of educational leaders and employees in NFCE institutions.

In pursuit of the research aim, the author examines the concept and the theoretical models of ethical leadership, seeks to identify the essential features of ethical leadership and determine their forms of expression, analyzes national and institutional legal documents regulating ethical leadership principles in NFCE institutions, explores which ethical leadership traits are highlighted by managers and employees.

The structure of the thesis consists of an introduction, three main parts, conclusions, recommendations and a discussion. The research is illustrated with 7 figures, 24 tables and includes 9 appendices. A total of 164 sources were used for analysis, including 110 by foreign authors.

The theoretical part emphasizes that scientific research underlines the importance of ethical leadership as it enhances organizational effectiveness and efficiency, fosters employees' trust, commitment and job satisfaction, positively influences overall performance. Consequently, ethical leadership has garnered wide attention in various contexts, including educational institutions. This thesis discusses the features and methods of ethical leadership and how it can be applied in educational institutions, revealing which ethical traits managers exhibit in their daily work and which leadership characteristics are identified by employees.

The empirical part employed a qualitative research methodology consisting of three stages: literature search and analysis, analysis of national and institutional documents, semi-structured interviews. Eighteen national-level legal acts and 18 institutional documents (strategic plans, internal regulations, and codes of ethics) from seven NFCE institutions were analyzed. Fourteen educational leaders and employees from NFCE institutions participated in the study.

The research findings indicate consensus on the main features of ethical leadership (honesty, fairness, respect, and community). Nevertheless, certain differences were observed: educational leaders tend to emphasize the formal organizational dimension (administrative management, document preparation, wage calculation, annual performance reviews), whereas employees give priority to interpersonal relationships, emotional support and transparent workload distribution.

The thesis concludes with findings and recommendations.

Keywords: ethical leadership, employees' and managers' perspectives, organizational culture, non-formal children's education (NFCE).

LENTELĖS

1.1.2.1. lentelė. Etiško vadovavimo išorinės orientacijos skirtumai įvairiuose vadovavimo	20
1.1.2.2. lentelė. Šiuolaikinės etiško vadovavimo sampratos kaita	21
1.1.2.3. lentelė. Klasikinės ir šiuolaikinės etiško vadovavimo sampratų palyginimas	22
1.2.1.1. lentelė. Organizacinės elgsenos modeliai	25
1.2.1.2. lentelė. Mokslininkų požiūrius į organizacinės kultūros sampratą.....	25
1.3.1. lentelė. Etiško ir netiško vadovavimo vertinimo kriterijai	31
1.3.2. lentelė. Vadovų etiško vadovavimo dimensijos	32
1.3.3. lentelė. Etiško vadovavimo bruožai švietimo įstaigoje	35
1.3.4. lentelė. Etiško vadovavimo bruožų sąsajos su vadovavimo stiliumi	35
2.4.1. lentelė. Teorinis klausimyno pagrindimas	41
2.5.1. lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos.....	43
2.5.2. lentelė. Tyrimo dalyvių kodai	43
3.1.1.1. lentelė. Etiško vadovavimo koncepcija nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiuose neformalųjį vaikų švietimą	48
3.1.2.1. lentelė. Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų vertybių analizė institucinio lygmens dokumentuose.	50
3.1.2.2. lentelė Vertybių analizė ir jų dermė su etišku vadovavimu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų instituciniuose dokumentuose.....	51
3.2.1.1. lentelė. Vadovo charakteris, vertybės, sąžiningumas, sąžininga komunikacija, moralinis vientisumas	55
3.2.1.2. lentelė. Vertybių atpažinimas, jų laikymasis, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas	57
3.2.2.1. lentelė. Vadovo atsparumas sunkumams	60
3.2.2.2. lentelė. Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais....	63
3.2.3.1. lentelė. Etiško sprendimo priėmimo praktikos	67
3.2.3.2. lentelė. Rūpinimasis kitais, gebėjimas suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymas.....	70
3.2.4.1. lentelė. Darbuotojų gerovės, įvairovės ir bendruomeniškumo skatinimas	72
3.2.4.2. lentelė. Kolektyvinės vizijos kūrimas.....	75
1.1.1.1. lentelė. Klasikinio etiško vadovavimo konceptualizacija.....	92

PAVEIKSLAI

1.1.1.1. pav. Klasikinio etiško vadovavimo matrica pagal Ansoff	16
1.1.1.2. pav. Klasikinio etiško vadovavimo modelis	17
1.1.1.3. pav. Klasikinė etiško vadovavimo samprata.....	18
1.2.1.1. pav. Etiškos organizacijos kultūros kūrimo etapai.....	25
1.3.1. pav. Etiškų dilemų spektras švietimo įstaigoje darbuotojų požiūriu.....	33
1.3.2. pav. Etiškas vadovavimas darbuotojų požiūriu	34
2.1.1. pav. Etiško vadovavimo švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu tyrimo etapai	38

ŽODYNAS

Elgesio požiūris į valdymo sprendimų priėmimą – teorinės nuostatos, aprašančios, kaip vadovai dažniausiai elgiasi priimdami valdymo sprendimus, kokie veiksniai, susiję su žmonių elgesiu, daro įtaką valdymo sprendimų priėmimui ir įgyvendinimui organizacijose (Bakanauskienė, 2013).

Etika – kilusi iš graikų kalbos žodžio „ethos“, reiškiančio paprotį arba charakterį, yra susijusi su moralinių reikalavimų ir elgesio aprašymu ir nurodymu, apibrėžiant priimtinius ir nepriimtinius elgesio būdus, pagrįstus filosofiniais principais (Kaduma, 2024; Papaloi, 2023).

Etiškas elgesys – veiksmai, laikomi moraliai priimtinais, „gerais“ ir „teisingais“ tam tikroje situacijoje, priešingai nei tie, kurie laikomi „blogais“ ar „neteisingais“ (Kaduma, 2024).

Etiškas vadovavimas (arba lyderystė) (angl. *Ethical leadership*) – tai normatyviai tinkamo elgesio demonstravimas per asmeninius veiksmus ir tarpasmeninius santykius bei tokio elgesio skatinimas sekėjams abipusiai bendraujant, pastiprinant ir priimant sprendimus (Brown, Treviño & Harrison, 2005).

Etikos žinios – tai žinojimas ir supratimas nuostatų, politikos, gairių, procedūrų ir normų, kurios yra atitinkami profesinio elgesio standartai organizacijoje, pramonės šakoje ir profesijoje (Watts et al., 2020).

Etosas – (gr. *ethos* - paprotys, įprotis, būdas) – socialinės grupės priimtų normų, reguliuojančių jos narių elgesį, visuma (DLKŽ).

Favoritizmas – pirmumo, išskirtinio dėmesio suteikimas asmeniui ar asmenų grupei (Palidauskaitė, 2003).

Gera mokykla – tai prasmės, atradimų ir mokymosi sėkmės siekianti mokykla, grindžianti savo veiklą bendruomenės susitarimais ir mokymusi (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro Geros mokyklos koncepcija (2015)).

Organizacijos kultūra – tai vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, lemianti organizacijos narių elgesį, palaikoma organizacijos istoriją, mitų bei pasireiškianti per tradicijas, ceremonijas, ritualus ir simbolius (Jucevičienė, 1996).

Organizacinė kultūra – tai organizacijos vadovybės sąmoningai sukurta kultūra, kuri gali būti savita, išsiskirti iš kitų panašių organizacijų kultūros (Šimanskienė (2001)).

Pedagogų etikos kodeksas – pagrindiniai pedagoginių darbuotojų ir laisvųjų mokytojų (toliau – pedagogai) profesinės etikos reikalavimai ir įsipareigojimai siekti etiško ir profesionalaus elgesio su mokiniais, jų tėvais (globėjais, rūpintojais) ir kitais šeimos nariais, kolegomis ir bendruomene (Lietuvos Respublikos Pedagogų etikos kodeksas, 2018).

Skaidrumas – skaidrumo principas neretai taip pat siejamas su patikima, aiškia institucine veikla kovoje su korupcija, geru valdymu, atviruoju viešuoju valdymu (Navickienė, 2019).

Švietimo įstaiga – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991).

Švietimo organizacija – tai sąmoningai koordinuojamas visuomeninis socialinis vienetas, kurį sudaro du ar daugiau žmonių ir kuris funkcionuoja iš esmės nepertraukiamai, kad vykdytų kultūros reprodukciją. Švietimo organizacija vykdo vadybines (planavimas, organizavimas, administravimas, kontrolė, biudžetavimas) bei produkto ar paslaugos teikimo funkcijas (Želvys, 1999).

Vadyba – tai numatymas ir planavimas, organizavimas, vadovavimas, koordinavimas ir kontrolė (Želvys, 1999).

TRUMPINIŲ ŽODYNAS

EBPO (OECD) – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, įsteigta 1960 m. gruodžio 14 d., pasirašius Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros konvenciją. EBPO narėmis šiuo metu yra 36 šalys. EBPO taip pat bendradarbiauja daugiau nei su 70 šalių, kurios nėra EBPO narės. Lietuva šios organizacijos nare tapo 2018 m.

BELS – angl. broader ethical leadership scale (BELS), platesnė etiško vadovavimo skalė (Shakeel, 2024).

NVŠ (Neformalusis vaikų švietimas) paskirtis - padėti įgyti kompetencijų ir tapti asmenybe, gebančia suprasti, atsakingai vertinti ir kūrybingai spręsti kylančius iššūkius, aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Kriščiūnaitė, 2018).

PEK (Pedagogų etikos kodeksas) - tai rašytinis dokumentas, parengtas profesinės organizacijos, kurio tikslas - vadovauti specialistams, apsaugoti klientus ir išsaugoti profesijos reputaciją (Shapira-Lishchinsky, 2020; Lietuvos Respublikos Pedagogų etikos kodeksas, 2018).

TURINYS

SANTRAUKA	3
IVADAS	11
1. ETIŠKO VADOVAVIMO KONCEPCIJA IR JOS BRUOŽAI	14
1.1. Etiško vadovavimo samprata ir teorinės koncepcijos	14
1.1.1. Klasikinė etiško vadovavimo samprata	14
1.1.2. Šiuolaikinės etiško vadovavimo teorinės dimensijos	19
1.2. Etiškos organizacijos ir etiški sprendimų priėmimo būdai	24
1.2.1. Šiuolaikinis požiūris į etišką organizacijos kultūrą	24
1.2.2. Šiuolaikinis požiūris į etišką vadovavimą: teoriniai modeliai	27
1.3. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška švietimo įstaigose	29
2. ETIŠKO VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Bendroji tyrimo logika	38
2.2. Tyrimo strategija ir metodai	39
2.3. Tyrimo eiga	39
2.4. Duomenų rinkimo metodai	40
2.5. Tyrimo imtis	42
2.6. Tyrimo etika	44
3. ETIŠKO VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU TYRIMO REZULTATAI	45
3.1. Etiško vadovavimo samprata ir teorinės koncepcijos nacionaliniuose ir institucinio lygmens dokumentuose	45
3.1.1. Etiško vadovavimo koncepcija nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiose neformalųjį vaikų švietimą	45
3.1.2. Etiško vadovavimo nuostatos institucinio lygmens dokumentuose, reglamentuojančiuose Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų veiklą	49
3.2. Etiško vadovavimo raiška neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu	54
3.2.1. Etiško vadovavimo praktinė raiška Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose, skatinanti siekti rezultatų, vadovų ir darbuotojų požiūriu	54
3.2.2. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu	60
3.2.3. Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu	67
3.2.4. Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu	72
DISKUSIJA	78
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	82
TEISĖS AKTAI IR KITI NORMINIAI DOKUMENTAI	90
PRIEDAI	92
1 priedas. Klasikinio etiško vadovavimo konceptualizacija	92
2 priedas. Etiško vadovavimo praktikos švietimo įstaigoje	93

3 priedas. Informuoto asmens sutikimo forma	94
4 priedas. Interviu klausimynas vadovams	95
5 priedas. Interviu klausimynas darbuotojams	97
6 priedas. Etiško vadovavimo koncepcijos analizė nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiuose Neformalųjų vaikų švietimą	99
7 priedas. A-G NVŠ įstaigų interneto svetainėse skelbiamų vertybių, pateiktų instituciniuose dokumentuose, analizė	101
8 priedas. Interviu su respondentu V_7 protokolas	103
9 priedas. Interviu su respondentu D_7 protokolas	106

IVADAS

Temos pristatymas ir aktualumas. XXI amžiuje švietimo sistema patiria dinamiškus pokyčius, kuriuose lemia technologinė pažanga, globalizacija, kintanti socialinė ir kultūrinė aplinka bei skirtingi suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (Lemana, 2024). Nors technologinė ir ekonominė plėtra didina konkurencingumą, ji ne visuomet dera su etikos ir moralės principais (Ghanem, 2018; Bergesas-Puyo, 2023). Todėl analizuojant etiško vadovavimo bruožus švietimo sektoriuje tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūriu, kyla poreikis spręsti, kaip užtikrinti kokybišką vadybą, orientuotą į etiškos organizacinės kultūros kūrimą, nuoseklų moralinių sprendimų priėmimą bei darbuotojų įgalinimą, grindžiamą vertybių sistema, skaidrumu ir atsakomybe (Kaduma, 2024; Ghanem, 2018; Shapira-Lishchinsky, 2020). Vis dėlto vadovų ir darbuotojų tarpusavio nesutarimai, susiję su nevienodu „etiško vadovavimo“ sampratos suvokimu, gali trukdyti šių principų praktinę raišką.

Neformalusis vaikų švietimas (NVŠ) – vis dažniau pripažįstama prioritetinga ugdymo sritis, kurios misija, vadovaujantis demokratiškumo, prieinamumo, individualizavimo, savanoriškumo principais, ugdyti asmenis, gebančius kūrybiškai spręsti kylančius iššūkius, aktyviai veikti visuomenėje bei lanksčiai prisitaikyti visuomenėje prie nuolat kintančios aplinkos (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005). Vis dėlto, pasak Kriščiūnaitės (2018), ši sritis dar mažai tyrinėta, ypač etiško vadovavimo bruožų raiškos vadovų ir darbuotojų požiūriu. Tokių koncepcijų, kaip moralinė lyderystė, socialinė atsakomybė ar tvarumas svarbą akcentuoja mokslininkai, pabrėžiantys, jog deklaruojamos normos turėtų būti nuosekliai integruotos į praktines švietimo įstaigos valdymo strategijas (Kaduma, 2024; Ghanem, 2018; Shapira-Lishchinsky, 2020; Shakeel, 2020, Shakeel, 2020; Van Wart, 2014).

Temos aktualumą ir svarbą patvirtina nacionaliniai bei tarptautiniai dokumentai, tokie kaip Valstybinė švietimo 2013-2022 strategija, vizija „Lietuva 2050“, „Geros mokyklos koncepcija“, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Pedagogų etikos kodeksas, Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslai (4 tikslas) ir kt. Šiuose dokumentuose pabrėžiami demokratijos, švietimo, skaidrios ir efektyvios valdysenos, žmogaus teisių užtikrinimo, visuomenės gerovės bei vertybinio ugdymo principai, suponuojantys esminį vertybių vaidmenį formuojant elgesio nuostatą (Stelmokienė et al., 2021). Tačiau empiriniai tyrimai rodo, jog vadovų ir darbuotojų lūkesčiai dėl šių vertybių praktinio įgyvendinimo kasdienėje veikloje kartais skiriasi (Amir, 2023; Kardelytė, 2014; Shakeel, 2020).

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Nors įvairiose srityse Lietuvoje ir užsienyje atlikta nemažai tyrimų, analizuojančių etiško vadovavimo poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, motyvacijai bei organizacinei kultūrai (Amir, 2023; Bergesas-Puyo, 2023; Miller ir Moore, 2024; Ghanem, 2018; Kobiyh, 2024; Morkevičiūtė, 2017; Paulavičiūtė, 2004; Pruskus, 2022; Vasiljeviene, 2000, 2006; Vyšniauskienė, 1999; Želvys, 2012), vis dėlto praktikoje dažnai pasitaiko, kad deklaruotos vertybės neatitinka realios veiklos, o mokslinėje literatūroje vis dar trūksta duomenų apie etiško vadovavimo praktikų raišką NVŠ įstaigose. Be to, dažnai pastebimas vadovų ir darbuotojų nesusikalbėjimas dėl konkrečių etiško vadovavimo formų (Berger-Puyo, 2023; Amir, 2023; Dromantaitė, 2012; Metwally, 2018; Lemana, 2024; Šimanskienė, 2001). Anot Shakeel (2019), norint efektyviai mažinti tokias komunikacijos spragas, reikalingas ne tik aiškus nacionalinių ir institucinių etikos gairių įgyvendinimas, bet ir „minkštųjų“ priemonių įtraukimas.

Atsižvelgiant į tokį kontekstą, šis tyrimas siekia užpildyti mokslinę spragą, susijusią su etiško vadovavimo bruožų raiška NVŠ įstaigose, lyginant vadovų ir darbuotojų požiūrius bei siekiant nustatyti, kuriose srityse jie panašūs ir kuriose skiriasi. Naudojama BELS skalė (Shakeel, 2019, 2024), nacionalinių bei institucinių dokumentų analizė leidžia ne tik nustatyti, kokios vertybės formuoja vadovų normatyvinį pagrindą nacionaliniu mastu ir kokias vertybes deklaruoja NVŠ įstaigos, bet ir kaip jos siejasi su nacionaliniais dokumentais ir mokslinėje teorijoje apibrėžtais etiško vadovavimo bruožais.

Problemų apibūdinimas ir probleminiai klausimai. Kokie yra etiško vadovavimo bruožai ir kokius etiško vadovavimo bruožus išskiria vadovai ir darbuotojai Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose?

Darbo objektas. Etiškas vadovavimas Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose.

Darbo tikslas. Išanalizavus etiško vadovavimo koncepciją, ištirti etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti etiško vadovavimo sampratą, teorinius modelius.
2. Identifikuoti etiško vadovavimo bruožus ir nustatyti jų raiškos formas.
3. Išnagrinėti teises etiško vadovavimo raiškos sąlygas Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose.
4. Ištirti etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Darbe taikyti kokybiniai tyrimo metodai, kurių pagalba siekta išanalizuoti etiško vadovavimo koncepciją bei ištirti etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose. Dokumentų analizė apėmė nacionalinius ir institucinius teisės aktus, reglamentuojančius etiško vadovavimo bruožus Neformaliajame vaikų švietime. Empiriniam tyrimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, atliktas su septynių Neformaliojo vaikų švietimo (muzikos ir meno) mokyklų vadovais ir darbuotojais, suformavus iš anksto paruoštus atviro tipo klausimus. Tiriamoji imtis buvo atrinkta pagal kriterinę atranką, siekiant užtikrinti įvairių organizacijų reprezentatyvumą. Surinkti duomenys analizuoti taikant kokybinio turinio analizės metodą.

Tyrimo apribojimai. Dėl ribotos imties gauti rezultatai negali būti apibendrinami visam Lietuvos švietimo sektoriui, nes tirta tik dalis NŠV įstaigų vadovų ir darbuotojų nuomonės. Kadangi tyrimas koncentruotas į vadovų ir darbuotojų požiūrius, neįtrauktos kitos suinteresuotos šalys (pvz., mokiniai, tėvai, bendruomenė). Taip pat etika kaip konstruktas daugiausia siejasi su vertybiniu vertinimu, todėl respondentų atsakymams įtakos galėjo turėti jų asmeninės nuostatos, socialinės aplinkybės ir organizacinis kontekstas.

Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis reikšmingumas. Šis darbas papildo etiško vadovavimo sampratos tyrimus švietimo sektoriuje, ypač nedaug analizuotame NVŠ kontekste, atskleisdamas ne tik klasikinės koncepcijos (moralus asmuo ir moralus vadovas) svarbą, bet ir šiuolaikines kryptis (tarnaujantį ir socialiai atsakingą vadovavimą, mokymąsi visą gyvenimą, įvairovę). Tyrimo rezultatai pateikia konkrečių įžvalgų ir rekomendacijų, padedančių vadovams ir darbuotojams suprasti etiško vadovavimo principų svarbą organizacinės kultūros kūrimui ir kasdieniam darbui. Tai gali prisidėti

prie efektyvesnės NVŠ įstaigų veiklos, didesnio darbuotojų įsitraukimo ir bendruomenės pasitikėjimo.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje aptariamos svarbiausios etiško vadovavimo teorijos ir modeliai, analizuojami etiško vadovavimo konceptai ir bruožai. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, t.y. tyrimo dizainas, pristatomi duomenų rinkimo ir analizės metodai bei tyrimo organizavimas. Trečioje dalyje aptariami nacionalinio ir institucinio lygmens teisės aktais, reglamentuojantys etiško vadovavimo bruožus NVŠ įstaigose ir pateikiami empirinio kokybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys vadovų ir darbuotojų požiūrį į etiško vadovavimo raišką kasdienėje praktikoje Neformaliojo vaikų švietimo įstaigoje. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, išvados bei praktinės rekomendacijos.

Darbą sudaro 90 puslapių (be priedų). Tyrimo procesą iliustruoja 7 paveikslai, 24 lentelės bei pateikiami 9 priedai. Analizei pasitelkti 164 šaltiniai, iš kurių 110 – užsienio autorių.

1. ETIŠKO VADOVAVIMO KONCEPCIJA IR JOS BRUOŽAI

1.1. Etiško vadovavimo samprata ir teorinės koncepcijos

1.1.1. Klasikinė etiško vadovavimo samprata

Siekdami išsamiai suprasti etiško vadovavimo koncepciją ir jos svarbiausius požymius, pirmiausia svarbu aptarti sąvokų *etika*, *etiškas vadovavimo stilius* ir *etiška lyderystė* panašumus ir skirtumus. Nors mokslinėje literatūroje šie terminai vartojami sinonimiškai (Northouse, 2018), jų turinys atsižvelgiant į mokslinių tyrimų įvairovę, gali skirtis. Šiame darbe remiamasi Brown ir Treviño, (2006) plačiausiai pripažįstama etiško vadovavimo teorijos apibrėžtimi, pabrėžiančia vadovo tarpasmeninio elgesio ir profesinės veiklos aspektus. Pagal šią teoriją **etiškas vadovavimo stilius** suprantamas kaip vadovo elgesio strategija, pasižyminti patikimumu, sąžiningumu, atsakingumu, rūpestingumu, nuoseklumu, teisingumu bei darbuotojų skatinimu vadovautis panašiomis elgesio normomis (Brown et al., 2005; Morkevičiūtė, 2019). Išskirtinis šio stiliaus tikslas – skatinti sekėjų (darbuotojų) etišką elgseną bei sąžiningus sprendimus, dėl šio akcento etiškas vadovavimas tiek teoriškai, tiek empiriškai skiriasi nuo kitų vadovavimo stilių (Brown et al., 2005; Herez, 2012).

Sąvoka „etika“¹ kilusi iš graikų kalbos žodžio „ethos“, reiškiančio paprotį arba charakterį, yra susijusi su moralinių reikalavimų ir elgesio aprašymu ir nurodymu, apibrėžiant priimtinius ir nepriimtinius elgesio būdus, pagrįstus filosofiniais principais (Kaduma, 2024; Orunbon, 2022). Etika nėra vien tik įstatymų laikymasis, tai kur kas gilesnis moralinių vertybių taikymas, kuris gali nesutapti su teisės normomis. Anot Williams (2022), nors įstatymai gali atspindi etikos principus, jų laikymasis nebūtinai reiškia etišką elgseną. **Istorinis pavyzdys** – nacistinės Vokietijos politika: nepaisant tuo metu buvusių teisės aktų, jos praktika akivaizdžiai prieštaravo etikos normoms. Toks pavyzdys iliustruoja, kad etiškumas neturėtų būti grindžiamas vien tik teisinėmis nuostatomis ar visuomenės priimtomis elgesio taisyklėmis, kadangi skirtingi kontekstai gali lemti sprendimus, neatitinkančius moralumo reikalavimų Kabeyi (2018).

Šiuolaikiniuose tyrimuose (Morkevičiūtė, 2019) išskiriami trys svarbiausi etiško vadovavimo komponentai: moralumas (dorovingumas), vadybiniai gebėjimai ir orientacija į darbuotojus. Moralus vadovas priima sprendimus, remdamasis etiško elgesio standartais bei asmeninėmis vertybėmis. Tinkami vadybiniai gebėjimai reiškia sistemingą darbuotojų skatinimą elgtis etiškai bei aiškių etikos standartų taikymą, o orientacija į darbuotojus lemia rūpinimąsi jų gerove, motyvacija bei emocine parama. Šį požiūrį grindžia socialinio mokymosi teorija (Bandura, 1986), akcentuojanti, kad žmonės mokosi stebėdami ir mėgdžiodami vadovų elgseną (Brown & Treviño, 2006). Vis dėlto reikšmingą įtaką **etiškam** vadovavimui daro kultūriniai, socialiniai ir individualūs veiksniai (Papaloi, 2023).

Remiantis minėta teorija, (Brown et al., 2005) išskiria keturis etiško vadovavimo komponentus:

1) **normatyviai tinkamas elgesys** – asmeninis vadovo pavyzdys, kuriuo jis formuoja tinkamą darbuotojų elgseną (Kaduma, 2024);

¹ Sąvokos „etika“ ir „moralė“ dažnai vartojamos pakaitomis, nepaisant to, kad jos skiriasi. Trumpai tariant, **etika** - tai principų ar gairių rinkinys, pagal kurį nustatoma, kas tam tikrame kontekste yra teisinga ar neteisinga, o **moralė** reiškia platesnį vertybių ar įsitikinimų apie tai, kas yra gera ar bloga, rinkinį (Mbonu, 2018).

- 2) **tokio elgesio skatinimas sekėjams** – vadovų pareiga sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojams laisvai išreikšti su etika susijusius lūkesčius ir idėjas (Brown et al., 2005; Kaduma, 2024);
- 3) **pastiprinimas** – etikos standartų nustatymas, atitinkamos paskatos už etišką elgesį ir drausminimas už pažeidimus (Kaduma, 2024; Treviño et al., 2000);
- 4) **sprendimų priėmimas** – etiško vadovo gebėjimas įvertinti galimus etinius sprendimų padarinius ir vadovautis principingumu bei teisingumu (Kaduma, 2024).

Remiantis šiuo aiškinimu, etiškas vadovavimas laikomas socialinio mokymosi procesu, kai sekėjai suvokia lyderius, kurie demonstruoja normatyviai tinkamą elgesį, pavyzdžiui, teisingumą, sąžiningumą, patikimumą, sąžiningumą ir rūpinimąsi kitais, kaip savo elgesio pavyzdį (Kaduma, 2024).

Etiškas vadovavimas kaip **vadybinė praktika** grindžiamas etišku elgesiu ir pamatinėmis vertybėmis (Copeland & Smith, 2023). Toks vadovavimas ne tik gali mažinti nukrypstančios elgsenos ar neetiškų veiksmų tikimybę (Papaloi, 2023; Spangenberg & Theron, 2005), bet ir skatina organizacijos efektyvumą, motyvuoja darbuotojus bei formuoja vertybėmis grįstą elgesio modelį (Nikolic & Halvorsen, 2017; Moore et al., 2018).

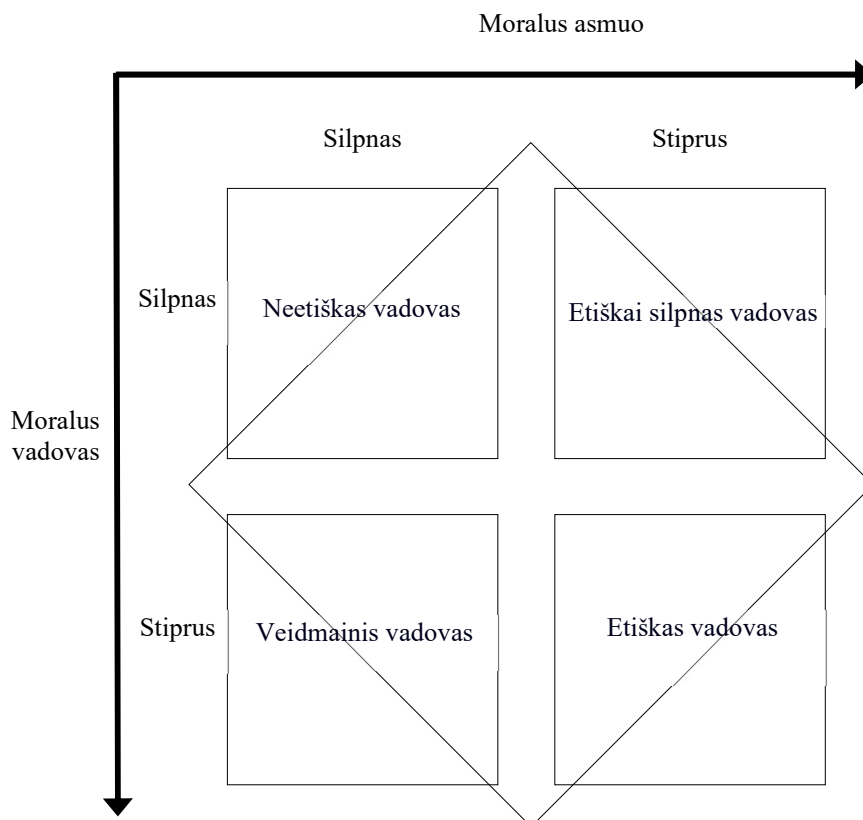
Etiško vadovavimo principai, suformuoti Aristotelio (384-322 m. pr. m. e.), tokie kaip **bendruomenės kūrimas, sąžiningumas, pagarba, teisingumas, tarnystė** sudaro klasikinį etiško vadovavimo pagrindą (Aytan, 2022; Mbonu, 2018; Northouse, 2018). Kapur (2018) taip pat pabrėžia šių principų svarbą, akcentuodamas, kad etiškas vadovas **gerbia kitus, tarnauja bendruomenei, siekia teisingumo, išlaiko sąžiningumą bei stiprina bendruomenės ryšius**. Pasak Mbonu (2018), sąžiningumas yra kartinė pasitikėjimo organizacijoje ašis – jis ne tik didina tarpusavio pasitikėjimą, bet ir daro teigiamą poveikį visai organizacijos kultūrai. Šis vertybinis principas susijęs su taisyklių, įsitikinimų ir idealų praktiniu taikymu (Naimah ir Utaminingsih, 2021).

Nors etiško vadovavimo ištakos siekia XX a. pradžią (Arjanto, 2023) ir dažniau aptariamos verslo etikos kontekste, jo svarba pabrėžiama ir platesnėse, socialinėse srityse, ypač švietimo organizacijose (Chic et.al 2020, Papaloi, 2023). Pasak Abun (2023), etiškas vadovavimas švietimo įstaigose nėra vien tik formali taisyklių laikymosi praktika, bet dinamiškas, vertybėmis grįstas procesas. Brown & Treviño (2006) atkreipia dėmesį, kad etiškas vadovas, skirtingai nei autentiškas ar transformacinis lyderis, aktyviau orientuojasi į darbuotojų etišką elgesį, kurdamas aiškius etikos standartus ir užtikrindamas atskaitomybę. Vis dėlto vadovavimas ne visada būna etiškas (Brown & Mitchell, 2010), tad tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūris tyrimuose reikšmingas, siekiant geriau suprasti ir kurti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą.

Švietimo įstaigose etikos klausimai yra plačiai paplitę kasdienėje veikloje, dažnai kylantys dėl sprendimų, reikalaujančių vertybinių vertinimų dėl teisingo veikimo būdo ar tinkamiausio bendravimo tam tikrame kontekste (Kaduma, 2024). Švietimo įstaigose, kaip ir kitose organizacijose, vykdoma pagrindinė valdymo funkcijų grandinė: planavimas, organizavimas, administravimas, kontrolė, finansinių išteklių valdymas (Želvys, 1999; Morkevičiūtė, 2019), todėl itin svarbūs aukšti etikos standartai (Zuzevičiūtė, 2012). Etikos ir vadovavimo sąveika švietimo kontekste yra itin daugialypė, nes svarbu ne vien profesionalūs gebėjimai ir atitikti teisės aktus, bet ir tvarumo, įvairovės bei reputacijos klausimai (Shakeel, 2024; Van Wart, 2014; Vranešević, 2015). Todėl, pasak Yukl et al. (2013), galima teigti, kad efektyvus vadovas turi ne tik demonstruoti užduočių, santykių ar

pokyčius skatinančią elgseną, bet ir nuosekliai praktikuoti etiško vadovavimo principus. Organizacijų aplinkoje etika reiškia atviras diskusijas apie vertybes su suinteresuotosiomis šalimis bei svarbius klausimus, skatinančius nuolatinę vertybių ir principų atradimą, patvirtinimą ir vertinimą (Grigoropoulos, 2019).

Klasikinę etiško vadovavimo koncepciją pirmieji apibrėžė Trevino et al. (2000), vėliau išplėtojo Brown et al. (2005). Jo esmė – **normatyviai tinkamas elgesys**, grindžiamas moraliniais standartais. Etikos matmenys susiję su vadovo charakteriu bei gebėjimu perduoti etiškas nuostatas komandos nariams: **moralus asmuo** (vadovo charakteris, vertybės, sąžiningumas, sąžininga komunikacija, moralinis vientisumas) ir **moralus vadovas** (etišką elgesį skatinantis lyderis, kuris demonstruoja pavyzdį, skiria atlygį už etišką elgesį, drausmina už taisyklių pažeidimus, formuoja aiškias elgesio normas, ir komunikuoja apie etiką). Vadovas, stiprus abiejose dimensijose (žr. 1.1.1.1. pav.), laikomas etiško vadovavimo pavyzdžiu (Trevino & Brown, 2007). Etiškas vadovavimas, kaip jį konceptualizavo Brown et al. (2005), gali būti suprantamas pritaikant verslui būdingą Ansoff matricą: neetiškas vadovavimas (silpnos moralės asmuo ir silpnos moralės vadovas), veidmainiškas vadovavimas (silpnos moralės asmuo ir stiprios moralės vadovas), etiškas vadovas (stiprios moralės asmuo ir stiprios moralės vadovas) ir etiškai „tylus“ arba „neutralus“ vadovavimas (stiprios moralės asmuo ir silpnos moralės vadovas). Trevino ir Brown (2007) dar labiau išplėtė šią matricą pabrėždami, kad dviejų dimensijų – „moralaus asmens“ ir „moralaus vadovo“ - derinys sukuria „dukart du“ matricą, kurioje vadovas, stiprus abiejose dimensijose, laikomas etiško vadovavimo pavyzdžiu.



1.1.1.1 pav. Klasikinio etiško vadovavimo matrica pagal Ansoff

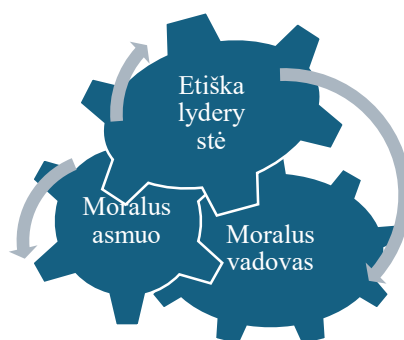
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Brown (2005), Trevino ir Brown (2007)

Mokslininkai, tęsdami Brown et al., (2005) darbus, kaip matyti 1.1.1.1. lentelėje (žr. 1 priede), išskiria keletą etiško vadovavimo teorijų, kurios pabrėžia vadovo bruožus. Daugelis autorių (Bandura,

1986; Ciulla, 2004; Resick, 2006; Vasiljevienė, 2006; Lawton, 2015; Voegtlin, 2016; Levi, 2018; Berges-Puyó, 2022, 2023) pabrėžia pamatinius moralinius bruožus, tokius kaip sąžiningumas, teisingumas, empatija, atsakomybė. Kai kurie tyrėjai (Yan, 2002; Kanungo et al., 1998; Kalshoven, 2011; Van Wart, 2014; Bedi, 2016; Dinc, 2016) prideda sudėtingesnius etiško vadovavimo elementus – galios pasidalijimą, tvarumą, kolektyvinę motyvaciją. Kalshoven et al. (2011) pristatė ELW matavimo instrumentą, skirtą plačiam etiško vadovavimo požymių spektrui įvertinti. Brown et al. (2005) sukūrė ELS, o Yukl et al. (2013) ir Langlois et al. (2014) sukūrė ELQ. Šie instrumentai padeda empiriškai vertinti etiško vadovavimo raišką organizacijose.

Etiški vadovai nepasiriboja vien šių principų laikymusi, jie aktyviai skatina jų įgyvendinimą organizacijose įtraukdami kolegas, stiprindami vertybes, motyvaciją, asmeninį augimą bei savireguliaciją (Rao, 2019). Kabeyi (2018) teigia, kad vadovas, rodantis etiško elgesio pavyzdį, turi ne tik perteikti etiškas savybes, bet ir skatinti darbuotojus praktikuoti jas. Etiškas vadovavimas, apimantis moralinę vadovo elgseną, vertybių perteikimą, teisingą sprendimų priėmimą ir altruizmą, yra siejamas su teigiamais darbo rezultatais. Mokslininkų sukurti matavimo instrumentai (pvz., ELS, ELQ, ELWQ) leidžia vertinti etiško vadovavimo konstrukta, o pasak Yukl et al., (2013), svarbiausios etiško vadovavimo savybės yra sąžiningumas, principingumas, teisingumas ir etiškų standartų puoselėjimas. Toks vadovavimas didina darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą, gerina užduočių atlikimą, skatina teigiamą kontekstinį elgesį ir mažina neproduktyvaus elgesio tikimybę, taip prisidedamas prie aukštesnio organizacijos efektyvumo (Abun, 2023).

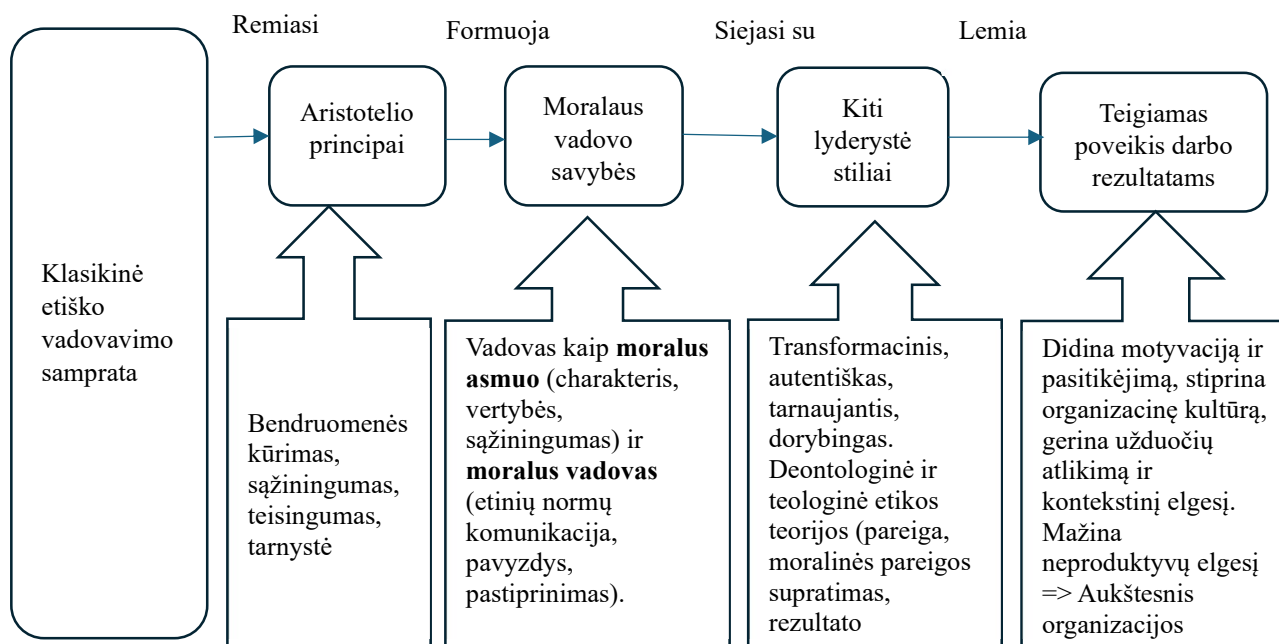
Kaip pažymi Bergesas-Puyo (2022), Van Wart (2014), etika grindžiami požiūriai paprastai turi tris pagrindines problemas arba ramsčius. Vadovo **charakteris ir ketinimai** yra esminiai siekiant sukurti etišką organizacinę kultūrą. *Tinkamų priemonių parinkimas užtikrina deontologinį* (gr. *deos* reiškia „pareigą“) pareigos suvokimą, o *teisingų rezultatų (tikslų)* siekimas atitinka **teleologinę** (gr. *telos* reiškia „tikslus arba siekius“) etikos teoriją (Kapur, 2018; Van Wart, 2014). Dauguma mokslininkų sutinka, kad visi trys elementai – **geri ketinimai, tinkamos priemonės ir tinkami tikslai (arba galutinis rezultatas), vadovo charakteris, pareigos suvokimas ir siekis didžiausio gėrio** – turi būti harmoningai sujungti tam, kad vadovavimas būtų tvirtas ir etiškas procesas (Ciulla, 2004). Tačiau klasikinis etiško vadovavimo modelis, pavaizduotas 1.1.1.2. pav. sulaukia kritikos: Shakeel (2020), Shakeel (2024) atkreipia dėmesį į ribotumą, susijusį su aplinkos tvarumu, suinteresuotųjų šalių įtraukimu, įgalinimo ir normatyvinio tinkamumo dviprasmybėmis, siūlydamas praplėsti etiško vadovavimo tyrimų lauką, įtraukiant tvarumą, įvairovę, mokymąsi ir atsparumą kaip esminius šiuolaikinės etiškos lyderystės elementus.



1.1.1.2. pav. Klasikinio etiško vadovavimo modelis
Šaltinis: Brown et al., (2005)

Moralus asmens aspektas sutelkia dėmesį į individualias vadovo savybes ir charakterį, įkūnijančias tokias savybes kaip sąžiningumas, patikimumas atvirumas, pagarba, principingas sprendimų priėmimas ir rūpinimasis kitais. Šiais bruožais darbuotojai dažnai remiasi vertindami savo vadovus. Kita vertus, moralinio vadovo aspektas susijęs su tuo, kaip vadovai panaudoja savo vadovaujamąją galią ir padėti, kad skatintų etinius standartus ir elgesį darbo vietoje. Tai apima skaidrų etinių principų suformulavimą ir perteikimą, taip pat apdovanojimų ar bausmių taikymą siekiant paveikti darbuotojų elgesį (Kaduma, 2024).

Apibendrinant mokslininkų išvalgas, klasikinę etiško vadovavimo sampratą galima pavaizduoti schematiškai (žr. 1.1.1.3. pav.).



1.1.1.3.pav. Klasikinė etiško vadovavimo samprata
Šaltinis: sudaryta autorės

Išnagrinėjus klasikinę etiško vadovavimo sampratą, galima teigti, nors ji grindžiama, jog etiškas vadovavimas nėra savarankiškas vadovavimo stilius, atskiras fenomenas, jis glaudžiai susijęs su kitais vadovavimo stiliais. Klasikinio etiško vadovavimo esmė – normatyviai tinkamas elgesys, grindžiamas moraliniais standartais. Moralus asmuo (vadovo charakteris, vertybės, sąžiningumas, sąžininga komunikacija, moralinis vientisumas) ir moralus vadovas (etišką elgesį skatinantis lyderis, kuris demonstruoja pavyzdį, skiria atlygį už etišką elgesį, drausmina už taisyklių pažeidimus, formuoja aiškias elgesio normas ir komunikuoja apie etiką). Išryškinti etiško vadovavimo bruožai – moralumas, principingumas, sąžiningumas, teisingumas, galios pasidalijimas bei empatiškas, į žmones orientuotą elgesys. Tai reiškia, kad vadovavimo praktikoje reikia įkūnyti tokius bruožus kaip pasitikėjimas, sąžiningumas, dėmesingumas, vienodas požiūris, charizma ir teisingumas. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad etiškas vadovavimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, pasitikėjimą ir darbo efektyvumą, taip pat mažina deviantinį, neproduktyvų elgesį. Nors mokslininkai skirtingai interpretuoja etiško vadovavimo konstrukto apimtį, sukurti matavimo instrumentai (ELS, ELQ, ELWQ) leidžia empiriškai vertinti etiško vadovavimo raišką ir poveikį organizacijų veiklai. Vis dėlto klasikinė etiško vadovavimo koncepcija sulaukia ir kritikos dėl ribotumo, nepakankamo dėmesio aplinkos tvarumui, suinteresuotųjų šalių įtraukčiai bei darbuotojų įgalinimui. Siekiant užsitarnauti etiško vadovo reputaciją, vadovai turi pasižymėti abiem aspektais – moralinio asmens ir

moralinio vadovo. Gerą reputaciją turintis etiškas vadovas yra ne tik etiškai tvirtas asmeniškai, bet ir teikia pirmenybę etikai ir vertybėms kaip neatsiejamams savo vadovavimo požiūrio aspektams. Ši konceptualizacija tebėra vyraujanti mokslinėje literatūroje ir ja remtasi atliekant daugybę empirinių tyrimų vadovavimo etikos srityje.

1.1.2. Šiuolaikinės etiško vadovavimo teorinės dimensijos

Remiantis anksčiau minėta etiško vadovavimo apibrėžtimi, galima išskirti svarbiausius etiško vadovavimo aspektus: **sąžiningumą, žmogaus orumo pripažinimą, darbuotojų įgalinimą, teisingą galios paskirstymą** ir rūpinimąsi tvarumu (Kaduma, 2024; Shakeel, 2020). Dabartiniame teoriniame kontekste etiškas vadovavimas išsiskiria platesne veiksmų aprėptimi, į kurią įtraukiamos ne tik moralinės vertybės, socialinė atsakomybė, mokymosi visą gyvenimą siekis bei žmogaus teisių apsauga, bet ir strateginės nuostatos, skatinančios darbuotojų įgalinimą (Van Wart, 2014; Shakeel, 2019, 2020, 2024; Becker, 2023; Papaloi, 2023; Kobiyh, 2024).

Etiško vadovavimo samprata išplečia klasikinę – akcentavusią vadovavimą vien organizacijos viduje. Dabartinis požiūris integruoja ne tik moralinio asmens ir moralinio vadovo komponentus, bet ir atsakomybę už aplinką bei platesnę visuomenę. Tai reiškia, kad vadovas laikomas etiškai atsakingu ne vien savo organizacijai ir darbuotojams, bet ir išorinėms suinteresuotosioms šalims (bendruomenei, ateities kartoms, aplinkai) (Shakeel et al., 2020; Van Wart, 2014 et al.).

Dorybingas vadovavimas fokusuojamasi į vadovo asmeninį **sąžiningumą, teisingumą**, išmintį, gebėjimą pripažinti klaidas, laikytis moralinių principų. Susitelkimas yra beveik tik į save, todėl išorinė orientacija (bendravimas, įtaka kitiems, socialinė atsakomybė) yra maža (Van Wart, 2014).

Sąžiningumas reiškia savybę būti sąžiningam ir turėti tvirtus moralinius principus. Jis apima tokias savybes kaip pažadų laikymasis ir vykdymas, atitikimas tą, kas sakoma, ir tą, kas daroma, tikrumas ir autentiškumas pagal esamą įsitikinimų kodeksą ar pasaulėžiūrą, lojalumas, nuoširdumas ir patikimumas (Engelbrecht et al., 2017). *Sąžiningumas ir teisingumas* praktikuojamas vengiant šališkumo ar favoritizmo sprendžiant klausimus, elgiantis su žmonėmis vienodai ir pagrįstai, išklausant, bet nevertinant ir nediskriminuojant, atsakant už savo veiksmus (Kaduma, 2024).

Autentiškas ir pozityvus vadovavimas – vadovas linkęs atvirai priimti grįžtamąjį ryšį, ugdyti pozityvią kultūrą, tobulinti save ir kitus. Didėja išorinė orientacija į žmones, bet kur kas labiau organizacijos viduje (Yukl et al., 2013; Van Wart, 2014). *Orientacija į žmones* kartais vadinama rūpinimusi kitais, tai reiškia, kad su pasekėjais elgiamasi pagarbiai, rūpestingai, atsižvelgiant į jų orumą ir užtikrinant, kad jų poreikiai būtų patenkinti (Vikaraman et al., 2018).

Moralusis vadovavimas – akcentuojama vadovo atsakomybė diegti etikos normas darbuotojams (vadovavimas pagal jau egzistuojančias taisykles ir vertybes). Labiau orientuojamasi ne į darbuotojus, bet į rėmimąsi formalizuotomis nuostatomis (taisyklių, reglamentų laikymasis) (Yukl et al., 2013; Van Wart, 2014). Taip pat vadovai naudoja atlygį ir bausmes, kad darbuotojai būtų atsakingi už savo veiksmus (Brown ir Trevino, 2006). Kitaip tariant, etiški vadovai vadovauja savo darbuotojams nustatydami etinius prioritetus ir aiškindami etikos taisykles.

Profesionaliai pagrįstas vadovavimas – sprendimai priimami remiantis plačiau apibrėžtais principais, vaidmenimis, ne vien griežtomis taisyklėmis. Vadovas mokosi spręsti kompleksiškesnes

(dažnai neapibrėžtas) situacijas, pasitelkdamas etinius principus ir savo profesines kompetencijas (Van Wart, 2014). *Vaidmenų išaiškinimas* reiškia, kad etiški vadovai išaiškina atsakomybę, lūkesčius ir veiklos tikslus, kad darbuotojai žinotų, ko iš jų tikimasi (Vikaraman et al., 2018).

Socialiai atsakingas vadovavimas – įtraukia tarnaujančios, dvasinės lyderystės, įmonių socialinės atsakomybės (ISA) elementus. Orientuojamasi ne tik į organizacijos vidų, bet ir į išorines grupes (visuomenę, aplinką, ateities kartas) (Van Wart, 2014). *Rūpinimasis tvarumu*, kuris reiškia vidaus ir išorės suinteresuotųjų šalių, įskaitant visuomenę ir aplinką, poreikių tenkinimą (Shakeel et al., 2020).

Transformacinis vadovavimas – pabrėžiamas gebėjimas kurti realius pokyčius tiek organizacijoje, tiek už jos ribų (pvz., skatinant aplinkosaugines iniciatyvas). Tai aukščiausios išorinės orientacijos forma – vadovas siekia transformuoti *status quo*, kad būtų užtikrintas moralinis ir socialinis progresas (Avolio et al., 1999). *Valdžios pasidalijimo* aspektas reiškia, kad etiški vadovai išklauso pavaldinių idėjas ir rūpesčius ir leidžia dalyvauti priimant sprendimus (Kaduma, 2024).

Etiško vadovavimo laiko juosta (žr. 1.1.2.1 pav. ir 1.4.3 lentelėje) rodo, jog tai **procesinis** požiūris, parodantis, kad vadovas gali „augti“ nuo **individualios etikos (asmeninių dorybių)** iki **visuomeninių pokyčių inicijavimo**. Kiekvienas etapas priklauso nuo ankstesniojo, o norint pereiti iš vieno etapo į kitą, reikalingas nuolatinis mokymasis (asmeninio tobulėjimo iniciatyvos), etinių dilemų sprendimo patirtis (taisyklių, principų taikymas), glaudesnis bendradarbiavimas su vidiniais ir išoriniais suinteresuotais veikėjais (Bedi et al. 2016; Papaloi, 2023; Shakeel, 2024; Van Wart, 2014).

1.1.2.1 lentelė

Etiško vadovavimo išorinės orientacijos skirtumai įvairiuose vadovavimo stiliuose

Vadovavimo stilius	Etiško vadovavimo bruožai	Išorinės orientacijos lygis
Dorybingas vadovavimas	Akcentuojamas vadovo asmeninis sąžiningumas, teisingumas, išmintis; moralinis autoritetas orientuotas į save (moralus asmuo), bet nesiekiantis aktyviai ugdyti kitų etikos	Žema (dėmesys sutelktas į vadovo asmeninę etiką)
Autentiškas ir pozityvus vadovavimas	Vadovas skiria dėmesį savęs suvokimui ir grįžtamajam ryšiui; siekia pozityviai paveikti sekėjus, tačiau dar orientuotas daugiausia į vidinį organizacijos ratą	Vidutinė (pasitelkiamas bendradarbiavimas viduje)
Moralus vadovavimas	Grįstas organizacijos taisyklių ir etikos kodeksų laikymusi; vadovas stiprina darbuotojų etišką elgesį, pasitelkdamas reglamentus, nuostatas ar griežtas vidines taisykles	Vidutinė–aukštesnė (reglamentuotos normos viduje)
Profesionaliai pagrįstas vadovavimas	Sprendimai priimami pasitelkus principus, o ne tik taisykles; vadovas geba derinti ir interpretuoti konkuruojančius etinius šaltinius, kai problemos sudėtingesnės	Aukštesnė (principais grįstas, lankstesnis veikimas)
Socialinė atsakomybė ir tvarumas	Išipareigojimas tarnauti sekėjams ir platesnei bendruomenei; gali apimti tarnaujančią, dvasinę ar įmonių socialinės atsakomybės (ISA) lyderystę	Aukšta (dėmesys sekėjų gerovei ir visuomenei)
Transformacinis vadovavimas	Siekia pokyčių ne tik organizacijos viduje, bet ir platesnėje aplinkoje; akcentuoja visuomenės ir ateities kartų interesus bei transformacijos poreikį	Labai aukšta (pokyčiai ir platesnė socialinė atsakomybė)

Šaltinis: Shakeel et al., 2020; Shakeel et al., 2019.

Toks dinamiškas vadovo vadovavimo kaitos procesas koreliuoja su tyrimais, kurie pabrėžia, kad etiškumas daro įtaką tiek organizacijos etiniam klimatui, tiek platesnei organizacijos reputacijai (Hassan, 2014; Demirtas ir Akdogan, 2015; Chughtai et al., 2015; Shakeel, 2020). Tyrimai rodo, kad organizacijos reputacija šiuolaikinėje vadybos praktikoje vertinama kaip strateginis išteklius (Kobiyh et al., 2024).

Vadovai, integruojantys etikos principus, sukuria vertybinį pagrindą, padedantį didinti darbuotojų pasitikėjimą, skatinti socialinę atsakomybę ir užtikrinti darnios plėtros tikslus (Frimousse ir Peretti, 2019). Toks etiško vadovavimo vaidmuo ypač akivaizdus švietimo sektoriuje, kuriame teisingumas, pagarba ir moralinės normos kyla ne vien iš formalių reguliavimų, bet ir iš nuosekliai puoselėjamos etinės lyderystės (Papaloi, 2023; Bouchamma et al., 2023).

1.1.2.2. lentelė

Šiuolaikinės etiško vadovavimo sampratos kaita

Kontekstas	Esminiai akcentai/ koncepcijos elementai/apibūdinimas. Autorius (metai)
Įmonių socialinė atsakomybė, etikos įvaizdis ir reputacija.	Vadovų vertybių svarba, skaidrumas, moralinis pagrindas organizacijoje. Vadybinė atsakomybė už socialinį kapitalą . Demirtas et al. (2015)
Platūs etiško vadovavimo modeliai, orientuoti į pozityvų organizacijos klimatą.	Individuali etika, atsparumo skatinimas, įvairovės propagavimas, etinių principų taikymas neapsiribojant taisyklėmis. Shakeel, (2019), (2020)
Tarpasmeninių santykių ir profesinės veiklos etinės normos.	Vadovo asmeninis elgesys (patikimumas, sąžiningumas, atsakingumas) ir pavyzdžio rodymas pavaldiniams. Endriulaitienė (2020)
Verslo tvarumo ir etikos sankirta, poveikio visuomenei ir aplinkai vertinimas.	Ilgalaikė atsakomybė , sprendimų ir veiksmų pasekmių suvokimas, tvarumo principų integracija. Amir et.al (2023)
Platus aplinkos, socialinių ir technologinių veiksmų integravimas	Tvarumas kaip etinis iššūkis, žmogaus vaidmens persvarstymas, vertybinis organizacijos atsinaujinimas. Becker (2023)
Prevencija prieš neetišką elgesį, moralinių įsitikinimų stiprinimas.	Etiškas vadovavimas grindžiamas bendra organizacijos vertybių sistema ir pagrindinėmis moralinėmis nuostatomis. Papaloi (2023)
IVA (Įmonių vertybių atsakomybė) ir reputacijos valdymo sąsajos.	Etiškas elgesys kaip reputacijos ir konkurencinio pranašumo šaltinis. Reikia socialinio sąmoningumo ir vertybių integracijos. Kobiyh (2024)
Ilgalaikis vertybių, socialinės atsakomybės ir tvarumo integravimas.	Etiškas vadovavimas kaip holistinis procesas, grindžiamas mokymosi motyvacija, tikslo aiškumu, įgalinimu, tvarumu, žmogaus teisėmis . Shakeel (2024)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus 1.1.2.2. lentelėje pateiktą informaciją, galima teigti, kad šiuolaikinė etiško vadovavimo samprata kito nuo vadovo asmeninių vertybių – sąžiningumo ir patikimumo – prie gerokai platesnės atsakomybės, darbuotojų įgalinimo, tvarumo ir socialinės atsakomybės. Didėjantis etikos ir tvarumo principų svarbos pripažinimas verčia organizacijas kreipti dėmesį į vadovų veiksmus, vertinant juos per poveikio darbuotojams, aplinkai bei bendruomenei prizmę.

Demirtas ir Akdogan (2015), Shakeel (2019), (2020), (2024) akcentuoja, kad etiško vadovo elgesiui nepakanka vien formalių taisyklių – būtinas kompleksiškas, vertybėmis grindžiamas procesas, apimantis mokymąsi, atsparumo stiprinimą, darbuotojų gerovės užtikrinimą ir žmogaus teisių paisymą. Kiti tyrėjai (Bergesas-Puyo, 2023; Amir et al., 2023) pabrėžia tvarumo svarbą kaip esminį etinį iššūkį bei ilgalaikės atsakomybės pamatą.

Pasak Bergesas-Puyo (2023), tvarumas nėra tik technologijų ar formalių reguliavimo procesų klausimas, bet ir fundamentali etinė dimensija, reikalaujanti iš naujo įvertinti žmogaus vaidmenį organizacijoje bei platesnėje visuomenėje. Tuo tarpu Shakeel (2019; 2024) šiuolaikinę etiško vadovavimo sampratą papildo atsakomybe už

įvairovę, žmogaus teises, tvarumo bei darbuotojų įgalinimo principų įgyvendinimą, pabrėždamas, kad etiškas vadovavimas apima ne vien moralinį lyderio elgesį, bet ir platesnį socialinį kontekstą. Vadovavimas, paremtas etiškumu, tampa strategiškai svarbia vadybine praktika, darančia ilgalaikį poveikį ne tik organizacijai, bet ir visai visuomenei.

1.1.2.3.lentelė

Klasikinės ir šiuolaikinės etiško vadovavimo sampratų palyginimas

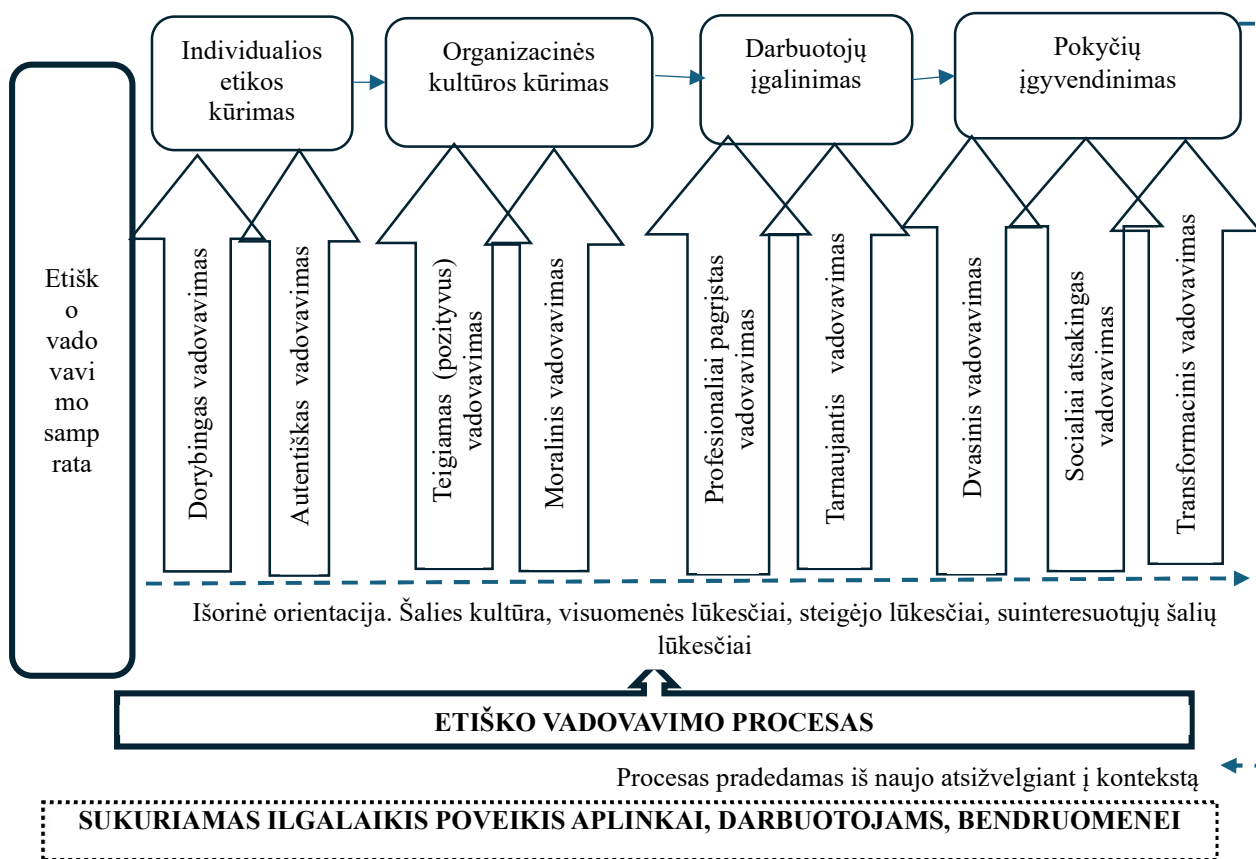
Klasikinė samprata (Brown et al., 2005; Trevino et al., 2000; 2003)	Šiuolaikinė samprata (Van Wart, 2014; Voegtlin, 2016; Kalshoven et al., 2011; Shakeel 2020; 2024; Shapira-Lishchinsky, 2020)
Moralinis asmuo + moralus vadovas	Plati, daugiabriaunė samprata: etiškas vadovas interpretuoja skirtingas moralines paradigmas (Van Wart, 2014), įtraukia visuomeninį, tvarumo, įvairovės ir žmogaus teisių akcentą (Shakeel et al., 2020), realias kritines situacijas sprendžia per patirtį, ugdydamas moralinę kompetenciją (Shapira-Lishchinsky, 2020)
Mechaninis kodeksų laikymasis, taisyklių ir nuobaudų taikymas	Įgalinimas, mokymas analizuoti kritinius incidentus, refleksija, profesinės bendruomenės, vertybių komunikavimas, situacinis konteksto supratimas (Van Wart, 2014; Shapira-Lishchinsky, 2020)
Paklusnumas ir atitiktis taisyklės	Etinių dilemų sprendimas dalyvaujant darbuotojams, įtraukiant jų nuomonę, remiant mokytojus/mokinį kaip partnerius, profesinis tobulėjimas mokantis iš klaidų (Shapira-Lishchinsky, 2020)
Orientuota į organizacijos vidų	Platesnė atsakomybė: visuomenė, aplinka, ateities kartos. Vadovas priima sprendimus, atsižvelgdamas į ilgalaikę naudą, žmogaus teises, tvarumą, rūpinasi teisingu išteklių paskirstymu (Van Wart, 2014; Shakeel et al., 2020)
Mažiau akcentuojama	Įvairovė, kultūrinė empatija, skirtingų vertybių suvokimas, tarnavimas pažeidžiamoms grupėms; etiškas vadovas išmoka lanksčiai reaguoti į daugiakultūrinį kontekstą (Shakeel et al., 2020)
Mažas dėmesys nuolatiniam tobulėjimui	Pastovus etiškų kompetencijų ugdymas, mokymasis iš patirties, kritinių incidentų analizė, refleksija, autentiškumas ir emocinė branda (Shapira-Lishchinsky, 2010; Shakeel et al., 2020)
Formalių kodeksų taikymas	Vertybių integravimas į kasdienę praktiką, aiškių etinių standartų kūrimas per bendrą mokymąsi, dialogą ir tinklaveiką, etikos mokymai, padedantys spręsti realias dilemas (Van Wart, 2014; Shapira-Lishchinsky, 2020)

Šaltinis: sudaryta autorės

Lentelėje 1.1.2.3 Van Wart (2014), Shakeel et al. (2020) bei Shapira-Lishchinsky (2020) papildo jau aptartas klasikinės etiško vadovavimo dimensijas naujomis: Van Wart (2014) pabrėžia metodinį etiško vadovavimo konstrukcijų daugialypumą. Shakeel et al. (2020) akcentuoja platesnę etiško vadovavimo koncepciją ir vadovų įgalinimą spręsti etines dilemas. Shapira-Lishchinsky (2020) suteikia praktinį matmenį, atskleidžiantį, kaip mokytojai (darbuotojai) reaguoja į kritinius etinius incidentus ir kaip šios patirtys formuoja jų etines žinias bei praktikas. Vadovų sprendimai šiandien yra grindžiami ne tik organizacijos interesais, bet ir atsižvelgiama į socialinį, aplinkosauginį bei moralinį kontekstą, o solidarumas pasireiškia ne tik po rezultato paskirstymu, bet ir formuojant institucinius sprendimus. Švietimo įstaigose, kuriose vadovavimas grindžiamas teisingumu, pagarba ir socialine atsakomybe (Papaloi, 2023), būtina nuolat vertinti, ar vadovo veiksmai ir sprendimai atitinka organizacijos vertybes bei misiją. Bouchamma et al., (2023) pabrėžia, kad vadovo elgesys reikšmingas tik tuomet, kai darbuotojai jį pastebi ir vertina, taip skatindami etišką elgesį visoje organizacijoje. Shakeel (2024) sukurtas Broader Ethical Leadership Scale (BELS) modelis leidžia vertinti etišką vadovavimą kompleksiskai, pasitelkiant įvairius etikos, socialinės atsakomybės ir tvarumo rodiklius. Šis daugiadimensinis požiūris į etišką vadovavimą pabrėžia, kad kompetentingas vadovavimas yra esminis švietimo organizacijos veiksnys (Survutaitė, 2021). Papildydami ankstesnes įžvalgas Van Wart (2014), Shakeel et al. (2020) ir Shapira-Lishchinsky (2020) požiūriais, matome dar platesnę etiško vadovavimo sampratą, pabrėžia **daugiapakopį etinių perspektyvų integravimą**: Van Wart (2014) nurodo, kad etiškas vadovavimas semiasi įžvalgų iš dorybingos, autentiškos, tarnaujančios, transformacinės ir kitų lyderystės stilių, išryškindamas metodinį kelių teorijų vienijimą ir profesionalių principų taikymą. Shakeel et al. (2020) siūlo platesnę koncepciją, įtraukdamas žmogaus teises, įvairovę,

tvarumą, mokymosi ir kompetencijos tobulinimą, o tai suteikia vadovams galimybę spręsti etiškas dilemas. Van Wart (2014) taip pat pripažįsta, kad net ir etiško vadovavimo stiliai gali turėti „tamsiąją pusę“ (pvz., pseudo-transformacinis vadovavimas, kai deklaruojami kilnūs tikslai, bet iš tiesų tenkinami savanaudiški interesai). Shapira-Lishchinsky (2020) pabrėžia, kad kritinių incidentų analizė ir refleksija padeda darbuotojams (ir vadovams) efektyviau spręsti dilemų situacijas.

Siekiant išryškinti laipsnišką vadovo orientacijos į išorę (angl. *external orientation*) augimą, Shakeel et al. (2019, 2020) pristato **procesinį požiūrį**, apimantį vadovų veiksmus nuo pirminės moralės, orientuotos į individualią atsakomybę, iki plačios socialinės atsakomybės, įtraukiančios įvairias suinteresuotąsias šalis ir globalius tvarumo tikslus. Toks perėjimas aiškinamas tuo, kad vadovai, įgydami naujų vertybinių bei vadybinių kompetencijų, gali keisti savo vadovavimo stilius, pavyzdžiui, nuo labiau *dorybingo* ar *autentiško* vadovavimo pereiti prie *transformacinio*, akcentuojančio didesnę socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę (Van Wart, 2014; Shakeel, 2024) (žr. 1.1.2.1 pav.).



1.1.2.1 pav. Šiuolaikinė etiško vadovavimo samprata
Šaltinis: sudarytas autorės

Apibendrinant šiuolaikinės etiško vadovavimo teorines dimensijas, galima teigti, kad jos apima socialinę bei aplinkosauginę atsakomybę, įvairovę, darbuotojų įgalinimą, mokymosi visą gyvenimą principus bei tvarumo siekį. Tokiu būdu šiuolaikinis etiškas vadovavimas suprantamas ne tik kaip moralus elgesys organizacijos viduje, bet ir kaip platus strateginis požiūris, kuriame vadovai atsižvelgia į platesnį socialinį kontekstą, vadovaudamiesi vertybių integravimu į kasdienę praktiką, konstruktyvia diskusija su suinteresuotosiomis šalimis ir darbuotojų įgalinimu priimant etiškus sprendimus.

1.2 Etiškos organizacijos ir etiški sprendimų priėmimo būdai

1.2.1 Šiuolaikinis požiūris į etišką organizacijos kultūrą

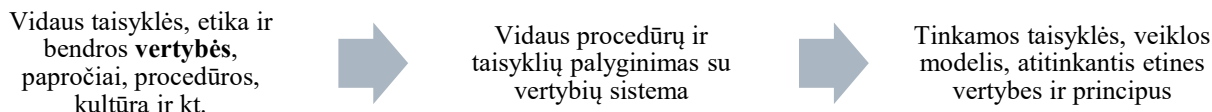
Lietuvos naujojoje vizijoje „Lietuva 2050“ (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023) pabrėžiama lyderystės, etiškumo, demokratijos, tvarumo, skaidrios ir efektyvios valdysenos bei pagarbos gamtai svarba, siekiant visuomenės pažangos (Želvys, 2018). Šios vertybės glaudžiai siejasi su švietimo kokybe, kuriai būtinas etiškomis vertybėmis grįstas valdymas, sudarantis prielaidą sėkmingai švietimo įstaigų veiklai. „Lietuva 2050“ (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023) akcentuojamos demokratinės vertybės, pagarbos gamtai principai bei pilietiškumo ir bendruomeniškumo ugdymas, todėl siekiant įgyvendinti šiuos tikslus švietimo įstaigose, būtina užtikrinti **etišką, skaidrų ir atsakingą vadovavimą**. Geriems mokinių mokymosi pasiekimams svarbi ne tik ugdymo ir mokymosi kokybė, asmenybės raida, bet ir „Mokyklos kultūra“: švietimo įstaigoje pripažįstamos vertybės, elgesio normos ir principai, tradicijos ir ritualai, tapatumo jausmas, bendruomenės santykiai, mokyklos atvirumas ir svetingumas, klasių **mikroklimas**, tvarka ir mokyklos ryšiai, mokyklos formalių ir neformalių idealų, normų bei principų derinys, kuris sukuria mokyklos charakterį ar dvasią, nes atlikti tyrimai atskleidžia, kad pirmasis lankytojo įspūdis, apsilankius švietimo įstaigoje, dažnai priklauso nuo joje vyraujančios atmosferos ir bendros laikysenos, dar vadinamos **klimatu** (Shapira-Lishchinsky, 2020, Lietuvos Respublikos Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašas, 2007).

Organizacijos kultūra ir **mikroklimas** atlieka itin reikšmingą vaidmenį formuojant organizacijos pokyčius, sėkmę ir inovacijas (Papaloi, 2023). Todėl, siekiant išsamiai suprasti etišką organizaciją, svarbu aiškiai apibrėžti sąvokų „organizacija“ ir „kultūra“ turinį. Mokslinėje literatūroje terminas **organizacijos kultūra** pirmą kartą paminėtas XX a. septintajame dešimtmetyje, vėliau jo reikšmė nuolat kito (Bojorovienė, 2022). Vienas iš klasikinių organizacinės kultūros apibrėžčių pateikiamas Vveinhardt (2013) darbuose, kur organizacinė kultūra apibrėžiama **kaip kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas arba atrastas žmonių grupės, jiems sprendžiant išlikimo aplinkoje ir integravimosi viduje problemas**. Toks kultūros apibrėžimas išryškina bendrą vertybių, įsitikinimų ir normų sistemą, kuri yra visiems organizacijos nariams suprantama ir priimtina bei padeda organizacijai veikti efektyviau ir išsiskirti iš kitų (Dromantaitė, 2012; Kučinskas, 2005; Nikpour, 2017; Paurienė, 2019; Šimanskienė, 2001; Vveinhardt, 2013).

Tyrėjai dažnai vartoja sąvokas „**organizacijos kultūra**“ ir „**organizacinė kultūra**“. Šiame darbe „organizacijos kultūra“ suvokiama kaip visa organizacija, t. y. socialinė visuma, o „organizacinė kultūra“ siejama su platesniu elgsenos spektru, apimančiu individualią, grupinę ir visos organizacijos veiklą (Dromantaitė, 2012; Lymantaitė, 2009; Kučinskas, 2005; Šimanskienė, 2001). Toks kultūros kontekstas dažnai apibūdinamas kaip mozaika, atspindinti pamatinius organizacijos narių elgsenos modelius, jų elgesį bei vertybines nuostatas (Aytan, 2022). Anot Toleikienės (2018), organizacinė kultūra dėl savo specifiškumo aiškiai atsiskiria nuo kitų panašaus pobūdžio kultūrinių sistemų.

Etiškos kultūros kūrimas, pasitelkiant tiek formalių, tiek neformalių etikos taisyklių analizę, yra svarbus skaidrumo, atsakomybės ir humanistinių principų integravimo į kasdienę veiklą aspektas (Boubakary ir Moskola, 2021; Miller et al., 2024). Kobiyh, et.al. (2024) kalbėdamas apie etiško

elgesio modelius verslo organizacijose (žr. 1.2.1.1 pav.) pavaizduoja pagrindinius etiškos organizacijos kultūros kūrimo etapus, parodydamas, kaip tinkamai suvaldytos vertybės ir normos gali padėti išvengti neetiško elgesio.



1.2.1.1 pav. Etiškos organizacijos kultūros kūrimo etapai
Šaltinis: Kobiyh, et.al. 2024

Švietimo įstaigos, kaip ir kitos organizacijos, veikia pagal tam tikrą modelį, apimančią organizacinės elgsenos formavimą, vadovavimo principus ir valdymo stilių pasirinkimą. Jucevičienė, (1996) išskyrė keturis organizacijos elgsenos modelius (autokratinį, globos, skatinimo ir paramos), kurie padeda interpretuoti organizacinius procesus ir integruoti etiško vadovavimo vertybes. Teigiama, kad šie modeliai yra universalūs ir gali būti pritaikomi skirtinguose švietimo įstaigų tipuose, prisidedant prie veiksmingos vadybos ir pozityvios organizacinės kultūros formavimo (Targamadžė, 2019).

1.2.1.1 lentelė

Organizacinės elgsenos modeliai

Modelis	Pagrindimas	Vadovo orientacija	Darbuotojų orientacija	Darbo rezultatai
Autokratinis	Jėga	Autoritetas	Paklusnumas	Minimalūs
Globos	Ekonominiai rezervai	Pinigai	Priklausomybė nuo vadovo	Pasyvus bendravimas
Skatinimo	Vadovavimas	Parama	Darbo atlikimas	Pažadinta energija
Kolegialus	Partnerystė	Grupinis darbas	Atsakomybė	Aktyvus siekis dirbti

Šaltinis: Jucevičienė, (1996); Targamadžė, (2019).

Gelfand et.al., (2007) nurodo, kad nacionaliniai bei kultūriniai veiksniai turi nuolatinį poveikį organizacijos kultūrai, todėl švietimo įstaigų vadovams itin svarbu ne tik užtikrinti organizacinę kultūrą, atitinkančią bendruosius etikos standartus, bet ir atsižvelgti į platesnį socialinį bei kultūrinį kontekstą. Tokiomis sąlygomis „minkštųjų veiksmų“ – vertybių, elgsenos, vadovavimo stiliaus – svarba išauga, nes jie daro reikšmingą įtaką kolektyvinei organizacijos tapatybei bei darbuotojų motyvacijai (Kučinskas, 2005; Šimanskienė, 2001). Toks požiūris pabrėžia, kad etiško elgesio formavimui būtina ne vien formali taisyklių sistema, bet ir neformali, vertybinė aplinka, perduodama per kasdienes praktikas, tradicijas, ritualus ir mitus (Jucevičienė, 1996; Dromantaitė, 2012).

1.2.1.2.lentelė

Mokslininkų požiūrius į organizacinės kultūros sampratą

Autorius (metai)	Organizacinės kultūros akcentas	Trumpas apibūdinimas
Vveinhardt (2013), Staniulienė (2010)	Kertinių įsitikinimų modelis: organizacija kaip kolektyvinis sprendimo būdas	Remiantis Schein (1992), organizacijos kultūra laikoma bendra žmonių grupės išugdyta reakcija, sprendžiant išlikimo bei integracijos problemas. Tai bendras požiūris, perduodamas naujiems nariams kaip sėkmingas problemų sprendimo būdas.
Kučinskas (2005), Šimanskienė (2001)	„Minkštųjų veiksmų“ reikšmė (vertybių, elgsenos, valdymo stiliaus svarba).	Didelę įtaką organizacijos (ypač – jos kultūros) sėkmei daro ne tiek „kietieji veiksniai“ (struktūra, technologija), kiek „minkštieji“ (valdymo stilius,

		darbuotojų vertybės), kurie lemia organizacijos identitetą ir veiklos pobūdį.
Jucevičienė (1996), Kučinskas (2005), Dromantaitė (2012)	Vertybės, normos ir istorija kaip bendros kultūros pamatas.	Organizacijos kultūrą sudaro oficialiai ir neoficialiai pripažįstama vertybių bei normų sistema, palaikoma istorijos, tradicijų, mitų ir simbolių. Ši kultūra suteikia organizacijai kryptį, leidžia jai išsiskirti iš kitų ir padeda pasiekti efektyvių veiklos rezultatų.
Paurienė (2019)	Kultūra kaip ilgainiui pasiteisinusių sprendimų bei emocijų visuma	Tai modelis, kurį organizacijos nariai perima ir laiko racionalių bei emociškai priimtinių sprendimų priėmimo būdu. Sėkmingai pritaikytos normos ir veiklos praktikos per laiką tampa bendrąja kolektyvo „kalba“, perduodama naujiems nariams.
Bojorovienė (2022)	Kultūra kaip kolektyvinis protų „programavimas“: matoma ir nematoma dalys	Vadovaujantis Hofstede (1998), organizacinė kultūra skirstoma į matomąją (simboliai, ritualai, įprastinė veikla) ir nematomąją (vertybės, įsitikinimai) dalis. Matomus aspektus lengviau keisti, o nematomieji reikalauja ilgalaikio, nuoseklaus darbo.

Šaltinis: sudaryta autorės

1.2.1.2 lentelėje pateikti skirtingų autorių požiūriai rodo, kad **organizacinė kultūra**² glaudžiai susijusi su pačios organizacijos kultūra, nes ji apima vertybių, normų bei įsitikinimų sistemą, kurioje formuojasi ir stiprėja etiško vadovavimo praktikos. Analizuojant mokslininkų požiūrį į organizacinės (etiškos) kultūros sampratą, išryškėja keli esminiai aspektai, kuriuos, nors iš skirtingų perspektyvų, pabrėžia įvairūs autoriai. Visų pirma, kultūra nelaikoma vien statine struktūra – ji kinta ir formuojasi reaguojant į aplinkos pokyčius, grupės patirtis bei vertybinius susitarimus (Vveinhardt, 2013; Staniulienė, 2010). Kitas svarbus bruožas, kurį pabrėžia Kučinskas (2005) bei Šimanskienė (2001), yra „**minkštųjų veiksmų**“ – vertybių, elgsenos ir vadovavimo stiliaus – svarba organizacijos sėkmei. Šie veiksniai dažnai turi didesnę įtaką organizacijų gyvybingumui nei „**kietieji**“ (tokie kaip struktūra ar technologijos), nes būtent jie lemia organizacijos identitetą bei narių įsitraukimą. Taip pat tyrėjai (Jucevičienė, 1996; Dromantaitė, 2012) organizacinės kultūros ištakomis laiko vertybių, normų, istorijos, mitų ir ritualų sistemą, pabrėždami, jog šios kolektyvinės praktikos suteikia kryptį ir išskirtinumą. Vertinant etikos požiūriu, Paurienė (2019) kultūrą įvardija kaip sprendimų bei emocijų visumą, įtvirtintą ilgalaikio praktinio naudojimo metu. Tai reiškia, jog laikui bėgant įsitvirtinę elgesio modeliai tampa savotiška „kolektyvine kalba“, atspindinčia ir vertybines nuostatas, įskaitant etiško elgesio normas. Bojorovienė (2022), pasitelkdama Hofstede (1998) modelį, skiria matomasias (simbolius, ritualus) ir nematomasias (vertybes, požiūrius) kultūros dalis. Ši diferenciacija itin reikšminga kalbant apie etiškos kultūros kūrimą – matomus elementus (pvz., elgesio kodeksus) įdiegti lengviau, tačiau jie nebus veiksmingi, jei neatspindės gilesnio, bendro moralinių nuostatų bei vertybių lygmens. Anot Toleikienės (2018), organizacijos klimato keitimas etiniu lygmeniu, atitinkantis ir platesnę organizacijos kultūrą, yra vienas pamatinių organizacijos tikslų, o organizacijos narių moralinės nuostatos ir vertybės – vieni svarbiausių etikos klimato lemiančių veiksnių.

Išnagrinėjus šiuolaikinio požiūrio į etišką organizacijos kultūrą teorinius šaltinius, matyti, kad organizacijos kultūra nėra vien formalus vertybių deklaravimas, bet *dinamiškas ir ilgalaikis procesas*, apimantis gilesnį **nematomų** (vertybinių) ir **matomų** (ritualinių, simbolinių) elementų derinį. Tokiomis sąlygomis etiškas vadovavimas neatsiejamas nuo vadovo gebėjimo ne tik taikyti formalių etikos kodeksų reikalavimus, bet ir nuosekliai integruoti moralinius principus į kasdienę

² Anglų kalboje organizacijos elgsenai darbe apibūdinti vartojamas būdvardis „organizational“, o ne daiktavardis „organization“.

veiklą, užtikrinant pasitikėjimo, bendruomeniškumo ir tvarumo vertybių įsitvirtinimą. Ši vertybių ir elgsenos sąveika lemia, kad *minkštieji veiksniai* (vadovavimo stilius, tarpusavio santykiai, kolektyvinės tradicijos) dažnai daro didesnę įtaką švietimo įstaigos sėkmei nei formali institucijos struktūra ar technologijos. Taigi kuriant etišką organizacijos kultūrą būtinas *kompleksiškas požiūris*: pripažįstama tiek nacionalinė politikos ir vertybių sistema (pvz., „Lietuva 2050“), tiek kiekvienos švietimo įstaigos unikalūs kultūriniai bruožai, skatinantys darbuotojų ir bendruomenės narių įsitraukimą į atvirą ir skaidrų ugdymo procesą.

1.2.2 Šiuolaikinis požiūris į etišką vadovavimą: teoriniai modeliai

Šiuolaikinis požiūris į etišką vadovavimą apima ne vien deklaruojamus principus, bet ir lyderystę, orientuotą į etiškos organizacinės kultūros kūrimą, nuoseklių moralinių sprendimų priėmimą bei darbuotojų įgalinimą remiantis bendra vertybių sistema. Kad organizacija veiktų sklandžiai, jos vadovai turi turėti moralines vertybes ir būti sąžiningi. Etiškas vertybes puoselėjantys vadovai daro teigiamą poveikį bet kuriai darbo vietai, nes jų asmenybės yra orientuotos į darbą ir nori naudoti organizacijai (Kumar, 2023), tai labai svarbu siekiant pagerinti darbuotojų gyvenimo kokybę ir bendrą moralę visuose darbuotojų lygmenyse. Šiame kontekste etiškai veikiančioms švietimo įstaigoms būdingi tokie bruožai kaip: rūpinimasis mokinių gerove, mokytojų profesionalumas, kolegiali darbuotojų sąveika, tėvų ir bendruomenės įtraukimas bei nuostatų ir taisyklių laikymasis (Shapira-Lishchinsky, 2020).

Etiškų sprendimų priėmimas – tai procesas, kuriuo siekiama nustatyti ir įgyvendinti moralės principais grįstus sprendimus, derinant teisinius ir profesinius standartus laikantis pagarbos atitinkamoms suinteresuotosioms šalims, kuriomis gali būti kolegijos, vadovai, darbuotojai, mokiniai, tėvai ar net visa visuomenė (Watts et al., 2020). Iš visų vadovavimo aspektų svarbiausia yra vadovo moralinė pusė, kuri padeda siekti bet kurios organizacijos tikslų (Kumar, 2023).

Vertybių pagrindu grindžiamas vadovavimas (angl. *Value-Based Leadership*, VBL) reiškia, kad vadovas, planuodamas strategijas, vertindamas organizacijos situaciją ir priimdamas sprendimus, remiasi savo asmeninėmis vertybėmis, nuostatomis arba principais (Vikaraman, 2020). Vienas dažniau aptariamų VBL instrumentų yra „keturių V“ (*4V*) modelis (Kar, 2014; Vikaraman, 2020). Pagal „keturių V“ modelį, etiškam vadovavimui būdingos 4 esminės savybės (Vikaraman, 2020; Ghanem, 2018; Kumar, 2023): vertybės (angl. *values*) – etišką vadovavimą prasideda nuo savo asmeninių pagrindinių vertybių supratimo ir išipareigojimo jų laikytis (Kar, 2014); vizija (angl. *vision*) – tai gebėjimas savo veiksmus, ypač tarnaujant kitiems, susieti su realiu vaizdiniu to, kas turėtų būti (Kar, 2014); balsas (angl. *voice*) – tai procesas, kai savo viziją kitiems išsakome autentiškai ir įtikinamai, taip juos paskatindami ir motyvuodami veikti (Kar, 2014); dorybė (angl. *virtue*) – suprasdami, kad tampame tuo, ką praktikuojame, puoselėjame dorybę praktikuodami dorą elgesį – siekdami daryti tai, kas teisinga ir gera. Šis modelis ne tik apima etiškos lyderystės sampratą, bet ir išplečia jos taikymo galimybes, parodydamas sąsajas su įvairiais kitais vadovavimo stiliais (pvz., transformaciniu, autentišku, dvasiniu) (Copeland, 2014; Hendrikz ir Engelbrecht, 2019).

Vertybių pagrindu grindžiamas vadovavimas (*Value-Based Leadership*) randa savo vietą šiuolaikinėje etiško vadovavimo praktikoje būtent dėl pagrindinio tikslo – integruoti moralinių vertybių laikymąsi į kasdienę vadovo veiklą (Vikaraman, 2020). Anot Gurusamy ir Thambu (2018),

morališkai jautrus asmuo net kritinėmis situacijomis geba priimti sprendimus, paremtus etikos principais ir vertybėmis. VBL praktikuojančių lyderių daugialypės savybės ilginiui lemia organizacijos sėkmę, grįstą ilgalaikiu pasitikėjimu, tvarumu bei darbuotojų įgalinimu (Kar, 2014).

Kumar (2023) kartu su Miller ir Moore (2024) siūlo etiško vadovavimo modelį **FATHER**, apimančią šešis principus: sąžiningumą (angl. fairness), atskaitomybę (angl. accountability), pasitikėjimą (angl. trust), vientisumą (angl. integrity), lygybę (angl. equality) ir pagarbą (angl. respect). Šie principai, glaudžiai siejami su darbo rezultatais, reikalauja, kad vadovas kiekvienoje praktinėje situacijoje derintų asmenines vertybes ir organizacijos tikslus, užtikrindamas sąžiningą bendravimą, proporcingas bausmes ir paskatinimus, taip pat lygias galimybes darbuotojams.

Etiškų sprendimų priėmimo reiškinyje apibrėžiamas kaip sprendimų formulavimo procesas, grindžiamas tiek teisiniais, tiek profesiniais standartais, taip pat pagarba suinteresuotosioms šalims (DuBois, 2008). Šios šalys gali būti vadovai, darbuotojai, klientai, mokiniai, bendruomenė ar net visuomenė (Logan, 2021). Viena iš plačiau aptariamų metodinių priemonių – Etiškų sprendimų priėmimo modelis (angl. *The Ethical Decision-Making Model*, EDM), kuris, anot Wiemers et al., (2011), gali būti sėkmingai taikomas įvairaus lygio švietimo įstaigų vadovų praktikoje.

Remiantis šiuo modeliu, priimant etiškus sprendimus, paprastai vadovaujama trimis pagrindiniais principais vadinamomis **3C** – 1) atitikimo (ang. compliance, 2) konsensuso (ang. Consensus), 3) pasekmių (ang. consequences), (Logan, 2021). Nors šių etapų trukmė gali skirtis ir nereikalaus griežtos eigos, jų nuoseklus taikymas didina etiškų sprendimų priėmimo kokybę. Toks modelis neapsiriboja vien formalių taisyklių taikymu, bet akcentuoja holistinį požiūrį, grindžiamą moraliniais principais. Jis taip pat dera su dabartinėmis etiško vadovavimo koncepcijomis, kuriose vadovas suvokiamas ne tik kaip moralus asmuo, bet ir kaip moralus vadovas (Brown et al., 2005), sukuriantis vertybinę organizacinę aplinką, paremtą įtrauktimi, atsakomybe bei bendruomenės geroje (Watts, 2020; Logan, 2021). Pasak Arler (2013), geriausiai sprendimai priimami taikant penkių žingsnių modelį, kuris atspindi, o tiksliau – stilizuoja, procesus, naudojamus priimant sprendimus: pasekmių įvertinimas, atsivertimas į teisės aktus, dorybių vertinimas, dialogas su suinteresuotomis šalimis ir procedūrų priėmimas.

ETHICS modelis – dar viena vertinga metodika, padedanti struktūruoti etiškų sprendimų paiešką (Ling, 2016). Ji grindžiama utilitarizmo, moraliojo reliatyvizmo ir moraliojo absoliutizmo nuostatomis, o jame numatyti šeši žingsniai (Remley & Herlihy, 2016). Šiame procese pabrėžiamos atidžios analizės, rizikos vertinimo bei grįžtamosios konsultacijos su kolegomis ar ekspertiniais šaltiniais svarba. ETHICS modelis integruoja asmenines moralines vertybes, profesinius standartus ir socialinės atsakomybės principus, taip puoselėdamas skaidrią organizacijos kultūrą (Ling, 2016).

Kultūros ledkalnio modelis (Aytan, 2022; Kristiawan, 2012; Purlys, 2009) išryškina dvejopą organizacijos kultūrą: lengviau pastebimus, išorinius elementus (oficialius reglamentus, simbolius, struktūrą) ir nematomus (vertybes, įsitikinimus, elgesio normas). Norint formuoti etišką organizacijos kultūrą, būtina užtikrinti, kad deklaruojamos vertybės būtų nuosekliai įgyvendinamos kasdienėje veikloje. Tokios kultūros stiprinimas atspindi vieningą organizacijos viziją ir sudaro esminį konkurencinį pranašumą (Purlys, 2009; Paurienė, 2019; Vasiljevienė, 2004).

Kapteino (2008) daugiadimensis etinių dorybių modelis (CEV) svarbus vertinant organizacijos etinę kultūrą bei jos ryšį su galimu neetišku elgesiu. Kaip nurodo Pučėtaitė (2015), šiame modelyje

išskiriamos aštuonios dorybės, svarbios etiškai organizacijai: aiškumas, vadovų integralumas, vertybių įgyvendinamumas, vertybių palaikymas, skaidrumas, diskusijų kultūra, sankcijų taikymas ir kt. Šis modelis, būdamas analitinis įrankis, leidžia kryptingai stebėti ir vertinti, kaip organizacijos kultūra bei vadovavimo praktikos veikia darbuotojų elgseną, skaidrumą ir socialinę atsakomybę.

Išanalizavus **šiuolaikinius etiško vadovavimo teorinius modelius**, matyti, kad jie pabrėžia ne vien moraliojo asmens ar moraliojo vadovo koncepcijas, bet ir platesnį požiūrį, įtraukdami darbuotojų įgalinimą, socialinę atsakomybę, tvarumą bei mokymosi visą gyvenimą principus. Kuriant etišką, vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą, dėmesys krypta tiek į **formalias praktikas** (etikos kodeksus, skaidrias procedūras, struktūruotus sprendimų priėmimo modelius), tiek į **neformalius elementus** (vadovo asmeninį pavyzdį, vertybinį vientisumą, pasitikėjimu grįstą dialogą, kultūros „ledkalnio“ nematomąją dalį). Ši integruota perspektyva, remdamasi įvairiais teoriniais modeliais leidžia vadovams ne tik užtikrinti, kad organizacija atitiktų moralinius standartus, bet ir aktyviai dalyvautų stiprinant darbuotojų motyvaciją, skaidrumą, bendruomeniškumą bei ilgalaikį organizacijos tvarumą.

1.3 Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška švietimo įstaigose

Analizuojant etiško vadovavimo bruožus ir jų raišką švietimo įstaigose, svarbu išsiaiškinti, ką reiškia sąvokos „švietimo įstaigos vadovas“ ir „švietimo įstaiga“. „**Švietimo įstaiga**“ šiame tyrime suprantama kaip institucija, vykdanči Neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) (muzikos ir meno) programas (Survutaitė, 2021). Tokios įstaigos vis dažniau pripažįstamos prioritetine ugdymo sritimi, kurių misija, vadovaujantis demokratiškumo, prieinamumo, individualizavimo, savanoriškumo principais, ugdyti asmenis, gebančius kūrybiškai spręsti kylančius iššūkius, aktyviai veikti visuomenėje bei lanksčiai prisitaikyti visuomenėje prie nuolat kintančios aplinkos (Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005). Vadinasi, siekiant užtikrinti moralinį švietimo veiklos vientisumą, būtinas vadovo buvimas (Kaduma, 2024). Vadovas tampa esmine figūra atsakinga ne tik už organizacijos rezultatų siekimą, bet ir už visos bendruomenės gerovę (Batool, 2018; Survutaitė, 2021; Želvys, 1999). Todėl **vadovavimas** mokslinėje literatūroje išskiriamas kaip svarbus veiksnys, lemiantis etiškos organizacinės kultūros kūrimą, o vadovai, demonstruojantys etišką elgesį ir nustatantys atitinkamą atskaitomybę už etikos pažeidimus, sudaro prielaidas, kad etiškas elgesys būtų laikomas norma, o ne išimtimi (Papaloi, 2023). Be to, vadovo bruožai ir vizija daro lemiamą poveikį vadovavimo stiliui, priimamiems sprendimams ir galutiniams švietimo įstaigos rezultatams. (Lemana, 2024).

Švietimo įstaigų vadovu³ pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą gali būti tik nepriklaištingos reputacijos asmuo, atlikęs kompetencijų vertinimą ir atitinkantis švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus reikalavimus. Vadovams keliami reikalavimai turėti aukštąjį universitetinį ar jam lygiavertį išsilavinimą ir vadovavimo patirties. Nurodomi ir papildomi reikalavimai, iš kurių pretendentas į vadovus turi atitikti bent vieną. Alternatyvius atitikties reikalavimus sudaro pedagogo kvalifikacija, pedagoginio darbo stažas, turimas magistro laipsnis.

³ Lietuvos Respublikos Kvalifikaciniai reikalavimai valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams, 2011. Prieiga per internetą: [V-1194 Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias ... \(lrs.lt\)](https://www.lrs.lt/valstybiniai-reikalavimai-valstybiniu-svietimo-istaiigu-i-skyrus-auksta-sias-mokyklas-vadovams-2011), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].

Vadovų kvalifikaciniuose reikalavimuose išskirtos dvi kompetencijų grupės – *bendrosios ir vadovavimo sričių*. Konkrečiai *bendrujų kompetencijų* grupę sudaro asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo ir pokyčių valdymo, mokėjimo mokyti, vadovavimo žmonėms, bendravimo ir informavimo gebėjimai. *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. Sėkmingai vadovo profesinei veiklai užtikrinti nustatyta harmoninga visuma, kurią sudaro dešimt subkompetencijų iš dviejų kompetencijų grupių. (Kvalifikaciniai reikalavimai valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams, 2011, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991). Etikos svarba švietimo įstaigų vadovų veikloje tapo dar svarbesnė panaikinus privalomą vadovų atestaciją ir nuo 2018 metų įvedus kasmetinį švietimo įstaigų vadovų veiklos vertinimą (Bakonis, 2020), kuris grindžiamas kontekstualumo, optimalumo, sistemingumo, objektyvumo ir skaidrumo principais⁴.

Šiuos nacionalinius teisės aktų reikalavimus atitinka mokslininkų (Kaduma, 2024; Ghanem, 2018; Shapira-Lishchinsky, 2020; Survutaitė, 2021) akcentuojamas poreikis užtikrinti kokybišką vadybą, kuomet vadovas be administracinių įgūdžių, geba skatinti etiško organizacinės kultūros kūrimą ir moralinių vertybių bei skaidrumo principų įgyvendinimą. Savo ruožtu Bakanauskienė (2013), Dromantaitė (2012), Dukynaitė (2018), Grublienė (2005), Padgurskytė (2020), Petrulis (2021), Stoneris (1995), Targamadzė (2010) ir Želvys (1999) pabrėžia, jog vadovams vien vadybinių kompetencijų nepakanka, nes švietimo įstaigų vadovai praktikoje susiduria su įvairiomis etiškais problemomis (pvz., lyčių lygybė, smurto prevencija, įtraukusis ugdymas, korupcijos rizikos valdymas, mobingas dovanų politika). Todėl, pasak Pruskaus (2003), Palidauskaitės (2003), aukštų etikos standartų, moralės principų laikymasis vadovui tampa itin svarbus siekiant koordinuoti skirtingus darbuotojų interesus ir palaikyti bendradarbiavimo kultūrą, kurioje vertybinis pamatas iškyla ne mažiau nei praktiniai veiklos rodikliai. Toks nuostatos dera su Survutaitės (2021) įžvalgomis, kad vadovo profesinis tapatumas neatsiejamas nuo konkrečių švietimo įstaigoje puoselėjamų vertybių ir vyraujančių etinių principų. Panašiai Tamunomiebi ir Orianzi (2019) išryškina pareigą rodyti ne tik etišką pavyzdį, bet ir diegti etikos normas į kasdienę darbuotojų veiklą, o Lemana et al. (2024), Ko et al., 2018 ir Kaduma (2024) prideda, jog šiam procesui būtinas nuoseklus vertybių taikymas ir konstruktyvi tarpusavio sąveika siekiant sėkmingos organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Nacionaliniai ir strateginiai dokumentai, tokie kaip Valstybinė švietimo 2013-2022 strategija, vizija „Lietuva 2050“, „Geros mokyklos koncepcija“, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, Pedagogų etikos kodeksas, Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslai (4 tikslas) ir kt. akcentuoja demokratijos, švietimo, skaidrios ir efektyvios valdysenos, žmogaus teisių užtikrinimo, visuomenės gerovės bei vertybinio ugdymo svarbą (Stelmokienė et al., 2021). Tačiau kai kurie empiriniai tyrimai (Amir, 2023; Kardelytė, 2014; Shakeel, 2020) rodo, kad vadovų ir darbuotojų lūkesčiai dėl šių vertybių įgyvendinimo praktinėje veikloje gali skirtis. Be to platesnis visuomenės gerovės rodiklį -

⁴ Lietuvoje nuo 2018 m. įvesta penkerių metų **vadovavimo švietimo įstaigai kadencija**. Pagal Švietimo įstatymą, pasibaigus pirmajai penkerių metų kadencijai, vadovas gali būti skiriamas be konkurso antrajai penkerių metų kadencijai, jeigu jo metų veikla kiekvienais metais buvo vertinama labai gerai arba gerai. Lietuvos Respublikos Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimas (2018). Prieiga per internetą: [V-279 Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias mokyklas\) vadovų, jų pavadu...](#) (lrs.lt) [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].

socialinė ir ekonominė nelygybė, skurdo mažinimo pripažinimas (Stelmonkienė et al., 2021) daro poveikį švietimui, skatina ES ir EBPO šalis plėtoti gerovės politiką, orientuotą į socialinės rizikos mažinimą, investicijas į žmogiškąjį kapitalą bei solidarumo stiprinimą⁵. Šiuo požiūriu itin svarbu, kad tokios vertybės kaip pagarba, atvirumas, pasitikėjimas, atjauta, bendruomeniškumas ir tolerancija rastų realią raišką švietimo įstaigose (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023).

Etiško vadovavimo reikšmė švietimo įstaigose, anot įvairių autorių, susijusi su mikroklimato ir mokinių saugumo užtikrinimu, mokytojų motyvacijos didinimu bei socialinio teisingumo ir bendradarbiavimo plėtojimu (Bakonis, 2020; Endriulaitienė, 2020; Guo, 2022; Kardelytė, 2014; Metwally et al., 2018; Padgurskytė, 2020). Wiemers et al. (2011) teigia, jog nuolatos kintančioje švietimo sistemoje, kur svarbios mokymo turinio tobulinimo, mokytojo profesijos prestižo stiprinimo problemos, būtent etikos principai suteikia vadovams galimybę priimti sąžiningus, teisingus ir visuomenei svarbius sprendimus. Kiti mokslininkai (Amir et al., 2023; Shakeel, 2024) akcentuoja, kad vadovo autentiškos vertybės didina tiek organizacijos tvarumą, tiek darbuotojų motyvaciją. Be to, empiriniai tyrimai pabrėžia, kad etiški vadovai neapsiriboja formalia vadovaujančia galia, bet savo elgesiu formuoja organizacijos vertybių ir normų vientisumą (Dambrauskienė, 2016; Dromantaitė, 2012; Endriulaitienė, 2020; Padgurskytė, 2020; Staniulienė, 2010; Šimanskienė, 2001; Targamadžė, 2010; Vveinhardt, 2013; Van Wart, 2014). Taigi etiško vadovavimo poveikis apima ne tik mokymo procesų efektyvumą, bet ir organizacijos kultūros puoselėjimą, įtraukiant asmenines vadovo dorybes, moralų elgesio pavyzdį bei ilgalaikę darbuotojų motyvaciją.

1.3.1 lentelėje pateikti pagrindiniai etiškų ir neetiškų vadovų elgesio vertinimo kriterijai rodo, kad etiškas vadovas siekia subalansuoti organizacijos ir darbuotojų interesus, o jo veiklą lydi vertybinis nuoseklumas, pagarba darbuotojams ir atviras dialogas. Neetiškas vadovas, priešingai, tebėra orientuotas į asmenines ambicijas, slopina informacijos sklaidą ar riboja darbuotojų įtraukimą.

1.3.1.lentelė

Etiško ir netiško vadovavimo vertinimo kriterijai

Kriterijus	Etiškas vadovavimas	Neetiškas vadovavimas
Vadovo galios ir įtakos naudojimas	Tarnauja darbuotojams ir organizacijai.	Tenkina asmeninius poreikius.
Įvairių suinteresuotųjų šalių interesų tenkinimas	Bandymai juos subalansuoti ir integruoti.	Pirmenybė teikiama partneriams, kurie siūlo daugiausia naudos.
Organizacijos vizijos kūrimas	Sukuria viziją, grįstą darbuotojų informacija apie jų poreikius, vertybes ir idėjas.	Bandymai perduoti asmeninę viziją kaip vienintelį būdą organizacijai pasiekti sėkmę.
Vadovo elgesio vientisumas	Veikia pagal puoselėjamas vertybes.	Ar tai, kas naudinga asmeniniams tikslams.
Rizikos prisiėmimas priimant vadovo sprendimus ir veiksmus	Nori prisiimti asmeninę riziką ir priimti reikiamus sprendimus.	Vengia priimti būtinus sprendimus ar imtis veiksmų, kurie susiję su vadovo asmenine rizika.
Atitinkamos informacijos perdavimo operacijos	Laiku pateikia visą informaciją apie įvykius, problemas ir veiksmus.	Naudoja apgaulę ir iškraipymus, kad iškreiptų nuomonę, darbuotojų požiūrį į problemas ir pažangą.
Reakcija į sekėjų kritiką ir nesutikimą	Skatina kritiškai vertinti ir ieškoti geresnių sprendimų.	Neskatina ir slopina kritiką arba kitokią nuomonę.
Darbuotojų įgūdžių ir pasitikėjimo savimi ugdymas	Naudoja instruktavimą, mentorystę ir mokymą, kad ugdytų darbuotojus.	Mažiau dėmesio skiriama plėtrai, kad būtų išsaugoti darbuotojai, kurie yra silpni ir priklausomi nuo vadovo.

⁵ Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, p. 86. Prieiga per internetą: [2023-Svietimas-Lietuvoje_WEBak.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].

Remiantis (Amir et al., 2023; Hadkhanthung, 2024; Holst, 2021; Kapur, 2018; Papaloi, 2023; Solinger et al., 2020; Kaduma, 2024; Kalshoven et al., 2008), etiški vadovai pasižymi tvirtais moraliniais principais, empatiškai, kuria palankią ir pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą, grindžiamą teisingumu, sąžiningumu ir asmeniniu vadovo pavyzdžiu. Šie autoriai pabrėžia, kad efektyvus etiškas vadovas laikosi teisingumo ir sąžiningumo principų (nediskriminuoja, netaiko favoritizmo), objektyviai priima sprendimus ir laiku reaguoja į elgesio pažeidimus, tuo pat metu užtikrindamas atvirą komunikaciją bei prisiimdamas atsakomybę už priimtus sprendimus. Tačiau kaip nurodo Ko et al. (2018), Metwally et al. (2018) bei Lemana et al. (2024), tokio pobūdžio vadovavimas susidūręs su įvairialypėmis aplinkomis ir socialinių ir kultūrinių aplinkybių įvairove, reikalauja papildomo vadovų gebėjimo lanksčiai adaptuotis ir pripažinti skirtingas vertybių sistemas. Tik derinant empatišką vadovo laikyseną su kompetencijomis, įgalinančiomis kūrybišką reagavimą į aplinkos iššūkius, galima sukurti vertybinį etosą, kuris tampa ilgalaikiu moraliniu pamatu organizacijos sprendimų priėmimui.

1.3.2.lentelė

Vadovų etiško vadovavimo dimensijos

Dimensija	Vadovų bruožai	Šaltiniai
Moralinis autoritetas	Sąžiningumas, skaidrumas, vientisumas	Holst (2021), Kanungo (2001).
Socialinis teisingumas	Lygybė, teisingumas, pagarba žmogaus teisėms, nediskriminavimas	Amir et al. (2023), Kapur, (2018), Papaloi (2023), UNESCO (2018), Batool, (2018), Yirci, (2017).
Bendruomeniškumas	Įtraukimas, bendradarbiavimas, dalijimasis informacija, tarpusavio pasitikėjimas	Shakeel (2024), Padgurskytė (2020), Vveinhardt (2013), Bakonis, 2020.
Atsakomybė ir tvarumas	Pasiryžimas prisiimti riziką, tausoti išteklius, aplinką, orientacija į ilgalaikį poveikį	Guo (2022).
Tarnystė kitiems	Rūpinimasis darbuotojais, mokiniais, tėvais, įgalinimas, mentorystė	Endriulaitienė (2020), Metwally et al. (2018), Van Wart (2014).
Etikos kodeksų integracija	Normų, taisyklių ir vertybinių principų suderinimas su kasdienine praktika	Shapira-Lishchinsky (2020), Pučėtaitė et al. (2015), Vaičekauskienė et al. (2017), nacionaliniai teisės aktai.

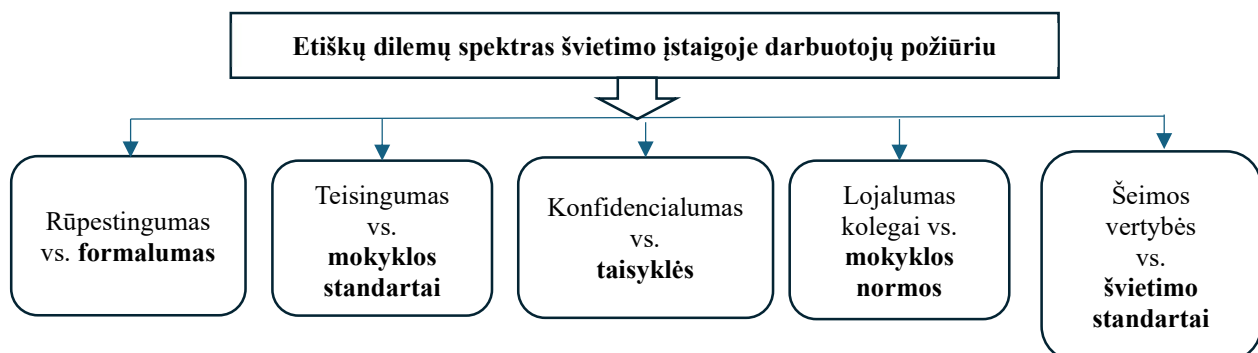
Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į Coplan (2001), Endriulaitienę (2020), Ghanem (2018), Malik et al. (2023), Aytan (2022), Northouse (2018), Engelbrecht et.al. (2017), Ng ir Feldman (2015), Habiba et al. (2019), Özsungur (2020), Tims et al.(2011), Zeng ir Xu (2020), etiškas vadovavimas formuoja organizacijos klimatą, kuriame darbuotojai jaučiasi vertinami, motyvuojami ir įgalinami bendradarbiauti bei generuoti inovatyvias idėjas. Toks požiūris glaudžiai siejasi su tyrimų rezultatais, rodančiais, kad etiškas vadovavimas gerina organizacinę kultūrą, padeda užkirsti kelią neetiškiems veiksams ir skatina darbuotojų įsitraukimą (Guo, 2022; Malik et.al., 2023; Metwally et.al., 2018). Tačiau kaip pabrėžia (Williams, 2022; Kabeyi, 2018, Zuzevičiūtė, 2012), svarbu atskirti teisinės bazės reikalavimus nuo platesnės moralinės atsakomybės už bendruomenės ir visuomenės gerovę, ypač tada, kai organizacinės ar išorinės aplinkybės varžo vadovo galimybes visapusiškai įgyvendinti etiškus sprendimus. Vadovo etiškumas, remiantis Endriulaitiene ir Morkevičiūte (2020), suponuoja ne tik įstatymų laikymąsi, bet ir humanistinių vertybių diegimą kasdienėje veikloje, o tai, anot Dromantaitės (2012) ir Andersson (2021), reikalauja giluminio vertybinio požiūrio, o ne vien formalių kodeksų. Tačiau anot Pučėtaitės et al., 2015 ir Shapira-Lishchinsky (2020), **etikos**

kodeksas (žr. 2 priedas, 1.3.1. pav.) tampa ne vien organizacinės etikos įtvirtinimo priemone, bet ir padeda formuoti etišką švietimo įstaigos kultūrą.

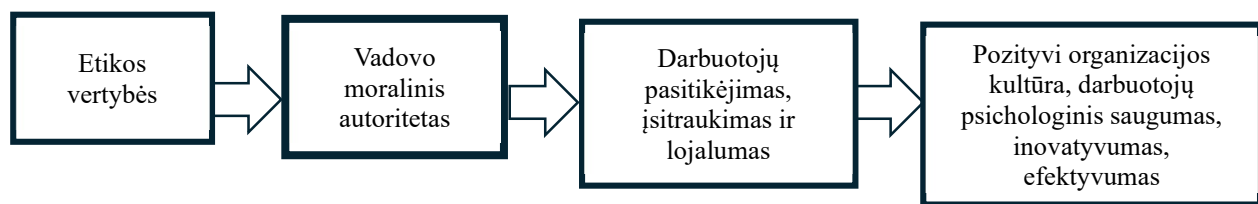
Švietimo kontekste tokį požiūrį patvirtina tyrimai, rodantys, kad vadovavimas grindžiamas dorybėmis, atsakomybe bei moraliniu pavyzdžiu skatina darbuotojų pasitikėjimą, solidarumą ir tinkamą organizacinės kultūros raidą (Amir, 2023; Dromantaitė, 2012). Kaip akcentuoja John Maxwell (apibendrinama Stelmokienė (2013)) ir Petrulis (2021), vadovo įtaka tampa veiksminga tik tada, kai grindžiama etikos principais, o tokių vertybinių sprendimų priėmimas reikalauja ne tik kompetencijos, bet ir nuoseklios refleksijos apie socialinę bei profesinę atsakomybę (Yirci, 2017). Tokiam vadovavimui įtvirtinti būtinos esminės etikos ir atsakingo vadovo savybės (Amir ir kt., 2023; Hadkhanthung, 2024; Holst, 2021; Kapur, 2018; Papaloi, 2023; Solinger ir kt., 2020; Den Hartog ir De Hoogh, 2008; PEK, 2018), apimančios skaidrumą, demokratines vertybes ir atvirą darbo aplinką, o vadovo veiksmus lemia ne vien teisiniai reikalavimai, bet ir teisingumo, nešališkumo bei visuomenės gerovės principai (Aytan, 2022; Hadkhanthung et al., 2024; Northouse, 2018). Vadovo asmeninis sąžiningumas bei nuolatinis tobulėjimas (Hoenig, 2000; Na'im, 2022) užtikrina darbuotojų pasitikėjimą ir skatina kolektyvinį indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, o pagarba, žmogaus teisių pripažinimas, atida ir solidarumas (PEK, 2018) padeda kurti ilgalaikę kultūrą, kurioje vadovai veikia dorai, pirmenybę teikdami mokytojų ir mokinių gerovei, laikydamiesi įstatymų bei stengsis tobulinti profesiją vykdydami mokslinius tyrimus ir nuolatinį profesinį tobulėjimą (Kaduma, 2024).

Darbuotojų įsitraukimas į etišką vadovavimą yra ypač svarbus siekiant, kad formaliai deklaruojami moraliniai principai taptų veikiančia elgesio norma. Buble (2012), Dromantaitė (2012) ir Holst (2023) pažymi, jog, nors vadovas gali stipriai paveikti organizacijos vertybinį pagrindą, praktinę šių vertybių realizaciją lemia kasdienei veiklai artimiausi darbuotojai. Kaip rodo Guo (2022), Malik ir kt. (2023) bei Metwally ir kt. (2018) tyrimai, tvirti etikos standartai ir formalūs etikos kodeksai gali neduoti rezultatų, jeigu vadovo elgesys nederą su deklaruojamomis vertybėmis (Dromantaitė ir kt., 2012; Zuzevičiūtė, 2012). Tuo atveju, kai vadovo nuostatos ir veiksmai sutampa su pripažintomis etikos nuostatomis, darbuotojai geriau įsitraukia, labiau pasitiki lyderiu ir jaučiasi esantys organizacinės kultūros bendraautoriai (Engelbrecht ir kt., 2017; Habiba ir kt., 2019; Özsungur, 2020; Yirci, 2017). Be to, vadovui demonstruojant etiškumą, darbuotojai mieliau bendradarbiauja, dalijasi idėjomis ir prisiima atsakomybę (Amir, 2023). Tokiu būdu ne tik tvirtėja organizacinė kultūra, bet ir stiprėja kolektyvinis identitetas. Švietimo įstaigose, sprendžiant įvairias etines dilemas (Shapira-Lishchinsky, 2010; Kabeyi, 2018), etiško vadovo elgesys tampa orientyru, padedančiu darbuotojams priimti sprendimus, suderinančius organizacijos bei visuomenės lūkesčiu (žr. 1.3.2 pav.).



1.3.1 pav. Etiškų dilemų spektras švietimo įstaigoje darbuotojų požiūriu
Šaltinis: Shapira-Lishchinsky (2020)

Daugelis tyrėjų (Coplan, 2001; Endriulaitienė, 2020; Ghanem, 2018; Malik et al., 2023) pažymi, kad etiškas vadovavimas skatina inovacijas ir kūrybiškumą, nes sudaro sąlygas darbuotojams saugiai išbandyti naujas idėjas bei metodus. Toks palaikymas stiprina jų kompetencijos ir vertingumo jausmą (Aytan, 2022; Northouse, 2018), didina lojalumą, psichologinį saugumą bei atsparumą (Engelbrecht ir kt., 2017; Ng ir Feldman, 2015; Habiba ir kt., 2019; Özsungur, 2020; Tims ir kt., 2011; Zeng ir Xu, 2020), o galiausiai mažina darbuotojų patiriamą stresą bei gerina emocinę savijautą (Guo, 2022; Malik ir kt., 2023; Metwally ir kt., 2018). Taip užtikrinamas švietimo įstaigos veiklos efektyvumas ir ilgalaikė organizacijos plėtra, nes etiškas vadovavimas grindžiamas ne tik pačių vadovų vertybių raiška, bet ir darbuotojų aktyvia identifikacija su šiomis vertybėmis (Endriulaitienė, 2020; Petuškienė, 2008) (žr. 1.3.3. pav.).



1.3.2 pav. Etiškas vadovavimas darbuotojų požiūriu
Šaltinis: Guo (2022); Malik et.al. (2023); Metwally et al. (2018)

Pedagoginės praktikos specifika, pasak Endriulaitienės ir Morkevičiūtės (2020), lemia, kad ugdymo procesų valdymas reikalauja operatyvių ir ne visada nuodugniai apmąstytų etinių sprendimų, kurių įgyvendinimą gali riboti išoriniai veiksniai. Buble (2012), Dromantaitė (2012) ir Holst (2023) akcentuoja, jog darbuotojai, būdami kasdienės veiklos dalyviai, stipriai veikia etiško vadovavimo raišką, todėl vadovo moralinis autoritetas turėtų derėti su darbuotojų praktiniu indėliu. Tuo tarpu Trevino ir kt. (2000) pabrėžia, kad pasitikėjimo pagrindą sudaro nuspėjami ir nuoseklūs santykiai, o vadovo sąžiningumas tampa kertiniu principu, užtikrinančiu darnios elgsenos atitikimą deklaruojamas vertybes. Vertinant skirtingas etikos kryptis, Kanungo (2001) išskiria teleologinį ir deontologinį požiūrius, kur pirmasis orientuotas į galimą naudą visuomenei, o antrasis – į moralinę pareigą laikytis pripažintų elgesio standartų. Choi ir kt. (2017) bei Northouse (2018) papildomai atkreipia dėmesį į dorybių etiką (pvz., savikontrolę, drąsą, kuklumą), kaip esminius moralinės lyderystės elementus. Lawton ir Paez (2015) pabrėžia, kad dorybės, susijusios su praktika ir tikslais, leidžia vadovams užtikrinti ilgalaikę tiek organizacijos, tiek jos narių gerovę. Michelič (2010) išskiria sąžiningumą ir patikimumą kaip vieną svarbiausių vadovo savybių, tačiau, pasak Michelič (2010), šių bruožų neužtenka, jei nėra užtikrinamas darbuotojų pripažinimas bei įtraukimas į strateginius sprendimus.

Zuzevičiūtė (2012) akcentuoja, kad etikos kodeksai padeda nustatyti profesines gaires, ypač pedagoginėje aplinkoje. Tokias nuostatas rekomenduojama įtvirtinti vidiniuose etikos dokumentuose ir reguliariai vertinti jų efektyvumą (Fernando, 2012). Dėl to, kaip teigia Endriulaitienė (2020), Guo (2022) ar Kanungo (2001), organizacijos ilgalaikė sėkmė priklauso ne vien nuo deklaruojamų vertybių, bet ir nuo vadovo gebėjimo skatinti atvirumą, skaidrumą, pasitikėjimą bei bendrą įsipareigojimą visos bendruomenės gerovei. Kadangi šiandien švietimas neišvengiamai susijęs su skaitmenine pažanga, Collins ir Halverson (2018) bei Buchholz ir kt. (2020) pastebi naujų etikos iššūkių atsiradimą, susijusį su technologinių priemonių taikymu. Grigoropoulou (2019) ir Mason (2017) siūlo švietimo vadovams ne tik diegti šiuolaikines technologijas, bet ir užtikrinti tinkamą

duomenų apsaugą bei vienodas galimybes naudotis švietimo ištekliais, kad skaitmeninės priemonės ne skatintų atskirtį, o prisidėtų prie teisingesnio ugdymo proceso.

Peržvelgus naujausius tyrimus (Amir ir kt., 2023; Hadkhanthung, 2024; Holst, 2021; Kapur, 2018; Papaloi, 2023; Solinger, Jansen ir Cornelissen, 2020; Shakeel, 2019, 2020, 2024; Van Wart, 2014), galima teigti, kad etiškas vadovavimas, klasikinėje teorijoje įvardytas kaip moralus asmuo ir moralus vadovas, šiuolaikinėje teorijoje apima platesnius socialinės atsakomybės, demokratinių vertybių, teisingumo ir darbuotojų įgalinimo aspektus. Remiantis Shakeel (2019, 2020), praktinis šių etikos principų taikymas reikalauja ne tik deklaruoti vertybes, bet ir kurti aplinką, kurioje jos būtų ne tik formalios, bet ir nuolat įgyvendinamos organizacijoje neformaliomis formomis (neformalios taisyklės, ritualai, bendri projektai), taip skatinant darbuotojų aktyvų įsitraukimą į kasdienę veiklą. Bergesas-Puyo (2023) papildomai pabrėžia, kad vadovo kompetencijų ugdymas šioje srityje reikalauja nuolatinės paramos bei tinkamų išteklių, o tyrimai rodo, jog šie vadovai ne tik gerina organizacinę kultūrą ir darbuotojų elgseną, bet ir įneša teigiamų pokyčių visuomenės raidai. Savo ruožtu Shakeel (2024), pritaikęs Broader Ethical Leadership Scale (BELS), išskiria keturias esmines etiško vadovavimo bruožų kategorijas, kurios, integruodamos moralinius, socialinius bei organizacinius principus, padeda sistemingai vertinti vadovų etišką praktiką (žr. 1.3.3 lentelę).

1.3.3 lentelė

Etiško vadovavimo bruožai švietimo įstaigoje

Etiško vadovavimo bruožų kategorijos	Subkategorijos	Bruožų raiška	Sąsajos su vadovavimo stiliais (teorinės prielaidos)
1) Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų	Normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumas, teisingumas, dorybingumas	Pvz., „Naudoju protingus argumentus priimdamas sprendimą“; „Pripažįstu klaidas ir prisiimu atsakomybę“	Dorybingas vadovavimas, Klasikinė etiška lyderystė (Brown et al., 2005; Trevino ir Brown, 2007)
	Vertybių atpažinimas, jų laikymasis, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas	Pvz., „Teikiu pirmenybę atvirumui visose situacijose“	Autentiškas vadovavimas (Yukl et al., 2013)
2) Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą	Gebėjimas atsigauti po sunkumų, optimizmas, skaidrumas bendraujant	Pvz., „Esu atsparus iš prigimties“	Pozityvus vadovavimas (Kalshoven et al., 2011)
	Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais	Pvz., „Laikausi taisyklių ir principų, nors jos ne visada lengvai pritaikomos“	Moralinis vadovavimas (Van Wart, 2014)
3) Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas	Nuolatinis vadovo mokymasis, gebėjimas atskirti konkuruojančias vertybes, moralinis sprendimų priėmimas	Pvz., „Esu įsipareigojęs mokytis visą gyvenimą“, „Gebu atskirti konkuruojančias vertybes“	Profesionaliai pagrįstas vadovavimas (Voegtlin, 2016)
	Rūpinimasis kitais, gebėjimas suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymas	Pvz., „Suteikiu kitiems galimybes tobulinti savo įgūdžius“, „Rodyti rūpestį kitais“	Tarnaujantis vadovavimas (Van Wart, 2014)
4) Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius	Darbuotojų gerovės, įvairovės ir bendruomeniškumo skatinimas, empatiškumas	Pvz., „Skatinu įvairovės praktiką“, „Skatinu sveikatingumo ir pagalbos programas“	Dvasinis vadovavimas (Van Wart, 2014)
	Rūpinimasis visuomene, aplinka, ateities kartomis,	Pvz., „Esu atsakingas už savo organizacijos visuomenę ir	ISA (CSR) integruotas vadovavimas

žmogaus teisėmis	aplinką“. Investuoju, kad sukurtume geresnį gyvenimą ateities kartoms“, „Gerbiu žmogaus teises viršijančias teisinius reikalavimus“	(Shakeel et al., 2020)
Kolektyvinės vizijos kūrimas, intelektinis skatinimas, darbuotojų stiprybių plėtojimas	Pvz., „Pabrėžiu kolektyvinę misiją“, „Siūlau skirtingus požiūrio kampus“	Transformacinis vadovavimas (Avolio et al., 1999)

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis 1.3.3 lentelėje pateiktomis kategorijomis ir subkategorijomis, kiekviena jų apima moralinio asmens bei moralaus vadovo principus, papildomai siejamus su teisingumo, tvarumo ir mokymosi visą gyvenimą aspektais (Shakeel, 2024).

1.3.4.lentelė

Etiško vadovavimo bruožų sąsajos su vadovavimo stiliumi

Etiško vadovavimo bruožai	Šaltiniai	Sąsajos su kitais vadovavimo stiliais
Moralus asmuo: asmeninis charakteris, moralinė prigimtis, dorybės (sąžiningumas, patikimumas, teisingumas)	Brown et al. (2005), Trevino et al. (2000), Shakeel (2019)	Transformacinis vadovavimas: lyderio idealizuota įtaka (Bass, 1999), kurioje etiškas lyderis įkvepia sekėjus savo vertybėmis ir moralumu. Autentiškas vadovavimas: autentiškumas, nuoširdumas ir moralinis vientisumas tiesiogiai siejasi su moralios asmenybės bruožais. Dorybingas vadovavimas: akcentuoja vadovo dorybes, moralinį charakterį kaip esminę vadovavimo kokybę (Van Wart, 2014).
Moralus vadovas: etiško elgesio modeliavimas, vertybių komunikavimas, elgesio normų stiprinimas, etikos kodeksų diegimas, įgalinimas	Brown et al. (2005), Trevino et al. (2000), Heres ir Lasthuizen (2012), Resick et al. (2006), Den Hartog, De Hoogh, A.H., Den Hartog, D.N. (2008)	Moralinis vadovavimas: pastiprinimo mechanizmai (atlygiai/nuobaudos) panašūs į moralinio vadovo pastiprinimo veiklą (Trevino et al., 2003). Transformacinis vadovavimas: komunikacija apie vertybes, etikos standartų nustatymas artimas transformaciniams procesams, kurie įkvepia sekėjus viršyti savo asmeninius interesus (Bass, 1999). Profesionaliai pagrįstas vadovavimas: dalijimasis galia ir bendras etiško standartų laikymasis tarp vadovų ir darbuotojų (Heres ir Lasthuizen, 2012).
Rolių modeliavimas ir pastiprinimas, etikos komunikacija	Brown et al. (2005), Resick et al. (2006), Den Hartog, De Hoogh, A.H., Den Hartog, D.N. (2008)	Pozityvus vadovavimas: rolių modeliavimas artimas charizmatinio lyderio gebėjimui būti sektinu pavyzdžiu, tačiau etiškas lyderis koncentruojasi į moralumą, o ne vien į charizmą. Tarnaujantis vadovavimas: per etišką komunikaciją ir pastiprinimą ugdoma pagarba, orumas ir atsidavimas sekėjų gerovei.
Įgalinimas: darbuotojų įtraukimas, atsakomybės skatinimas, moralinių sprendimų priėmimo ugdymas	Heres ir Lasthuizen (2012), Resick et al. (2006), Den Hartog, De Hoogh, A.H., Den Hartog, D.N. (2008)	Tarnaujantis vadovavimas: įgalinimas yra centrinis tarnaujančiojo vadovavimo elementas, kai vadovai padeda darbuotojams tapti savarankiškesniems ir priimti etiškus sprendimus. Autentiškas vadovavimas: akcentuoja darbuotojų asmeninį augimą ir moralaus pasirinkimo laisvę.
Įvairios etiško vadovavimo interpretacijos (dorybinė, deontologinė, teleologinė, integruotos perspektyvos)	Van Wart (2014), Shakeel et al. (2019)	Deontologinis vadovavimas: akcentuoja taisykles ir principus, artimas Brown et al. (2005) interpretacijai. Teleologinis (rezultatais grįstas) vadovavimas: transformaciniai bruožai, orientacija į įmonių socialinę atsakomybę. Dorybingas vadovavimas: pabrėžia lyderio asmens dorybes, sąžiningumą, empatiją – panašu į moralų asmenį.

Šaltinis: sudaryta autorės

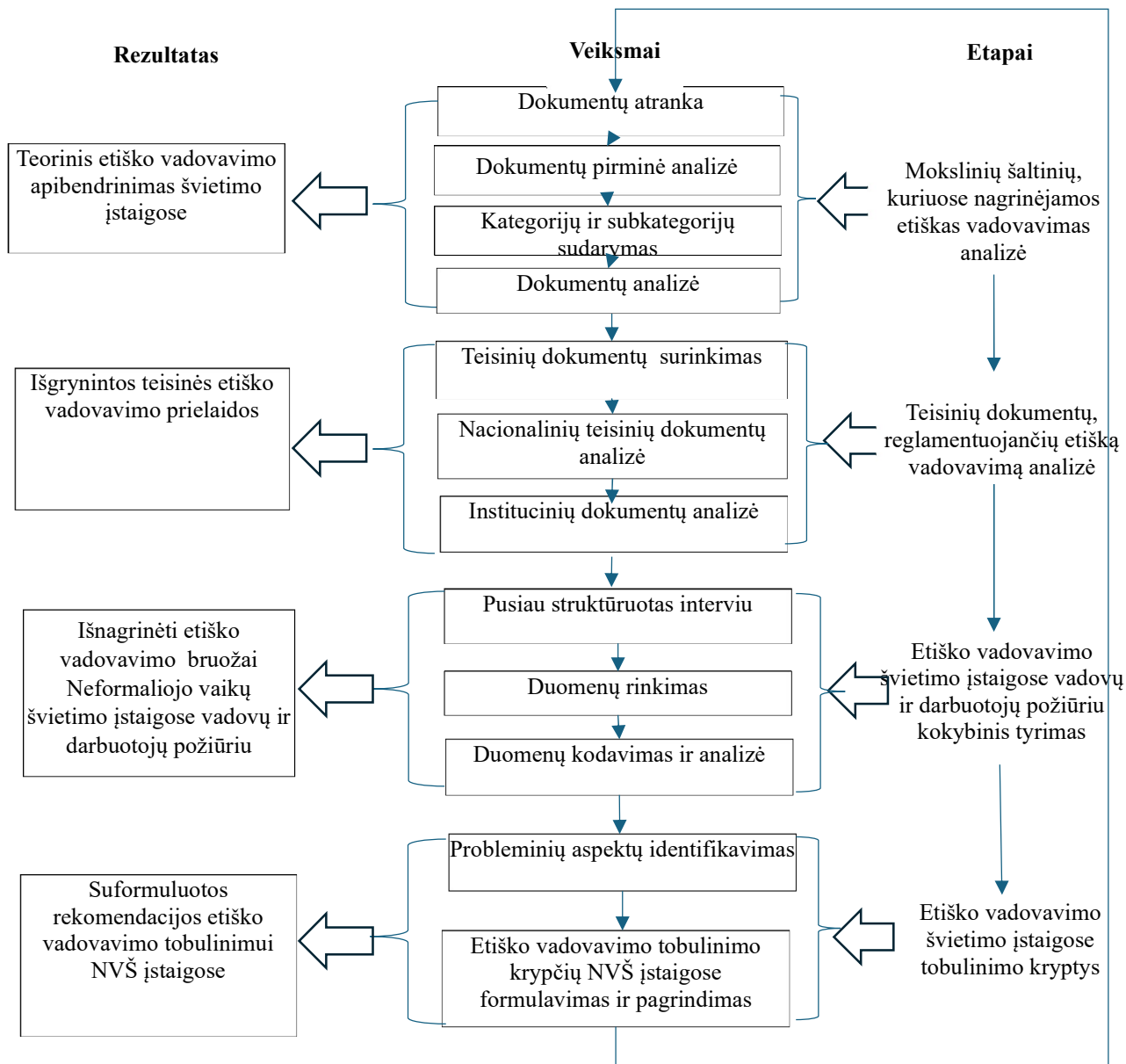
Kaip atskleidžia ankstesni tyrimai (Van Wart, 2014; Shakeel, 2019, 2020, 2024; Bergesas-Puyo, 2023; Kaptein, 2008), šios dimensijos iliustruoja, kad etiškas vadovavimas nėra savarankiškas vadovavimo stilius, bet greičiau sisteminis etinių principų taikymas, jungiantis įvairius lyderystės modelius (dorybingą, autentišką, moralinį, tarnaujantį, transformacinį). Toks požiūris leidžia kompleksiskai vertinti vadovo elgesį ir sukurti nuoseklia, vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą, kuri remiasi ne tik formaliais reikalavimais, bet ir skatina įtraukų, tvarų mokymosi procesą bei moralinę atsakomybę.

Aptartos teorinės bei empirinės išvalgos rodo, kad etiškas vadovavimas bruožai švietimo įstaigose reiškia ne vien formalias vertybių deklaracijas, bet ir darbuotojų įgalinimo, socialinės atsakomybės bei tvarumo principų taikymą. Klasikinė etiško vadovavimo samprata (moralus asmuo ir moralus vadovas) keičiasi apimdamą autentiško, tarnaujančio, transformacinio ir kitų vadovavimo stilių etines dimensijas, o praktinis šių principų įgyvendinimas grindžiamas nacionalinėse ir tarptautinėse nuostatose pabrėžiamomis vertybėmis (demokratija, pagarba, skaidrumas, žmogaus teisės, bendruomeniškumas). Empiriniai tyrimai patvirtina, kad etiško vadovavimo bruožai (sąžiningumas, socialinė atsakomybė, darbuotojų mokymasis, kolektyvinis sprendimų priėmimas) tiesiogiai siejasi su darbuotojų motyvacija, inovacijų sklaida ir organizacijos kultūros tvarumu. Keturios pagrindinės kategorijos – 1) etiško vadovavimo praktinė raiška rezultatų siekimui, 2) vadovavimo bruožai kuriant organizacinę kultūrą, 3) vertybių ir mokymosi visą gyvenimą diegimas ir 4) socialiai atsakingų elgesio praktikų kūrimas - patvirtina, kad toks vadovavimas tampa strateginiu įrankiu kuriant pažangią, etiškais principais grįstą švietimo įstaigos kultūrą. Bendrai sutariama, kad toks vertybinis vadovavimas skatina tarpasmeninius ryšius, stiprina darbuotojų motyvaciją, padeda išvengti etinių konfliktų ir užtikrina ilgalaikę švietimo įstaigos veiksmingumo bei visuomeninės gerovės sinergiją.

2. ETIŠKO VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Bendroji tyrimo logika

Tyrimo tikslas – išanalizavus etiško vadovavimo koncepciją, ištirti etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose, buvo suformuluoti tyrimo strategijos etapai. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija** (žr. 2.1.1 pav.).



2.1.1 pav. Etiško vadovavimo švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu tyrimo etapai
Šaltinis: sudaryta autorės

2.2. Tyrimo strategija ir metodai

Teorinis tyrimo pagrindas. Vertinant etiško vadovavimo raišką Neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) įstaigose, reikšmingais laikyti darbai, sudarę prielaidas parengti conceptualų etiško vadovavimo modelį: Amir (2023), Brown ir Trevino (2006), Bandura (1986), Kaduma (2024), Kalsshoven (2011), Kobiyh (2024), Lemana (2024), Shapira-Lishchinsky (2020), Papaloi (2023), Shakeel (2019, 2020, 2024), Van Wart (2014), Vikaraman (2020) darbų įžvalgos. Pusiaus struktūruoto interviu metodas buvo pasirinktas kaip tinkama priemonė giluminei analizei atlikti, o Shakeel'o (2024) sukurta BELS (*angl. Broader Ethical Leadership Scale*) skalė pasitarnavo kaip teorinis pagrindas klausimynui rengti.

Tyrimo strategija. Etiško vadovavimo vadovų ir darbuotojų požiūriui NVŠ įstaigose vertinimui pasirinkta kokybinė tyrimo strategija, kaip tinkamiausia tyrimo tikslui pasiekti – giluminė analizė, orientuota į etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu NVŠ įstaigose. Ši strategija remiasi interpretacine paradigma, kuri pabrėžia žmogaus patirties analizę bei siekia suprasti subjektyvų požiūrį į organizacinės etikos reiškinius (Gaižauskaitė, 2016, Martišauskienė, 2010).

2.3. Tyrimo eiga

Kokybinis tyrimas buvo atliktas keturiais etapais (žr. 2.1.1 pav.), taikant dedukcinę turinio analizę. Remiantis literatūros analize, suformuotos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, kurios atspindi etiško vadovavimo ir su tuo susijusių bruožų raišką vadovų ir darbuotojų požiūriu švietimo įstaigose:

1. Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų.
2. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą.
3. Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas.
4. Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius.

Ši analizė apėmė tris pagrindines fazes: pasirengimą, organizavimą ir rezultatų analizę. Pirmame etape rinkti tinkami mokslinės literatūros duomenys turinio analizei, formuluotos kategorijų ir subkategorijų pagrindas bei apibrėžti analizės vienetai. Remiantis duomenų turiniu, suformuotos kategorijos, atitinkančios tyrimo tikslus.

Turinio analizės etapai buvo šie. Pirmajame etape:

1. **Dokumentų atranka.** Identifikuoti ir atrinkti dokumentai, kuriuose apibrėžta etiško vadovavimo samprata ir pagrindiniai jos bruožai (Sauer, 2023).
2. **Dokumentų pirminė analizė.** Atliekant pirminę analizę, įvertintas dokumentų turinys pagal jų aktualumą ir nuoseklumą.
3. **Kategorijų ir subkategorijų sudarymas.** Remiantis dokumentų temomis ir turiniu, suformuotos tyrimui būtinos kategorijos ir subkategorijos.
4. **Dokumentų analizė.** Vadovaujantis nustatytomis kategorijomis, dokumentai buvo sistemiškai nagrinėjami, formuojamos interpretacijos.

Antrasis etapas skirtas nacionalinių ir institucinių dokumentų analizei. Šiame etape siekta surinkti tiek bendruosius nacionalinio lygmens dokumentus, reglamentuojančius etišką vadovavimą, tiek instituciniame lygmenyje galiojančius dokumentus, reglamentuojančius etišką vadovavimą, apibrėžiančius vertybes.

Trečiojo etapo metu, remiantis teorinės literatūros ir teisinių dokumentų analize, parengtas kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas (angl. *semi-structured interviews*). Šiuo klausimynu apklausti Neformaliojo vaikų švietimo (muzikos ir meno) Aukštaitijos regiono įstaigų vadovai ir darbuotojai. Atranka atlikta neatsitiktiniu principu, siekiant užtikrinti organizacinę ir pareigybių įvairovę tyrimo imtyje.

Ketvirtasis etapas. Teorinės ir empirinės dalies rezultatas - suformuotos išvados ir rekomendacijos etiško vadovavimo tobulinimui NVŠ įstaigose.

2.4. Duomenų rinkimo metodai

Vadovaujantis kokybine tyrimo strategija, tyrėjui sudaromos sąlygos lanksčiai derinti įvairius duomenų rinkimo metodus. Atsižvelgiant į siekį atsakyti į tyrimo probleminius klausimus, šiame tyrime taikyti dokumentų analizės ir interviu metodai:

1. Dokumentų analizė.

Dokumentų analizės metodas leidžia rinkti pirminius duomenis, suvokiant dokumentus kaip pagrindinius informacijos šaltinius (Tidikis, 2003). Šiame tyrime dokumentų analizė taikyta siekiant nustatyti etiško vadovavimo bruožus neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) įstaigose, remiantis tik viešai prieinamais dokumentais. Pagal viešumo kriterijų (Bitinas, et al., 2007) dokumentai skirstomi į:

- **Išorinius dokumentus** – nacionalinio lygmens teisės aktus, reglamentuojančius etiško vadovavimo principus ir vertybes NVŠ įstaigose (Vyriausybės nutarimai, įsakymai, įstatymai ir kt.);
- **Vidinius dokumentus** – septynių NVŠ įstaigų dokumentus, patvirtintus įstaigos vadovo įsakymais, viešai prieinamus bei susietus su nacionaliniais teisės aktais, atspindinčiais etiško vadovavimo vertybes ir bruožus instituciniame lygmenyje (strateginiai planai, vidaus tvarkos taisyklės, etikos kodeksai).

Dokumentų imtis. Tyrimo dokumentų imtį sudarė 36 nacionalinio ir institucinio lygmens dokumentai, apibrėžiantys etiško vadovavimo vertybes bruožus NVŠ įstaigose (analizuotų dokumentų sąrašą žr. 6 ir 7 prieduose).

2. Interviu.

Interviu metodas naudotas kaip kokybinė priemonė, leidžianti išsamiau atskleisti NVŠ įstaigų vadovų ir darbuotojų patirtis, susijusias su etiško vadovavimo praktika. Interviu būdu gautos įžvalgos papildė dokumentų analizės rezultatus ir sudarė sąlygas išsamiau atskleisti etiško vadovavimo raišką tirtose NVŠ įstaigose.

Remiantis mokslinės literatūros, nacionalinių bei institucinių teisinių dokumentų ir naujausių tyrimų (Van Wart, 2014; Shakeel, 2024; 2020; 2019) apžvalga, šiame tyrime taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas (angl. *semi-structured interviews*). Toks metodas leido gilintis į tiriamųjų – vadovų ir darbuotojų – subjektyvias patirtis (Gaižauskienė, 2016; Židžiūnaitė, 2017) ir suteikė pakankamai lankstumo analizuojant etiško vadovavimo praktikas. Siekiant užtikrinti organizacinę ir pareigybių įvairovę, tyrimo dalyviai atrinkti neatsitiktinės atrankos principu.

Interviu klausimyno dizainas buvo parengtas atsižvelgiant į mokslinės literatūros, išnagrinėtos pirmoje tyrimo dalyje bei nacionalinių ir institucinių teisinių dokumentų analizės rezultatus. Teorinės koncepcijos adaptuos į Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų ypatumus. Klausimynas suskaidytas į keturis pagrindinius blokus, atitinkančius keturias pagrindines tyrimo kategorijas, o kiekvienai kategorijai skirti klausimai pateikti 2.4.1 lentelėje.

2.4.1 lentelė

Teorinis klausimyno pagrindimas

Kategorija	Subkategorija	Klausimai	Teorinės prielaidos
Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų.	1. Normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumas, teisingumas, dorybingumas. 2. Vertybių atpažinimas, jų laikymasis, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas.	1. Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „etiškas vadovas“ ir „etiška organizacija“? Pagrįskite savo supratimą pateikdami pavyzdžių ar remdamiesi savo patirtimi. 2. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų asmeninis elgesys ir organizacinė kultūra (pvz., „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalus susitarimai) ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai?	Dorybingas vadovavimas: Brown et.al (2005), Bandura (1986), Ciulla (2004) Autentiškas vadovavimas: Kalshoven (2011), Kaptein (2008), Van Wart, 2014.
Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą.	3. Gebėjimas atsigauti po sunkumų, optimizmas, skaidrumas bendraujant. 4. Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais.	3. Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ charakterio bruožus? Kurį iš šių bruožų laikytumėte svarbiausiu efektyviam vadovavimui? Pagrįskite savo nuomonę ir pateikite pavyzdžių iš praktinės patirties. 4. Kokias praktikas taikote kurdami pozityvų mikroklimatą švietimo įstaigoje? Kaip vertinate dokumentų, tokių kaip etikos kodeksas ir kt., svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį švietimo įstaigoje?	Pozityvus vadovavimas: Lawton ir Paez (2015), Levi ir Rothstein (2018), Kabeyi (2018), Kapur (2018), Mbonu (2018), Northouse (2018). Moralinis vadovavimas: Pedagogų etikos kodeksas (2018), Bergesas-Puyo (2022), Van Wart (2014).
Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas.	5. Nuolatinis vadovo mokymasis, gebėjimas atskirti konkuruojančias vertybes, moralinis sprendimų priėmimas. 6. Rūpinimasis kitais, gebėjimas suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymas.	5. Kaip Jūsų švietimo įstaigos vertybės atspindi praktikoje? Gal galėtumėte papasakoti, kaip šios vertybės pasireiškia Jūsų veikloje, pavyzdžiui, priimant sprendimus, pripažįstant kitų nuomonę ar klaidas, prisiimant atsakomybę, nustatant darbo užmokestį, atliekant darbuotojų vertinimą ar juos motyvuojant, sprendžiant neetišką elgesį? 6. Kaip Jūs skatinate mokymosi visą gyvenimą praktikas savo švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija? Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų.	Profesionaliai pagrįstas vadovavimas ir Tarnaujantis vadovavimas: Yukl et.al.(2013), Guo (2022), Van Wart (2014), Shakeel (2024), „Lietuva 2050“.
Etiško vadovavimo bruožų raiška	7. Darbuotojų gerovės, įvairovės ir bendruomeniškumo	7. Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, pagarbą	Dvasinis vadovavimas:

kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius.	skatinimas, empatiškumas. Rūpinimasis visuomene, aplinka, ateities kartomis, žmogaus teisėmis. 8.Kolektyvinės vizijos kūrimas, intelektinis skatinimas, darbuotojų stiprybių plėtojimas.	žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą? Kaip svarbu šios veiklos Jūsų įstaigai? Ar įgyvendindami šias iniciatyvas įtraukiate darbuotojus, mokyklos bendruomenę ir visuomenę? Pateikite konkrečių pavyzdžių. 8.Kaip veiklos planavimo metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų diegimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas savo mokykloje? Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etišku vadovavimu, skaidrumo stiprinimu ir efektyvios valdysenos skatinimu planuojate įtraukti į 2025 metų veiklos planus? Pateikite konkrečių pavyzdžių	Van Wart, (2014, Avolio et al. (1999), Kardelytė et.al (2020), ĮSA (CSR) integruotas vadovavimas: Shakeel ar.al (2020), Shakeel at.al (2024), Transformacinis vadovavimas: Avolio et al., 1999; Bass & Steidlmeier, (1999), Švietimo įstatymas (1991), Geros mokyklos koncepcija (2015), Valstybės pažangos 2013-2022 metų strategija (2013), Lietuva 2050.
--	--	---	---

Šaltinis: sudaryta autorės

2.5. Tyrimo imtis

Atliekant tyrimą taikyta tikslinė atranka. Tikslinė atranka – tai apgalvotas aplinkos, asmenų ar įvykių atrinkimas svarbios informacijos gavimui, kai informacija nėra ir negali būti prieinama kitokiu būdu (Strazdienė, 2019). Kaip nurodo Strazdienė (2019), pusiau struktūruoto interviu metodas užtikrina informacijos gilumą ir susistemtinimą, išsaugant pakankamą neformalumą, skatinantį atvirą ir natūralų pokalbį.

Tyrimo dalyviai ir atrankos kriterijai.

Lietuvoje 2024 metų gruodžio mėn. ŠVIS⁶ duomenimis, veikė 267 Neformaliojo vaikų švietimo ir Formalųjį švietimą papildančios ugdymo įstaigos, jose dirbo apie 4115 pedagoginių darbuotojų. Nacionalinės muzikos ir meno mokyklų asociacijos sutarimu, visos Lietuvos NVŠ (muzikos ir meno) mokyklos yra suskirstytos į 12 regionų. Aukštaitijos regionui priklauso 7 NVŠ įstaigos, esančios Biržų, Pasvalio, Kupiškio, Rokiškio, Panevėžio, Kėdainių miestuose ir rajonuose, todėl etiško vadovavimo tyrimui šios NVŠ įstaigos pasirinktos apgalvotai siekiant, kad išvados atspindėtų Aukštaitijos regiono NVŠ (muzikos ir meno) mokyklų duomenis.

Tyrimo dalyvių atrankos kriterijai. Vadovai - bent vienerių metų patirtis einant NVŠ įstaigos vadovo (arba direktoriaus pavaduotojo) pareigas. **Darbuotojai** - bent vieneri metai darbo patirties dirbant su tuo pačiu vadovu.

Tyrimo dalyvavo 14 informantų (7 vadovai ir 7 darbuotojai) iš šių septynių NVŠ (muzikos ir meno) įstaigų (žr. 2.5.1 lentelę). Demografinė informantų analizė rodo, kad 86 proc. jų amžius buvo 50 metų ir daugiau, o vadybinis ar darbuotojo stažas – ilgesnis nei 16 metų. Be to, 71 proc. vadovų turėjo magistro laipsnį, o visi darbuotojai buvo įgiję bakalauro kvalifikaciją. Šie rodikliai leidžia daryti išvadą, jog tyrime dalyvavo itin kvalifikuoti ir didelę profesinę patirtį sukaupę asmenys.

⁶ Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo valdymo informacinės sistemos duomenų bazė.

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

	Lytis	Amžiaus vidurkis	Vadybinis / darbo stažas	Išsilavinimas
Vadovai	100% moterys	57 metai	16 metų	71 % magistras / 29 % bakalauras
Darbuotojai	28 % vyrai	34-51 metai	4-16 metų	100 % bakalauras

Šaltinis: sudaryta autorės

Unikalūs kodai. Kiekvienam tyrimo dalyviui suteikti unikalūs kodai: vadovams (V_1 – V_7), darbuotojams (D_1 – D_7), o NVŠ įstaigoms – (A–G). 2.5.2 lentelėje pateikiamas tyrimo dalyvių kodų sąrašas.

2.5.2 lentelė

Tyrimo dalyvių kodai

Dalyviai	Pavadinimas	Kodai
1	NVŠ mokyklos direktorius (A)	V1
2	NVŠ mokyklos darbuotojas (A)	D1
3	NVŠ mokyklos direktorius (B)	V2
4	NVŠ mokyklos darbuotojas (B)	D2
5	NVŠ mokyklos direktorius (C)	V3
6	NVŠ mokyklos darbuotojas (C)	D3
7	NVŠ mokyklos direktorius (D)	V4
8	NVŠ mokyklos darbuotojas (D)	D4
9	NVŠ mokyklos direktorius (E)	V5
10	NVŠ mokyklos darbuotojas (E)	D5
11	NVŠ mokyklos direktorius (F)	V6
12	NVŠ mokyklos darbuotojas (F)	D6
13	NVŠ mokyklos direktorius (G)	V7
14	NVŠ mokyklos darbuotojas (G)	D7

Šaltinis: sudaryta autorės

Duomenų prisotinimas. Tyrimo metu pasiektas duomenų prisisotinimas, kai informantų atsakymuose nuolat kartojosi panašios įžvalgos ir nuomonės. Remiantis Bitinu et al., (2008), pasiekus duomenų prisisotinimą, tolesnių informantų įtraukimas gali nepraturtinti tyrimo naujomis įžvalgomis, todėl pasirinkta imtis laikytina pakankama išsamiai analizei.

Tyrimo organizavimas. Interviu atlikti 2024 m. lapkričio 21 d. – gruodžio 6 d. nuotoliniu būdu, naudojant internetines komunikacijos platformas (Teams, Messenger). Kiekvienas pokalbis truko nuo 30 iki 60 minučių.

Tyrimo metu kilę sunkumai. NVŠ įstaigų vadovai ir darbuotojai dažnai turi intensyviuos darbo grafikus (pamokos, renginiai, repeticijos, koncertai, vidiniai mokymai), tai apsunkino galimybes rasti tinkamą laiką interviu atlikti. Etiškas vadovavimas susijęs su vertinimais apie galimus konfliktus, neteisingumą, mobingą ar kitaip suprantamą neetišką elgesį, todėl tyrimo dalyviai vengė kai kuriomis temomis kalbėti. „Etiškas vadovavimas“ daugeliui buvo abstrakti sąvoka, todėl kilo sunkumų suvienodinant respondentų supratimą apie tai, ką konkrečiai reiškia etiškas vadovas, kokius bruožus ar elgesio principus reikėtų vertinti.

2.6. Tyrimo etika

Tyrimas buvo vykdomas laikantis pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų: informuoto sutikimo, konfidencialumo ir anonimiškumo, savanoriškumo, skaidrumo, duomenų apsaugos, profesinės etikos bei Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo nuostatų (Balčiūnas, et al. 2022; Kardelis, 2007; Bitinas et al., 2007).

Informuotas sutikimas. Kiekvienas tyrimo dalyvis prieš dalyvavimą tyrime raštu patvirtino savo sutikimą, užpildydamas pateiktą sutikimo formą (žr. 3 priedas). Dalyviams buvo išsamiai paaiškinta tyrimo paskirtis, tikslai ir vykdymo procedūros.

Konfidencialumas ir anonimiškumas. Tyrimo metu užtikrintas visiškas dalyvių anonimiškumas, surinkti duomenys užšifruoti, o dalyviai identifikuoti unikaliais kodais (pvz., „V_1“ vadovams ir „D_1“ darbuotojams) (žr. 2.5.2. lentelę). Tai leido užtikrinti, kad respondentų tapatybė nebūtų atskleista.

Savanoriškumas. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, jokios prievartos ar spaudimo dalyvauti nebuvo daroma. Dalyviams suteikta galimybė užduoti klausimus apie tyrimo eigą ir tikslus prieš priimant sprendimą dalyvauti.

Skaidrumas. Tyrimo metu užtikrintas dalyviams tyrimo skaidrumo principo laikymasis. Dalyviams suteikta galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais, taip pat buvo pabrėžtas jų indėlis į tyrimo procesą ir galimas poveikis švietimo organizacijų tobulinimui.

Duomenų apsauga. Surinkti duomenys buvo laikomi saugioje aplinkoje, laikantis teisės aktų reikalavimų, susijusių su asmens duomenų apsauga. Po tyrimo užbaigimo nebereikalingi duomenys buvo sunaikinti.

3. ETIŠKO VADOVAVIMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU TYRIMO REZULTATAI

3.1. Etiško vadovavimo samprata ir teorinės koncepcijos nacionaliniuose ir institucinio lygmens dokumentuose

Etiško vadovavimo svarba pabrėžiama nacionaliniuose dokumentuose, tokiuose kaip Valstybinė švietimo 2013-2022 strategija, vizija „Lietuva 2050“, kur akcentuojamos vertybės – demokratija, švietimas, skaidri ir efektyvi valdysena bei pagarba gamtai, pabrėžiamas švietimo ir mokymo vaidmuo skatinant pilietiškumą, asmeninį tobulėjimą ir visuotinę gerovę. Demokratinėje teisinėje valstybėje švietimo sektoriuje dirbančių asmenų atsakomybė visuomenei yra esminė konstitucinio teisinės valstybės principo dalis, ne išimtis ir švietimo įstaigos, kurios pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą (1991) privalo kurti kultūrą, grindžiamą demokratija, žiniomis ir humanistinėmis vertybėmis. Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005) siekia padėti vaikui per pasirinktą veiklą įgyti kompetencijų ir tapti asmenybe, gebančia suprasti, atsakingai vertinti ir kūrybingai spręsti kylančius iššūkius, aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992) ir kiti teisės aktai griežtai reglamentuoja vadovų veiklą, o bet koks teisės aktų normų pažeidimas ar asmeninių interesų iškėlimas virš gerovės, diskredituoja vadovus ir valstybę (VTEK, 2020). Tuo tarpu Valstybinė darbo inspekcija (VDI) primena darbdaviams, kad kiekvienas yra atsakingas už tai, kad darbo aplinka būtų **saugi, pagarbi** ir neleidžianti darbuotojams patirti jokio smurto ar priekabiavimo formų⁷.

Šiame skyriuje siekiama atsakyti į probleminį klausimą: kokie etiško vadovavimo bruožai akcentuojami Lietuvos Respublikos teisės aktuose bei institucinio lygmens dokumentuose, reglamentuojančiuose Neformalųjį vaikų švietimą?

3.1.1. Etiško vadovavimo koncepcija nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiose neformalųjį vaikų švietimą

Lietuvos švietimo politikos dokumentai, tokie kaip Valstybinė švietimo 2013-2022 strategija, Vizija „Lietuva 2050“, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas pabrėžia demokratijos, **švietimo, skaidrios ir efektyvios valdysenos** bei pagarbos gamtai svarbą (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991; Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013; Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023). Siekiama, kad visuomenėje vyrautų tokios vertybės kaip **pagarba, atvirumas, pasitikėjimas, atjauta, bendruomeniškumas, tolerancija** (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023). Strategijoje nurodoma, kad kiekvienas žmogus turėtų būti atviras kaitai, kūrybingas ir atsakingas, pabrėžiamas švietimo ir mokymo vaidmuo skatinant pilietiškumą, asmeninį tobulėjimą ir visuotinę gerovę (Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013). Be to šie nacionaliniai reikalavimai dera su tarptautiniais dokumentais, tokiais kaip **Jungtinių Tautų Darna**us vystymosi 4

⁷ VDI griežtina atsakomybę už smurtą ir priekabiavimą darbe: nuo 2025 m. – griežtesnės baudos darbdaviams. Prieiga per internetą: [VDI griežtina atsakomybę už smurtą ir priekabiavimą darbe: nuo 2025 m. – griežtesnės baudos darbdaviams - Valstybinė darbo inspekcija](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].

tikslas (angl. Sustainable Development Goals) (Agenda 2030, 2015), kuris siekia užtikrinti kokybišką švietimą ir skatina etišką lyderystę. Viena iš šios strategijos krypčių – sumanus valdymas, kurio tikslas – skatinti lyderystę ir stiprinti vadovavimo kompetencijas įskaitant žmogiškųjų išteklių valdymą, kompetencijų modelio taikymą, įrodymais grįstos valdymo kultūros diegimą bei analitinių gebėjimų stiprinimą (Norvilė, 2015). Šios temos reprezentuoja integruotą požiūrį į šalies viziją, kurioje svarbus vertybinis pamatas, formuojantis žmonių nuostatas, kurios lemia jų elgesį (Stelmokienė et al., 2021).

Neformalusis vaikų švietimas yra sritis, kurios misija – ugdyti asmenis, gebančius atsakingai vertinti ir kūrybingai spręsti kylančius iššūkius, aktyviai veikti visuomenėje bei prisitaikyti prie kintančios aplinkos (Kriščiūnaitė, 2018).

Analizuojant Lietuvos Respublikos teisės aktus, susijusius su Neformaliojo vaikų švietimo sistema, pavyzdžiui: **Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija** (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005) apibrėžia Neformaliojo vaikų švietimo tikslus, uždavinius ir principus, tokius kaip savanoriškumą, prieinamumą, individualizavimą, demokratiškumą, vaikų kompetencijų ugdymą, neformaliojo vaikų švietimo įgyvendinimą, prieinamumą, finansavimą, kokybės užtikrinimą ir jos vertinimą bei Koncepcijos įgyvendinimo būdus ir priemones (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005). **Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas** (Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, 1991) pabrėžia vadovų atsakomybę už švietimo įstaigų valdymą, organizacinės kultūros puoselėjimą, efektyvų išteklių valdymą ir socialinės atsakomybės skatinimą. Įstatymo 5¹ punktas pabrėžia, kad vadovu gali būti tik *nepriekaištingos reputacijos asmuo, atlikęs kompetencijų vertinimą ir atitinkantis Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatytus reikalavimus*. Vadovams keliami nepriakštintos reputacijos, aukštojo universitetinio išsilavinimo ir vadybinės patirties reikalavimai. Šios nuostatos tiesiogiai susijusios su **Geros mokyklos koncepcija** (Geros mokyklos koncepcija, 2015), kuria siekiama skatinti mokyklą veikti kaip savarankišką, profesionalią bendruomenę, besilaikančią (pedagogų) elgesio normų⁸, tokių kaip pagarba, teisingumas, žmogaus teisių pripažinimas, atsakomybė, sąžiningumas, atida ir solidarumas. **Pedagogų etikos kodeksas** (Pedagogų etikos kodeksas, 2018) akcentuoja tokias vertybes kaip pagarba, atida ir solidarumas, sąžiningumas, teisingumas, atsakingumas ir žmogaus teisių pripažinimas bei bendraisiais etiniais ir administraciniais reikalavimais, pvz.: **Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymo** (Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, 2002) – 3 str. (pagrindiniai uždaviniai) 2 d. 3 p., 6 str. (korupcijos rizikos analizė) 3 d. ir 7 str. (korupcijos prevencijos planavimo dokumentai) 1 d. 4 p. pabrėžia korupcijos rizikos analizės, interesų konflikto valdymo ir skaidrumo principus, kurie tiesiogiai susiję su etiško vadovavimo reikalavimais NVŠ įstaigoje. Vadovams tenka pareiga užtikrinti etišką valdymo kultūrą, kaip numatyta šio įstatymo 21 straipsnyje. **Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas** (Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas, 1997) – nustato viešųjų interesų viršenybę priimant sprendimus ir numato priemones korupcijai mažinti. Vadovų pavyzdys tampa esminiu veiksmu, skatinančiu arba stabdančiu etiškos kultūros formavimą organizacijoje. **Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas** (Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, 1996) nustato skaidrumo, pagarbos asmens teisėms ir orumui, konfidencialumo užtikrinimo principus. Šiuose teisės aktuose matyti, kad NVŠ sektoriuje

⁸ Švietimo įstatymo 43 straipsnio 3 dalis įpareigoja kiekvieną mokyklą nustatyti savo bendruomenės narių elgesio normas, atsižvelgiant į Pedagogų etikos kodekso reikalavimus.

formuojamas aukštas etikos ir profesionalumo standartas, kuris iš esmės atitinka šiuolaikinę etiško vadovavimo sampratą.

Minėti dokumentai įtvirtina *deontologinį* (principais grindžiamą) pareigą – reikalauja iš vadovų ir darbuotojų laikytis teisės normų, skaidrumo bei nediskriminavimo. Kaip nurodo Shakeel (2020; 2024), etiško vadovavimo procesas pasitelkia ne tik formalius reikalavimus, bet ir *teleologinį* (rezultatais ir pasekmėmis grįstą) vertinimą, kuomet siekiama didžiausio gėrio organizacijos ir visuomenės labui. Tokią kryptį palaiko ir Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 (Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija, 2013), pabrėžianti skaidrią, socialiai atsakingą švietimo politiką, kuri tiesiogiai siejasi su etiško vadovavimo darbuotojų įgalinimu, socialine atsakomybe bei tvarumu (Van Wart, 2014; Shakeel et al., 2020).

Pedagogų etikos kodeksas (Pedagogų etikos kodeksas, 2018) ir **Kvalifikaciniai reikalavimai vadovams** (Lietuvos Respublikos Kvalifikaciniai reikalavimai valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams, 2011), išskiria *bendrąsias* ir *vadovavimo sričių kompetencijas*, tokias kaip: strateginio švietimo įstaigos valdymo, vadovavimo ugdymui ir mokymuisi, asmeninio veiksmingumo, mokėjimo mokytis, vadovavimo žmonėms, bendravimo ir informavimo, vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo, švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo. Sėkmingai vadovo profesinei veiklai užtikrinti nustatyta harmoninga visuma, kurią sudaro dešimt subkompetencijų iš dviejų kompetencijų grupių, šiai temai aktualiausi „puoselėti santykius ir organizacijos mikroklimatą“ ir „geba konstruktyviai valdyti sudėtingas situacijas bei stresą“. Toks požiūris atitinka *BELS (Broader Ethical Leadership Scale)* principus – apima *moralų asmenį* ir *moralų vadovą* (pagal Brown et al., 2005), kurie turi sudaryti etišką, mokymuisi palankią aplinką. Šiuo požiūriu švietimo vadovai skatinami plėtoti *profesionaliai grįstą vadovavimą*, išlaikant aiškias etikos normas, bet kartu adaptuojantis prie konkrečių organizacijos iššūkių (Heres ir Lasthuizen, 2012; Shakeel, 2024).

Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija, 2005), Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (Lietuvos Respublikos Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas, 2023) papildomai apibrėžė vertybines pedagogų kompetencijas, tokias kaip demokratija, empatija, orumas, laisvė spręsti, atsakomybė, pasitikėjimas, atvirumas, kultūrinis identitetas, pilietiškumas ir tarpkultūriškumas. **Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų vertinimo tvarka** – panaikinus privalomą švietimo įstaigų vadovų atestaciją, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija įvedė kasmetinį vadovų kompetencijų vertinimą, kuris remiasi kontekstualumo, optimalumo, sėkmingumo ir objektyvumo principais Lietuvos Respublikos Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimas, 2018). Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos 3 priede buvo pateikti „Išorinių vertintojų etikos principai“, tokie kaip sąžiningumas, objektyvumas, pagarba žmogui, vengia viešų ir privačių interesų konflikto, konfidencialumo, negali priimti dovanų (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika, 2018), tačiau 2019 metais atnaujintoje Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikoje šie principai buvo pašalinti iš metodikos (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika, 2019). Šie dokumentai akcentuoja ugdymo kokybės, mokymosi visą gyvenimą ir visuomenės pažangos tikslus. Tai dera su Shakeel (2019; 2020; 2024), teigiančiu, kad etiškas vadovavimas turi aprėpti ne

tik vidaus reglamentavimą, bet ir darbuotojų nuolatinį mokymąsi, bendruomeniškumo skatinimą, socialinį teisingumą bei tvarumo siekį. Kitaip tariant, vadovo dėmesys neapsiriboja vien reguliavimo nuostatomis, bet išsiplečia iki transformacinės lyderystės, siekiančios realių pokyčių tiek švietimo įstaigoje, tiek visuomenėje (Van Wart, 2014).

Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, 1996), **Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymas** (Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas, 1997), **Rekomendacinės gairės dėl dovanų ar paslaugų priėmimo apribojimų** (2020) atkreipia dėmesį į interesų konfliktų ir etikos nusižengimų prevenciją įstaigose. Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymo (Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas, 2008) 1 straipsniu, 2 straipsnio 2 dalies 5 punktu bei 17 straipsnio 1 dalies 11 punktu, nustatančiais, jog VTEK paskirtis – užtikrinti, kad įstaigos ir jose dirbantys asmenys etiškai tarnautų žmonėms, o vienas iš VTEK uždavinių – koordinuoti etikos politikos formavimą valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose bei kituose viešojo sektoriaus subjektuose, taip pat rengti prevencijos priemones. Šie dokumentai laiduoja griežtesnę *antikorupcinę, skaidrumo ir privatumo* užtikrinimo praktiką, kuri, kaip pabrėžia Shakeel (2024), formuoja etišką organizacijos kultūrą, grindžiamą atskaitomybe, pasitikėjimu ir darbuotojų teisių apsauga. Šie dokumentai sutelkia dėmesį į *vadovo moralinį autoritetą* bei atsakomybę už visapusi etiškų vertybių diegimą (Bergesas-Puyo, 2023). Etiško vadovavimo koncepcijos analizė nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiuose neformalųjų vaikų švietimą pateikiama 3.1.1.1. lentelėje.

3.1.1.1 lentelė

Etiško vadovavimo koncepcija nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiuose neformalųjų vaikų švietimą

Kategorija	Subkategorija (bruožai / vertybės)	Dokumentai
Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų	Skaidrumas, pagarba asmens teisėms ir orumui, konfidencialumo užtikrinimas. Atsakomybė, nulinė tolerancija korupcijai. Objektyvumas, profesionalumas, aiški atsakomybė už veiklos rezultatus. Skaidri NVŠ veikla, įsivertinimas, nuolatinis kokybės gerinimas, atviras bendradarbiavimas. Skaidrus interesų deklaravimas, pareigos ir asmeninių interesų balansas, nusišalinimo mechanizmas. Skaidrumas, nešališkumas, orumo išlaikymas, vengiant dovanų ir paslaugų konfliktų.	Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas (1996, Nr. I-1374); Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas (2002, Nr. IX-904); Vadovų ir pavaduotojų veiklos vertinimo nuostatai (2018, Nr. V-279); NVŠ ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika (2018, Nr. V-342); Viešųjų ir privačių interesų derinimo įstatymas (1997, Nr. VIII-371); Rekomendacinės gairės dėl dovanų ir paslaugų priėmimo apribojimų (2020).
Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą	Teisingumas, pagarba žmogaus orumui, bendruomeniškumas, skaidrumas priimančiam sprendimui, nepriekaištinga reputacija. Vadybinės, lyderystės, asmeninės ir socialinės kompetencijos, atskaitomybė, komunikabilumas. Inovacijų diegimas, kūrybiška ir pagarbi aplinka, mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas. Profesinis sąžiningumas, orumo ir pagarbos palaikymas, pedagogo atsakomybė ugdymo procese.	Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (1991, Nr. I-1489); Kvalifikaciniai reikalavimai švietimo įstaigų vadovams (2011, Nr. V-1194); Geros mokyklos koncepcija (2015, Nr. V-1308); Pedagogų etikos kodeksas (2018, Nr. V-561).
Etiško vadovavimo	Orientacija į mokinių visapusišką ugdymą, asmenybės augimą, mokytojų ir vadovų	Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija (2005, Nr. ISAK-2695);

bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas	kompetencijų tobulinimą, kūrybiškumo ir bendradarbiavimo skatinimą. Pedagoginių kompetencijų tobulinimas, gebėjimas dirbti su įvairiomis grupėmis, empatija, orumas ir pagarbos užtikrinimas. Mokymosi visą gyvenimą iniciatyvos	Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašas (2023, Nr. V-1499).
	Socialinė atsakomybė	Vizija „Lietuva 2050“: Nuolatinio mokymosi skatinimas; Mokytojų kompetencijų aprašas: Mokymosi visą gyvenimą principų integracija. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas: Vadovų atsakomybė už organizacijos skaidrumą ir socialinę atsakomybę; Geros mokyklos koncepcija: Socialinės atsakomybės skatinimas švietimo įstaigose.
Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius	Tvarumas, inovacijos, visuomeniškumas, pagarba aplinkai ir bendruomenei. Visuotinis švietimas, įtraukumas, lygybė, orumas, globalus atsakingumas. Orientacija į kokybę, atvirumą, bendradarbiavimą, mokymosi aplinką.	Vizija „Lietuva 2050“ (2023, Nr. 466); 4-asis darnaus vystymosi tikslas (DVT4 – švietimas); Valstybinė švietimo 2013-2022 m. strategija (LR Seimo nutarimas (2013, Nr. XII-745).

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus Lietuvos švietimo politikos dokumentus (Valstybinę švietimo 2013–2022 strategiją, Viziją „Lietuva 2050“, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą) bei juos lydinčius norminius aktus, reglamentuojančius Neformalųjį vaikų švietimą, galima teigti, kad NVŠ sritis vertybiškai sutampa su šiuolaikine etiško vadovavimo paradigma, kurioje **akcentuojamos vertybės** – pabrėžiami demokratiškumas, pagarba, skaidrumas, žmogaus teisių užtikrinimas ir socialinė atsakomybė, reikšmingi vadovui vadovaujant NVŠ įstaigai. **Keliami dideli profesiniai ir moraliniai reikalavimai vadovams** – įstatymiškai apibrėžiama jų nepriekaištinga reputacija, aukštasis išsilavinimas, vadybinė kompetencija bei gebėjimas kurti etišką darbo aplinką. **Plačiai pripažįstama mokytojų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimo svarba** – išskiriamos strateginio valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo, streso ir sudėtingų situacijų valdymo kompetencijos, atitinkančios platų etikos normų taikymą kasdieninėje veikloje. **Užtikrinamas deontologinio ir teleologinio požiūrio derinimas**, nors reikalaujama griežto teisės normų laikymosi, tuo pačiu propaguojamas rezultatais bei vertybėmis (didžiausio gėrio visuomenei) grįstas požiūris į švietimo kokybę ir tvarumą. **Sustiprinta antikorporcinė ir interesų konfliktų prevencijos kryptis** – pabrėžiama vadovo ir visos organizacijos atskaitomybė bei atsakomybė už etiškų vertybių diegimą, o sprendimų skaidrumas ir konfidencialumo užtikrinimas tampa privalomais organizacinės kultūros elementais.

3.1.2. Etiško vadovavimo nuostatos institucinio lygmens dokumentuose, reglamentuojančiuose Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų veiklą

Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikoje teigiama, jog švietimo įstaigos, vykdančios neformaliojo švietimo programas, privalo turėti ir nuosekliai atnaujinti strateginius planus. Šiame dokumente pabrėžiama, kad švietimo įstaiga, siekdama ilgalaikės pažangos ir kokybiško ugdymo proceso, turi **aiškiai apibrėžti** savo viziją, misiją, strateginius tikslus, **vertybes bei priemones jiems įgyvendinti** (Lietuvos Respublikos Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodika, 2019), todėl kiekviena švietimo įstaiga savo vidinėmis taisyklėmis privalo apibrėžti konkretų vadovavimo principų rinkinį, taip pat mokytojų ir mokinių

elgesio normas bei konfliktų sprendimo mechanizmus, kurie prisideda prie darnios ir etiškos organizacinės aplinkos kūrimo.

Analizuojant septynių Neformaliojo vaikų švietimo (muzikos ir meno) mokyklų (žr. 2.5.2 lentelę) oficialius, viešai prieinamus rašytinius dokumentus (strateginius planus, vidaus tvarkos taisykles, darbuotojų etikos kodeksus), siekta įvertinti, kokias vertybes įstaigos įtvirtina ir kaip jos yra apibrėžtos. Vadovaujantis Shakeel (2020; 2024) ir Van Wart (2014) įžvalgomis, **etiškas vadovavimas** apima ne tik reikalavimų atitikimą ar pavienės moralinės normas, bet ir vertybių integravimą į kasdienę organizacijos veiklą. Atliekant dokumentų analizę nustatyta, kad NVŠ įstaigų instituciniai dokumentai formuoja palankią aplinką etiškam vadovavimui praktikuoti, atliepdami tyrėjų (Kapur, 2018; Bergesas-Puyo, 2023) pabrėžiamą **vertybinio vadovavimo reikšmę** (žr. lentelę 3.1.2.1.)

3.1.2.1 lentelė

Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų vertybių analizė institucinio lygmens dokumentuose

Kategorija	Subkategorija	Etiško vadovavimo kryptys
Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų	Etiško vadovo sąvoka	C įstaigos strateginiame plane teigiama: „Žinios, gebėjimai, kūrybiškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, atsakomybė, sąžiningumas, vidinė kultūra, demokratiškumas, poreikis tobulėti“. G įstaigos vertybės strateginiame plane: „Pagarba. Pa(si)tikėjimas. Bendruomeniškumas. Atsakomybė“.
Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą	Darbo rezultatų veiksniai	A įstaiga pasitvirtinusi „Darbuotojų etikos kodeksą“ ir „Pedagogų etikos kodeksą“, kurie apima „pagarbos, teisingumo, žmogaus teisių pripažinimo, atsakomybės, sąžiningumo, atidos ir solidarumo“ principus. „Darbo tvarkos taisyklėse“ nurodoma, jog darbuotojai privalo laikytis priimtų „etikos kodekso reikalavimų“. B įstaigos „Vidaus tvarkos taisyklėse“ numatyta, jog „darbuotojai privalo laikytis bendrosios ir profesinės etikos kodekso normų“. C įstaigos „Vidaus tvarkos taisyklėse“ numatyta, jog darbuotojai privalo „laikytis profesinės etikos kodekso“. D įstaigos „Vidaus tvarkos taisyklėse“ numatytas skyrius „Darbo etika“, kuriame teigiama, jog mokykla vadovaujasi „Etikos kodeksu“. E įstaigos vidaus tvarkos taisyklėse numatyta, jog „darbuotojai privalo laikytis etikos normų“. E įstaiga strateginio plano vertybės: „Pagarba kiekvienam, pilietiškumas ir aukšta kultūra, darbštumas ir atsakomybė, profesionalumas, bendruomeniškumas ir tolerancija“.
Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas	Pozityvaus mikroklimato kūrimas	F įstaigos vertybės strateginiame plane pateikiamos vertybės: „5P = Pagarba, pagalba, pavyzdys, pasitikėjimas, pozityvus požiūris“.
	Vertybių praktinis taikymas	A, D įstaiga – vertybės nėra viešai pateiktos. B įstaiga „Lyderystė – mokomės kartu ir siekiame bendro tikslo“. B įstaiga yra pasitvirtinusi „Mokyklos bendruomenės etikos kodeksą“, kuris apima santykius, grindžiamus „abipuse pagarba, geranoriškumu bei aktyvia pagalba“. C įstaigos strateginiame plane įvardintos vertybės: „Žinios, gebėjimai, kūrybiškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, atsakomybė, sąžiningumas, vidinė kultūra, demokratiškumas, poreikis tobulėti“. F įstaiga „Vidaus tvarkos taisyklėse“ yra apibrėžusi visą skyrių „Etikos vertybės ir elgesio principai“: jie apima „atsakomybės, atvirumo, atidos ir solidarumo, efektyvumo, kūrybingumo, lankstumo, lojalumo, pagarbos, nesavanaudiškumo, sąžiningumo ir nešališkumo, padorumo, pagarbos žmogui ir valstybei, politinio neutralumo, profesionalumo, teisingumo, viešumo ir skaidrumo, žmogaus teisių pripažinimo“ principus.

	Mokymosi visą gyvenimą iniciatyvos	A įstaiga strateginiuose dokumentuose yra nusimačiusi ilgalaikį tikslą „Stiprinti paveiklį, mokymą(si) skatinančią aplinką“. F įstaiga strateginiuose dokumentuose nusimačiusi ilgalaikį tikslą „Skatinti mokytojų profesinių kompetencijų ir lyderystės formavimą“.
Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius	Socialinė atsakomybė	G įstaiga strateginiuose dokumentuose yra nusimačiusi ilgalaikį tikslą: „Tobulinti mokytojų ir kitų švietimo darbuotojų kompetencijas, puoselėjant bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą“

Šaltinis: sudaryta autorės

NVŠ įstaigų vertybės atspindi etinius NVŠ įstaigų praktikos aspektus. Vis dėlto kyla sunkumas apibrėžiant vienalytę NVŠ įstaigų vertybių sąvoką, nes vertybės priklauso nuo vadovo, konkrečios įstaigos organizacinės kultūros, rajono (šalies ar net tarptautinės) švietimo politikos bei jose dirbančių asmenų patirčių (žr. 3.1.2.2. lentelę).

3.1.2.2 lentelė

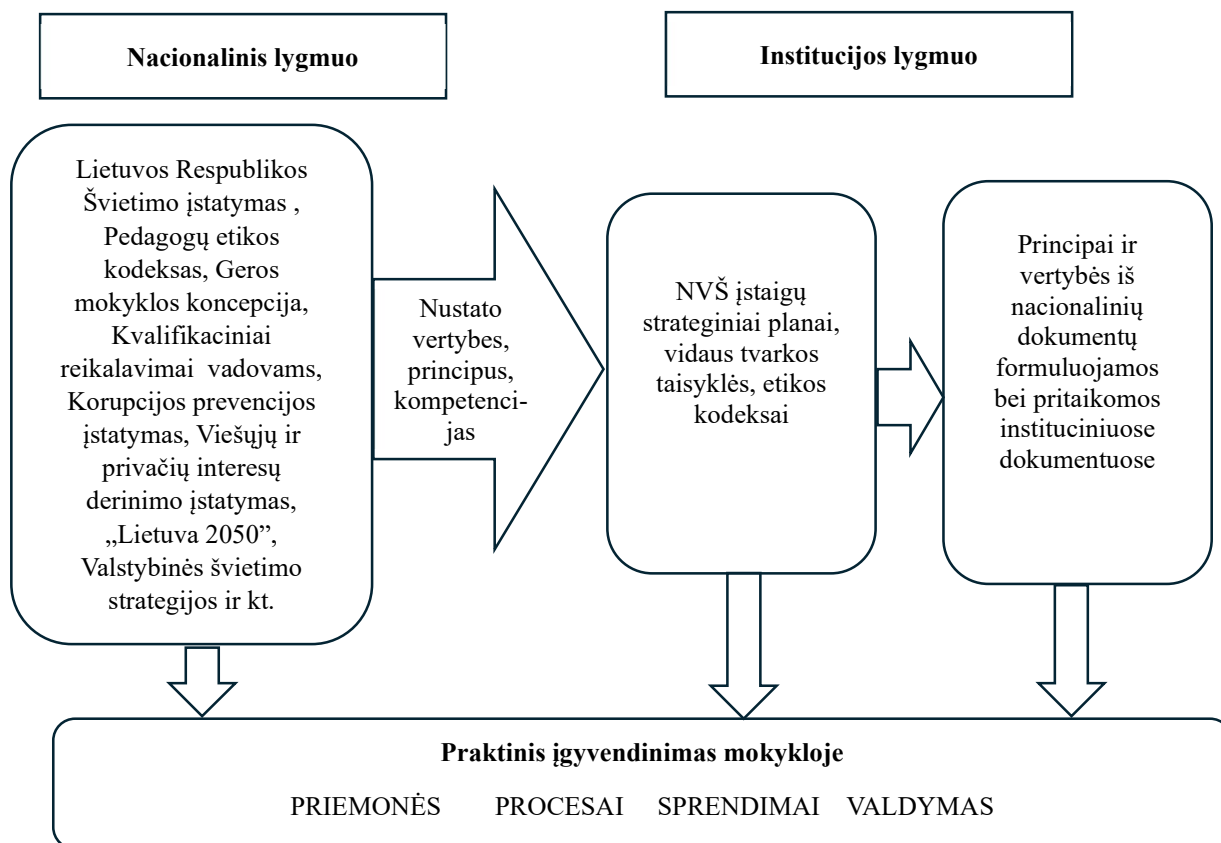
Vertybių analizė ir jų dermė su etišku vadovavimu Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų instituciniuose dokumentuose

Įstaiga	Vertybės	Dorybingas	Autentiškas	Pozityvus	Moralinis	Profesionaliai pagrįstas	Tarnaujantis	Dvasinis	ĮSA	Trasformacinis
A	Neskelbia viešai vertybių									
B	Kūrybiškumas. Tobulėjimas. Atsakomybė. Demokratiškumas. Tolerancija. Dvasingumas		+	+	+		+	+		
C	Žinios, gebėjimai, kūrybiškumas, bendravimas ir bendradarbiavimas, atsakomybė, sąžiningumas , vidinė kultūra, demokratiškumas, poreikis tobulėti		+	+		+				+
D	Neskelbia viešai vertybių									
E	Pagarba kiekvienam, pilietiškumas ir aukšta kultūra, darbštumas ir atsakomybė, profesionalumas, bendruomeniškumas ir tolerancija					+	+			
F	5P = Pagarba, pagalba, pavyzdys, pasitikėjimas, pozityvus požiūris				+		+			
G	„Pagarba. Pa(si)tikėjimas.		+		+				+	

	Bendruomeniškumas. Atsakomybė“.									
--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus septynių NVŠ įstaigų viešai deklaruojamas vertybes (Shakeel, 2020; Van Wart, 2014) bei jų sąsajas su nacionaliniais teisės aktais, galima išskirti kelias reikšmingas įžvalgas. **A** ir **D** įstaigų interneto svetainėse nepavyko rasti vertybių, todėl nepavyksta aiškiai įvertinti, kaip jos dera su etiško vadovavimo nuostatomis. **B**, **C**, **E**, **F** ir **G** NVŠ įstaigos pateikia skirtingų bruožų rinkinį, susijusį su šiuolaikinio etiško vadovavimo dimensijomis. **B** NVŠ įstaiga įvardija kūrybiškumą, tobulėjimą, atsakomybę, demokratiškumą, toleranciją, dvasingumą. Tai apima bent keturias etiško vadovavimo kategorijas (autentiškumą, pozityvumą, tarnaujančią ir dvasinę lyderystę), todėl galima teigti, kad **B** įstaiga deklaruoja itin platų vertybių spektrą. **C** įstaiga pabrėžia žinių, gebėjimų, kūrybiškumo, bendradarbiavimo, atsakomybės, sąžiningumo, demokratijos ir tobulėjimo svarbą. Šios vertybės susijusios su autentišku, pozityviu, profesionaliai pagrįstu ir iš dalies moraliniu vadovavimu. **E** įstaiga akcentuoja pagarbą kiekvienam, pilietiškumą, darbštumą, profesionalumą, bendruomeniškumą, toleranciją. Taip išryškintas moralus bei profesionaliai pagrįstas vadovavimas. **F** įstaiga (5P principas: pagarba, pagalba, pavyzdys, pasitikėjimas, pozityvus požiūris) artima tarnaujančiam vadovavimui, pabrėždama darbuotojų įgalinimą ir paramą. **G** įstaiga (pagarba, pasitikėjimas, bendruomeniškumas, atsakomybė) remiasi autentiško ir moralinio vadovavimo aspektais, prisiimant atsakomybę bei vystant bendruomeniškumą. Visų minėtų NVŠ įstaigų deklaruojamos vertybės iš esmės atitinka Pedagogų etikos kodekse (2018) akcentuojamus sąžiningumo, pagarbos, atsakomybės, žmogaus teisių pripažinimo aspektus. Kompetencijų ugdymo bei mokytojų ir mokinių gerovės užtikrinimo tikslai dera su Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo (1991) nuostatomis ir Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos (2013) akcentuojamu demokratijos, efektyvios valdysenos ir atvirumo siekiu. Nors **C**, **E**, **F** ir **G** taip pat deklaruoja svarbius etiško vadovavimo bruožus (atsakomybę, bendruomeniškumą, pagarbą), **B** įstaiga pateikia plačiausią vertybių rinkinį (kūrybiškumas, tobulėjimas, atsakomybė, demokratiškumas, tolerancija, dvasingumas). Šios vertybės apima kelis šiuolaikinės etiško lyderystės aspektus: autentiškumą, pozityvumą, tarnaujančią ir dvasinę lyderystę, todėl galima teigti, kad **B įstaiga skiria didžiausią dėmesį vertybiniam vadovavimui ir labiausiai atitinka šiuolaikinę etiško vadovavimo sampratą**. Kaip teigia Kapur (2018), Papaloi (2023), Kobiyh, (2024), Lemana (2024), vertybių ir vizijos sąveika yra esminis veiksmingo vadovavimo elementas.



3.1.2.1. pav. Nacionalinių ir institucinių dokumentų, reglamentuojančių etišką vadovavimą NVŠ įstaigose, sąsajos
Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad nacionalinis teisės reguliavimas bei institucinis vertybių deklaravimas NVŠ įstaigose sudaro prielaidas sisteminiam etiško vadovavimo įgyvendinimui, grindžiamam deontologiniu (teisinės normos, skaidrumas) ir teleologiniu (rezultatais visuomenės labui) požiūrių derme. **Vertybių įvairovė** (demokratiškumas, pagarba, sąžiningumas, bendruomeniškumas, mokymosi visą gyvenimą principai) sudaro palankias sąlygas **etiškam vadovavimui**, atitinkančiam mokslininkų keliamus reikalavimus: moralus asmuo (vadovo vertybinis nuoseklumas) ir moralus vadovas (darbuotojų ir mokinių įgalinimas, vertybėmis pagrįsta veikla). Analizuotų NVŠ įstaigų tarpe **B įstaiga** deklaruoja **plačiausią vertybių rinkinį** (kūrybiškumas, tobulėjimas, atsakomybė, demokratiškumas, tolerancija ir dvasingumas) bei geriausiai atitinka naujausius **etiško vadovavimo** teorinius modelius. NVŠ sektoriaus teisinė bazė ir pačių NVŠ įstaigų strateginiai dokumentai kuria vertybinį pagrindą, atitinkantį šiuolaikinę etiško vadovavimo sampratą – nuo taisyklių laikymosi iki plačios socialinės atsakomybės, tvarumo, bendruomeniškumo bei darbuotojų ir mokinių ugdymo, užtikrinant ilgalaikį švietimo organizacijos veiksmingumą. Šis procesas atspindi šiuolaikinę etiško vadovavimo sampratą, nurodančią, jog vadovas, paisantis teisės normų bei vidinės kultūros principų, gali ugdyti etiškai atsakingą organizaciją, padedančią sėkmingai tenkinti darbuotojų bei visos bendruomenės poreikius, tuo pačiu prisidedamas prie visuomenės darnios raidos ir tvarumo.

3.2. Etiško vadovavimo raiška neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Pasak mokslininkų, kokybinių duomenų analizė yra svarbus procesas, skirtas struktūruoti tyrimo metu surinktą informaciją pagal kokybės analizės principus (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Šiame tyrime buvo remtasi leidinio „Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016) terminija ir metodinėmis rekomendacijomis, kad užtikrintume duomenų analizės patikimumą ir nuoseklumą.

Atliekant kokybinį tyrimą *pusiau struktūruoto interviu metodu*, respondentams – NVŠ įstaigų (muzikos ir meno) vadovams ir darbuotojams – buvo pateikti aštuoni atviro tipo klausimai. Siekiant gilesnio temos nagrinėjimo, iš anksto buvo sutarta dėl galimybės pateikti papildomų nukreipiamųjų klausimų, jei tai būtų reikalinga analizuojant tam tikrus aspektus. Siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą ir konfidencialumą, respondentų atsakymai buvo užkoduoti pagal iš anksto parengtą sistemą (žr. 2.5.2 lentelėje).

Tyrime dalyvavo 14 NVŠ (muzikos ir meno) švietimo įstaigų vadovų ir darbuotojų iš Aukštaitijos regiono atitikę 2.5 skyriuje aptartus atrankos kriterijus.

Nuotolinių interviu metu surinkti atsakymai buvo apibendrinti ir kategorizuoti pagal pateiktų klausimų kategorijas ir subkategorijas. Duomenų analizės metu tekstas buvo suskaldytas į prasminius vienetus, kurie nagrinėti atskirai siekiant išryškinti bendrus ir skirtingus atsakymų bruožus (Bitinas et al., 2008). Šio proceso metu išskirtos 4 kategorijos ir kiekvienam klausimui parengti kodai (8 subkategorijos), o kiekvieną teiginį iliustravo reprezentatyvūs respondentų pasisakymai. Tokia analizės metodika leido sistemškai apdoroti duomenis ir išsamiai atskleisti respondentų požiūrį į tyrimo klausimus.

3.2.1. Etiško vadovavimo praktinė raiška Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose, skatinanti siekti rezultatų, vadovų ir darbuotojų požiūriu

Pirmasis tyrimo blokas yra kategorija „Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų“, jai skirta pirmoji subkategorija: „normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumas, teisingumas, dorybingumas“. Respondentams buvo pateiktas klausimas: „Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „etiškas vadovas“ ir „etiška organizacija“? Pagrįskite savo supratimą pateikdami pavyzdžių ar remdamiesi savo patirtimi“.

Analizuojant interviu, etiško vadovavimo praktinės raiškos, skatinančios siekti rezultatų atsakymus, klausimus išryškėjo, kad vadovai dažniau akcentuoja strateginius ir struktūrinius aspektus, įskaitant taisyklių laikymąsi ir formalios struktūros svarbą, tuo tarpu darbuotojai didesnę dėmesį skiria emociniam ryšiui, pagarbai ir mikroklimato formavimui. Šie požiūriai ir bruožai patvirtina klasikinės etiško vadovavimo teorijos nuostatas (Brown ir Trevino, 2006, Kaptein, 2010) pateiktas I skyriuje, kurios pabrėžia moralinių vertybių svarbą, skaidrumą, teisingumą bei empatišką lyderystę.

Vadovo charakteris, vertybės, sąžiningumas, sąžininga komunikacija, moralinis vientisumas

Kategorija	Subkategorija	Vadovų požūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti i siekti rezultatų	Vadovo charakteris, vertybės, sąžiningumas, sąžininga komunikacija, moralinis vientisumas	<...> teisingas, nešališkas<...>(V_1), <...>lojalūs įstaigai darbuotojai, aiškiai žinantys ir palaikantys įstaigos vertybes<...>jaučiantys atsakomybę už savo priimtus sprendimus<...>turi būti empatiškas<...>sąžiningas<...>gerbiantis save, kolegas ir klientus <...>geba efektyviai vadovauti savo įstaigos komandai<...>(V_2), <...>atsakingas<...>gerbiantis save ir savo darbuotojus<...>sąžiningas<...>(V_3), <...>išlaikys darbuotojų paslaptis, jų gyvenimiškas nuoskaudas ar džiaugsmus<...>nemeluos ir laikysis žodžio<...> (V_4), <...>etiškas vadovas turėtų būti sąžiningas sau ir kitiems<...>puoselėti aukštas moralines vertybes<...>gebėti prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus<...>būti empatišku<...>sąžiningas sau ir kitiems <...>pasitikiu savo darbuotojais<...>laikausi nuostatos, jei pažadėjai žmogui, visada tą pažadą turi tesėti<...>(V_5), <...>tolerancija, sąžiningumas, pagarba <...>(V_6), <...>vadovauja laikydamasis sąžiningumo, atsakingumo ir moralinių vertybių principų<...>jo priimti sprendimai būtų teisingi<...>(V_7).	<...> sąžiningumas, skaidrumas ir pagarba<...>, <...>vengia manipuliacijų, vadovaujasi faktais, prisiima atsakomybę <...>elgiasi taip, kaip tikisi iš savo komandos narių <...>(D_1), <...>jaučiu vadovo palaikymą<...>pasitikėjimą <...>paskatinimą <...>nėra diskriminacijos, pažeminimų, visi darbuotojai vertinami vienodai <...>(D_2), <...>geriausių savybių visuma<...>bendravimas ir bendradarbiavimas komandoje <...>(D_3), <...>girdi kito žmogaus nuomonę ir į ją įsiklauso<...>tai žmogus, kuris domisi jo organizacijoje dirbančiais asmenimis, ne tik kaip darbuotojais<...>mane skatina žodžio laikymasis, palaikymas, pastebėjimas <...>(D_4), <...>gebantis priimti teisingus sprendimus neskirstant darbuotojų į „mylimus“ ir „nemylimus“<...>(D_5)<...>tolerantiškai, stebi aplinką<...>nesiremia išankstinėmis nuostatomis<...>kurie moka bendrauti ir geranoriškai dalintis gerąją patirtimi <...>(D_7).
Etiską elgesį skatinantis vadovas.	Vadovas formuoja aiškias elgesio normas.	<...> visiems vienodai nustatomi atlyginimo koeficientai <...>(V_1), <...>vadovo asmeninis elgesys geriausias pavyzdys <...>slaugytoja siekė mano pagalbą, pasitikslinti jau girdėtas C asmeninio gyvenimo detales ir taip patenkinti savo smalsumą<...>(V_2), <...> vienodai teisingas visų darbuotojų atžvilgiu<...> kai aš toje pačioje mokykloje dirbau mokytoja, niekada direktoriaus negirdėjau pakelto balso tono <...>jeigu vadovas bus etiškas, tai ir bendruomenė bus etiška<...>(V_3), <...>mokės išlaikyti ramybę konfliktų metu, niekada nekels balso<...>nepainios viešųjų ir privačių interesų<...>pirmiausia - savo paties pavyzdys <...> turi galimybę išsikalbėti, bet nesusipykti, neteršia savo vardo kitų įstaigų ar darbuotojų akistatoje<...>(V_4), <...>gerbti ir mylėti savo darbuotojus <...>būti lyderiu, bet tuo pačiu auginti šalia savęs kitus lyderius ir tikėti švietimo vertybėmis<...>darbuotojai turėtų nuolat tobulėti<...>nuolat mokytis <...>turėtų būti pavyzdžiu kitiems, kaip sako mūsų patarlė „kaip šauksi, taip ir atsilies“<...>dar padeda pokalbiai, su darbuotojais labai daug reikia kalbėtis, svarbu išgirsti tai, ką jie sako, tai turėtų būti argumentų kalba<...> visada leidžiu darbuotojams	<...>viskas kartu veikia sąžiningai ir skaidriai <...> siekdama teigiamo poveikio darbuotojams bei bendruomenei <...>(D_1), <...>man asmeniškai tikriausiai, kad vadovo asmeninis elgesys<...>(D_2); <...>koks vadovas - tokia organizacija <...>(D_3), <...>moka spręsti konfliktines situacijas taip, kad jos sukeltų kuo mažiau streso jo vadovaujamoje įstaigoje dirbantiems žmonėms, kiekvienas yra išklausomas ir gerbiamas <...>(D_4), <...>vadovo asmeninis pavyzdys - yra sakoma, kad žuvis pradeda gesti nuo galvos<...> direktorės aiški, skaidri komunikacija su darbuotojais; ieškojo bendrų sprendimų, tarėsi su darbuotojais <...>(D_5). <...>su visais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų, elgiasi vienodai, pagarbiai, išklausytų ir nedemonstruotų agresijos <...>(D_6), <...>su visais elgiasi vienodai, sugeba išspręsti įvairius konfliktus taip, kad abi pusės būtų vienodai patenkintos, darbuotojai padeda vieni kitiems <...>(D_6),

priiimti daugiau atsakomybės ir jaustis savo veiklos šeimininkais<...>organizacijos darbuotojai turėtų patikėti vieni kitais<...>(V_5), <...>vadovas turi pats suvokti, ar jis elgiasi teisingai, ar neteisingai<...>(V_6), <...>jo priimti sprendimai būtų sąžiningi <...>elgiasi nešališkai, nesivadovauju „patinka/nepatinka“<...> veikla grindžiama moraliniais ir etiniais standartais ir kurioje visi, ne tik vadovai stengiasi to siekti<...>(V_7).	<...> mane skatina direktorė savo elgesiu, ir aplink dirbantys žmonės, savo pavyzdžiu <...>(D_7).
---	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant 3.2.1.1 lentelėje pateiktus vadovų (V_1 – V_7) ir darbuotojų (D_1– D_7) atsakymus į subkategoriją „Normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumas, teisingumas, dorybingumas“, pastebėta, kad **šiuolaikinis etiškas vadovavimas** NVŠ įstaigose grindžiamas tiek **klasikine** moraliojo asmens ir moraliojo vadovo samprata (Brown et al., 2005), tiek šiuolaikiniais etiško vadovavimo bruožais (Van Wart, 2014; Shakeel, 2020, 2024). Galima išskirti keletą esminių aspektų, pabrėžiančių vadovų ir darbuotojų požiūrių panašumus bei skirtumus.

Moralinės vertybės ir vadovo asmeninis elgesys. Sąžiningumas pabrėžiamas beveik visų (V_2, V_3, V_5, V_7) kaip kartinė vertybė: V_5 „etiškas vadovas turėtų būti sąžiningas sau ir kitiems“, V_7 „vadovauja laikydamasis **sąžiningumo**, atsakingumo ir moralinių vertybių principų“. **Vadovai** (V_1, V_5, V_7) ypač akcentuoja oficialių nuostatų (koeficientai, vienodų taisyklių taikymas) bei asmeninio pavyzdžio svarbą. V_1 konstatuoja, kad „vadovo asmeninis elgesys – geriausias pavyzdys“, V_5 mini, kad etiškas vadovas „myli darbuotojus“, yra empatiškas ir atsakingas, o V_7 pabrėžia nešališkumą ir „nesivadovavimą „patinka/nepatinka“ kriterijumi“.

Darbuotojai (D_1, D_2, D_4, D_5, D_7) labiausiai vertina skaidrumą, pagarbą ir asmeninį vadovo pavyzdį, kai jis „nekelia balso“, pripažįsta darbuotojų indėlį bei suteikia jiems galimybę mokytis iš klaidų. D_5 pabrėžia, jog vadovų skaidri komunikacija „ieškant bendrų sprendimų“ krizinėse situacijose padeda išlaikyti pasitikėjimą komandoje.

Tarpasmeninė dimensija ir emocinė atmosfera. Vadovai daugiau dėmesio skiria strateginiam ir formaliam valdymui (pvz., V_2, V_3 kalba apie formalias atlygimų tvarkas, reikalavimus, konfliktų valdymą), siekia skaidrumo priimant sprendimus, tačiau mažiau pasisako apie kasdienį emocinį palaikymą.

Darbuotojai labiau akcentuoja tarpasmeninius santykius: pabrėžia pagarbą, empatiją, nediskriminavimą ir galimybę atvirai kalbėtis. Jiems itin svarbu, kad vadovas „elgtųsi pagarbiai ir bendrautų kaip su lygiais“ (D_6), „išklaustų ir nedemonstruotų agresijos“ (D_4) bei skatintų kolegialumą.

Įvardindami „**etiškos organizacijos**“ sampratą, **vadovai** dažniau nurodo, kad etiška organizacija prasideda „nuo paties vadovo elgesio ir bendrų sutartų vertybių“ (V_3, V_4), pabrėždami atvirą sprendimų priėmimą, aiškias elgesio normas ir skaidrią komunikaciją. Taip pat išryškėja dėmesys formalioms taisyklėms: V_4 mini skaidrumą bei diskretiškumą, V_1 – vienodų atlyginimų koeficientų tvarką.

Darbuotojai (D_1, D_2, D_3) labiau sieja etiškumą su konkrečiais kasdienės praktikos veiksmiais bei mikroklimatu: „nėra diskriminacijos, pažeminimų, visų darbuotojų nuomonė vienodai vertinama“

(D_2). D_3 pažymi, kad „koks vadovas – tokia ir organizacija“, pabrėždama realią vadovo elgsenos įtaką bendrai kultūrai.

Kalbėdami apie **kasdienio elgesio pavyzdžius**, vadovai V_2 pateikia situaciją, kuomet išliko konfidencialus darbuotojo asmeninio gyvenimo klausimais, V_4 išryškina nenorintis supainioti viešųjų ir privačių interesų. Tokie pavyzdžiai rodo teisinės ir moralinės atsakomybės derinimą (Brown et al., 2005; Shakeel, 2024).

Darbuotojai nurodo tiek teigiamus (D_1 apie skaidrią atlygio sistemą) bei neigiamus pavyzdžius (D_4 – „apšaukimo“ situaciją), siekdami pabrėžti, kad vadovo asmeninės savybės ir konkrečios reakcijos konfliktinėse ar klaidingose situacijose tiesiogiai lemia pasitikėjimą vadovais ir bendrą mikroklimatą.

Apibendrinant galima teigti, jog **vadovų** (V_1–V_7) atsakymuose daugiau akcentuojamas **strateginis ir formalus aspektas**: skaidrumas priimant sprendimus (atlyginimų koeficientai, taisyklių taikymas visiems vienodai), teisinių ir moralinių normų laikymasis, vadovo pavyzdys formuojant organizacijos kultūrą. Vadovai pabrėžia, kaip svarbu užtikrinti vienodas galimybes, sąžiningumą, teisingą elgesį su darbuotojais ir tinkamą, skaidrią komunikaciją. **Darbuotojai** (D_1–D_7) daugiau dėmesio skiria **tarpasmeniniams santykiams** ir **emocinei atmosferai** pabrėždami empatiją, išklusymą, nediskriminavimą, gebėjimą humaniškai spręsti konfliktus ar klaidas, atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo situaciją. Jie tikisi, kad vadovas bus teisingas ne tik formaliuose procesuose, bet ir kasdieninėje komunikacijoje – nešauks, neieškos kaltų, o padrąsins ir padės mokytis iš klaidų.

Analizuojant antrą subkategoriją „Vertybių atpažinimas, jų laikymasis skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas“, pateiktas klausimas; „Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų asmeninis elgesys ir organizacinė kultūra (pvz., „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalūs susitarimai) ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai?

3.2.1.2. lentelė

Vertybių atpažinimas, jų laikymasis, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas			
Kategorija	Subkategorija	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų	Formaliosios etiško vadovavimo/ etiško elgesio nuostatų formavimas	<...> vadovo asmeninis elgesys geriausias pavyzdys ir darbuotojų skatinimo elementas<...>(V_1), <...>reikalingos ir tvarkos, ir taisyklės, ir kodeksai. Būtinai<...>(V_3), <...> jei pats vėluoji į darbą, ar gali to reikalauti iš darbuotojo<...>(V_4), <...> jei pažadėjai žmogui, visada tą pažadą turi tesėti<...> nors kai kada, pasikeitus aplinkybėms tau būna labai nenaudinga (V_5), <...>oficialios taisyklės. Politikos ir kodeksai, mano manymu, neveiks, jei kolektyve bus prasta kultūra<...> oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai yra svarbūs, tačiau jie dažniausiai veikia kaip gairės, kurios be stiprios kultūros dažnai tampa formaliais dokumentais, prarandančiais savo poveikį<...>(V_7).	<...> visi aspektai yra svarbūs<...> man svarbu, kad jaučiu vadovo palaikymą, paskatinimą, pasitikėjimą<...>(D_2), <...> jei ta veikla man pačiai yra labai įdomi ir žinau, kad ją atlikusi įgysiu žinių, kurios pravers mano darbe, imuosi tos idėjos įgyvendinimo<...>(D_4), <...> yra sakoma, kad žuvis pradeda gesti nuo galvos<...>(D_5), <...>labiau rinkčiausi oficialiai nustatytas taisykles bei politikas<...>(D_6), <...> oficialias etikos taisykles, žinoma, skaitau/žinau, bet ne visada dedu sau pliusą<...> mane skatina direktorė savo elgesiu, ir aplink dirbantys žmonės, savo pavyzdžiu<...>(D_7).

Neformalio s etiško elgesio nuostatų formavima s	<...> gali būti mentorius, patarėjas, ugdytojas<...> yra ir „maištautojų“, kuriems nei taisyklės, nei politiniai sprendimai didelės įtakos neturi <...>(V_1), <...> svarbus pozityvus mikroklimatas darbovietėje, susitarimai, tradicijų puoselėjimas <...>(V_3), <...> vadovaujuosi tokiu principu: „nedaryk to kitam, kas tau pačiam nepatiktų...“<...>(V_4), <...> Visų dalykų visuma<...>(V_6), <...> nerašytos taisyklės formuoja realią darbo aplinką, o tradicijos, ritualai ir neformalūs susitarimai gali lemti, kaip darbuotojai elgiasi kasdien<...>(V_7).	<...> kolektyvų bendros išvykos, susibūrimai linksmų ir liūdnų akimirkų metu<...>(D_1), <...> svarbu įstaigoje tam tikros tradicijos, kurios suburia kolektyvą ir skatina siekti rezultatų <...> <...> turime įstaigoje tradiciją vieną arba du kartus per metus vykti į kažkokią išvyką, edukaciją, kurios metu stiprinamas vadovo ir kolegų tarpusavio ryšys, bendravimas<...>(D_2), <...> tradicijos, neformalūs susitarimai – pačios mokyklos darbuotojų kuriama kultūra <...> organizuodama tradicinius mokyklos renginius, metodinius užsiėmimus <...>(D_3), <...> mane asmeniškai siekti darbo rezultatų skatina „nerašytos“ taisyklės<...>(D_4), <...> tai visos nerašytos taisyklės <...>(D_5), <...> šių laikų žmonėms tai yra nesvarbu ir jie to nevertina <...> visada sveikiname vieni kitus su gimtadieniu, paminime kitas šventes, pvz. Kalėdiniu vakarėliu<...> (D_6), <...> kiekvienoje mokykloje yra nerašytos taisyklės, nes meno žmonės labai ambicingi <...>(D_7).
---	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus 3.2.1.2 lentelėje vadovų (V_1–V_7) atsakymus į klausimą: „Kas labiausiai skatina siekti darbo rezultatų (ar asmeninis elgesys bei organizacinė kultūra, ar oficialios taisyklės ir kodeksai)?“ matyti, kad dauguma jų pabrėžia **moralaus asmens** (asmeninės vertybės, principų laikymasis) ir **moralaus vadovo** (vertybių diegimas organizacijoje, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas) sintezę.

Moralaus asmens samprata: vertybių atpažinimas ir laikymasis. V_4 teigia: „Pirmiausiai – savo paties pavyzdys. Jei pats vėluoji į darbą, ar gali to reikalauti iš darbuotojo?“ Tai rodo, kad vadovas vadovaujasi principu „nedaryk kitam to, kas tau nepatiktų“, iškelia asmeninį nuoseklumą, atsakomybę už savo veiksmus, pabrėžia bendrąsias moralines vertybes. V_5 pabrėžia pažado laikymąsi ir asmeninį tikėjimą tuo, ką daro, o tai yra asmeninių vertybių (moralumo) raiška. Vadovė prisimena tėčio žodžius apie būtiną pažado tesėjimą „nors būna labai nenaudinga“. Šie pavyzdžiai rodo, kad **asmeninė vadovo pozicija, išsaknijusi moralinėse normose ir nuostatuose**, yra esminis pamatas, formuojantis etiško vadovo elgesį bei skaidrumą.

Moralaus vadovo samprata: vertybių diegimas organizacijoje ir skaidri komunikacija. V_1 akcentuoja, jog vadovo kuriama politika veikia organizacinę kultūrą, o „vadovo asmeninis elgesys geriausias pavyzdys ir darbuotojų skatinimo elementas“. Čia pastebimas vadovo suvokimas, kad **etiškas lyderis formuoja mikroklimatą** ir turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai. V_7 pažymi, kad oficialios taisyklės „be stiprios kultūros dažnai tampa tik formalūs dokumentai“. Todėl būtent **organizacinė kultūra**, skatinama vadovo asmeniniu elgesiu, tampa svarbiausiu raktu į geresnius rezultatus. Taigi „moralus vadovas“ ne tik pats rodo pavyzdį, bet ir sugeba **suformuoti bendrus nerašytus susitarimus, tradicijas, komunikacijos kanalus**, kad moralinės vertybės taptų kolektyvine praktika.

Oficialios taisyklės vs. organizacinė kultūra ir asmeninis pavyzdys. V_2 kalba apie „maištautojus“, kuriems „nei taisyklės, nei politiniai sprendimai“ neturi įtakos, todėl be tvirtų vertybinių pamatų organizacija gali patirti reputacijos problemų. V_3 pabrėžia, kad nors pozityvus mikroklimatas, tradicijos ir neformalus susitarimai „yra labai svarbūs“, bet „pasitaiko, kai tai svarbu ne visiems“, todėl vis tiek reikalingos formalios taisyklės bei kodeksai. V_6 išryškina, kad svarbi yra „visų dalykų visuma“, įskaitant ir oficialius dokumentus, ir vadovo bei bendruomenės asmeninę kultūrą.

Apibendrinant, **vadovų** atsakymai labiausiai atitinka **etiško vadovavimo sampratą** būtent tuo, kad jie pabrėžia **moralinių vertybių ir teisingų sprendimų priėmimo** reikšmę, savo asmeniniu pavyzdžiu kuria teigiamą mikroklimatą ir parodo, kaip „moralus asmuo“ požiūris tampa „moralus vadovas“ praktine raiška, generuojančia didesnę darbuotojų pasitikėjimą ir geresnius organizacijos rezultatus.

Moralus asmens dimensija: darbuotojo ir vadovo asmeninis pavyzdys. Darbuotojai akcentuoja (D_2), kad „viskas kartu – asmeninis vadovo ir darbuotojų elgesys, formalūs ir neformalus susitarimai“ padeda siekti geresnių rezultatų. Taigi darbuotojas pripažįsta ne tik vadovo moralumą, bet ir **kiekvieno asmeninę atsakomybę**. D_4 išryškina asmeninę motyvaciją: „jei man pačiai veikia įdomi, imuosi ją įgyvendinti net ir be palaikymo iš kolegų arba direktoriaus.“ Čia matyti, kad darbuotojas pasižymi **moralinėmis nuostatomis**, vidine motyvacija ir asmenine atsakomybe siekti rezultatų. D_7 mini, kad labiausiai motyvuoja „direktoriaus elgesys ir aplink dirbantys žmonės savo pavyzdžiu“. Tai pabrėžia ir aplinkos, ir asmens tarpusavio ryšį, kai kolegos rodo geranoriškumą, dalijasi patirtimi, darbuotojas jaučia moralinį palaikymą ir pats linkęs elgtis etiškai.

Moralus vadovo dimensija: vertybių įdiegimas, skaidri komunikacija, vidinis nuoseklumas. D_2 pakartotinai pabrėžia, kad jai svarbus „vadovo palaikymas, paskatinimas, pasitikėjimas“. Kai vadovas rodo atsakingą, pagarbų elgesį, darbuotojai jaučiasi labiau motyvuoti. D_3 sutelkia dėmesį į **bendravimą ir bendradarbiavimą komandoje** – organizacinę kultūrą, paremtą neformaliais susitarimais (bendros iniciatyvos, renginiai, metodiniai užsiėmimai). Tai rodo, kaip vadovas, būdamas moralus lyderis, sukuria erdvę, kurioje skatinamas dalijimasis idėjomis ir iniciatyvomis. D_5 atkreipia dėmesį į vadovo pavyzdį: „yra sakoma, kad žuvis pradeda gesti nuo galvos“. Ši metafora atskleidžia mintį, kad, jeigu vadovas nerodytų etiško elgesio, vargu ar kolektyve įsivyratų moralumo bei pasitikėjimo kultūra. D_6 labiau pabrėžia **oficialių taisyklių svarbą** („labiau rinkčiausi oficialiai nustatytas taisykles, politika, nes jomis vadovaujantis sumažėja ginčų rizika tarp darbuotojų“). Tokiu atveju moralus vadovas geba užtikrinti, kad šios taisyklės būtų taikomos teisingai visiems, nepaliekant erdvės neteisybei ar diskriminacijai. Vis dėlto ši respondentė taip pat pripažįsta, kad organizacinė kultūra turi įtakos, tačiau, jos manymu, „šių laikų žmonės to gal nebėra linkę vertinti taip stipriai“. Taigi **vadovo etiškumas** (moralus vadovo aspektas) pasireiškia tuo, kad jis rodo pavyzdį, aiškiai ir vienodai taiko taisykles, palaiko darbuotojus ir skatina atvirą bendravimą.

„Nerašytų“ taisyklių ir oficialių taisyklių balansas. D_2, D_3, D_5, D_7 pabrėžia **neformalių tradicijų** (bendrų išvykų, susibūrimų, palaikymo geromis ir sunkiomis akimirkomis) vertę. Tokios ritualizuotos veiklos stiprina tarpusavio pasitikėjimą bei motyvuoja komandos narius. D_6 atvejis ypač akcentuoja **oficialių taisyklių svarbą**, kadangi tai sukuria aiškius rėmus, kurie, anot jo, gali padėti išvengti ginčų ir nesusipratimų. D_4 ir D_7 pamini, kad meno žmonės gali būti ambicingi, todėl neformalus susitarimai kartais glosto jų saviraiškos poreikį, bet gali būti ir daugiau konfliktiškumo. Tokiais atvejais tenka remtis **aiškiomis procedūromis**. Taigi darbuotojai nori jausti,

jog taisyklės ir kodeksai egzistuoja, tačiau didesnę motyvacinę galią turi **vadovo pavyzdys, kultūrinės tradicijos, bendri susitarimai**.

Apibendrinti darbuotojų atsakymai patvirtina, kad **etiškas vadovas (moralus asmuo ir moralus vadovas)**, geba kurti **tvirtą vertybinį pamatą** (skaidriai bendrauti, laikytis nuoseklumo, rodyti pavyzdį), yra reikšmingiausias veiksnys, motyvuojantis darbuotojus. Formalios taisyklės ir politikos, pasak daugumos darbuotojų, yra svarbios, tačiau efektyviausios, kai **palaiko egzistuojančią bendruomenės dvasią** ir užtikrina lygias galimybes bei teisingą tvarką.

Apibendrinant galima teigti, kad **moralus vadovas** (asmeninis pavyzdys, pagarba, pasitikėjimas) ir **palankus organizacinis klimatas** (neformalus susitarimai, bendri projektai, kolektyvinės tradicijos) yra svarbiausias veiksnys, motyvuojantis žmones siekti darbo rezultatų. **Vadovai** labiau akcentuoja vadovo **pavyzdį**, bendrų vertybių laikymąsi ir strateginį procesų organizavimą, taip pat dažniau kalba apie reputaciją, atsakomybę už visos įstaigos vertybinį pamatą. **Darbuotojai** labiau akcentuoja **emocinius ir žmogiškuosius aspektus** – palaikymo svarbą, kolektyvo tradicijas bei atmosferą, todėl jiems vadovo asmeninis pavyzdys tiesiogiai lemia pasitenkinimą darbu, motyvaciją imtis iniciatyvų. Abi respondentų grupės sutaria, kad **labiausiai pasiteisina taisyklių ir neformalios kultūros derinys**, kai vadovas rodo **vidinį nuoseklumą**: laikosi tų pačių vertybių, kurias skelbia formaliuose dokumentuose, o kolektyvas jaučiasi kūrėju, o ne formaliu vykdytoju. Iš to galime daryti išvadą, kad **etiškas vadovavimas**, suprantamas kaip „moralus asmens“ ir „moralus vadovo“ sintezė, yra veiksmingas tada, kai **oficialiai nustatytas normas** nuosekliai palaiko **vadovo asmeninis pavyzdys ir palanki, žmogiška organizacinė kultūra**.

3.2.2. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Antruoju tyrimo instrumento bloku su jame suformuluotais klausimais siekta atskleisti NVŠ įstaigų vadovų ir darbuotojų požiūrį į kategoriją „Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą“ suformuota trečioji subkategorija „gebėjimas atsigauti po sunkumų, optimizmas, skaidrumas bendraujant“, respondentams buvo pateikti klausimai: „Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ charakterio bruožus? Kurį iš šių bruožų laikytumėte svarbiausiu efektyviam vadovavimui? Pagrįskite savo nuomonę ir pateikite pavyzdžių iš praktinės patirties“.

3.2.2.1. lentelė

Vadovo atsparumas sunkumams

Kategorija	Subkategorija	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą	Vadovo atsparumas sunkumams	<...>lyderystė, empatija , komunikacija, pagarba ir atsakomybė<...> gebėjimą atliepti, pastebėti kiekvieno darbuotojo geriausias savybes ir jas atskleisti <...>(V_1), <...> geba efektyviai vadovauti savo įstaigos komandai <...>palaikydamas tinkamą bendravimo ir bendradarbiavimo atmosferą <...> (V_2), <...> man pasisekė, nes darbiname „kelyje“ sutikau tik gerus vadovus<...>(V_3),	<...>turintis aiškią viziją ir strateginį mąstymą <...>priimantis sprendimus remdamasis faktais ir analize, o ne asmeniniais simpatijomis <...> suprantantis darbuotojų jausmus, poreikius ir išgyvenimus <...>tiksliai perteikiantis užduotis ir motyvuojantis kolektyvą tobulėti <...>(D_1), <...>kuria aplinką, kur darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi <...>svarbiausia efektyviam vadovavimui yra komunikacija <...>geba motyvuoti darbuotojus <...>bendrauja su darbuotojais, tariasi <...>(D_2),

	<...>teisingumas, lankstumas, įžvalgumas, žmoniškumas, sąžiningumas<...> kol „myli“ savo žmones, tol gali su jais ir dirbti, <...>efektyviausias vadovo bruožas – sąžiningumas<...>„jokių staigmenų“, <...> turi numatyti du žingsnius, o dar geriau visus 5 žingsnius į priekį <...>(V_4), <...>sąžiningas, įkvepiantis<...> <...>turėtų gerbti kitus<...>komandos lyderis, kuris įkvepia, ugdo ir motyvuoja, skatina abipusę pagarbą ir pasitikėjimą<...>empatiškas ir žmogiškas <...>turėtų gebėti spręsti konfliktus, kompetentingas<...>turėtų pasitikėti žmonėmis <...>atviras bendravimas ir įsiklausymas<...>(V_5) <...>pagarba<...>sąžiningumas, <...>tolerancija <...>(V_6), <...> vadovo sėkmę lemia įvairūs bruožų derinys, empatija, mano manymu, yra esminis<...>prastėja mokytojų sveikata, privalau į tai atsižvelgti<...> gebėjimas įkvėpti/motyvuoti kitus <...>(V_7).	<...>supratingas, bendraujantis, užtikrintas, drąsus, pozityvus, motyvuojantis <...>empatiškas žmogus<...>ryškus lyderis <...>(D_3), <...> daug reikalaujantis ne tik iš savęs, bet ir iš kitų<...>išklausantis, kantrus<...>pagarbus<...>man asmeniškai labai svarbu, kad jausčiau, jog vadovas su manim elgiasi pagarbiai <...>svarbu, kad jausčiau, jog manim pasitiki ir leistų daryti taip, kaip man atrodo geriau, o ne „nuleistų“ kiekvieną smulkmeną iš viršaus <...>(D_4). <...>gebantis suprasti darbuotojų poreikius, emocijas <...>prisiimantis atsakomybę<...>svarbiausias bruožas – yra gebėjimas suprasti darbuotojus <...> gebėti sąžiningai komunikuoti<...>sąžiningas sau ir kitiems, neskirstantis žmonių į „myliu“, „nemyliu“<...>gebantis protingai reaguoti į susidariusią situaciją <...>(D_5), <...>kuris visada „stovės“ už savo darbuotojus, net žinodamas, kad jie kalti ir kad gali pats nuo to nukentėti<...>turi turėti tvirtą, nepakeičiamą nuomonę priimdamas sprendimus<...>elgtis kaip lygus su lygiu su visais savo darbuotojais <...>(D_6), <...>kuris girdi ir gerbia savo darbuotojus <...>(D_7).
„Blogo“ vadovo bruožai	<...> autokratizmas, empatijos trūkumas, prasta ir nepakankama komunikacija, mikrovadyba <...> gali elgtis nesąžiningai, manipuliuoti ar būti neteisingu, nepripažinti savo klaidų, kaltintis kitus <...>(V_1), <...> nevaldo emocijų, leidžia sau „apšaukti“ darbuotojus, nepripažįsta kitų nuomonės, nemoka pripažinti suklydęs, neturi empatijos ir humoro jausmo<...>(V_3), <...> spontaniškas (blogąja prasme), <...>pats baisiausias <...>principas – „skaldyk ir valdyk“ (V_4), <...> nuolat kontroliuoja ir riboja darbuotojų savarankiškumą, reikalauja aklo paklusnumo<...> diskriminuoja darbuotojus, manipuliuoja darbuotojais, ignoruoja darbuotojų pasiekimus. <...>(V_5), <...>svarbiausias bruožas - tolerancija, jeigu neturėsi kantrybės- atsidursi „Darbo ginčų teismuose“<...>(V_6), <...> autoritariškumas, savęs sureikšminimas/aukštinimas, nepastovumas, empatijos trūkumas<...>(V_7),	<...> nesugeba bendrauti, nesprendžia problemų ir nesuteikia darbuotojams reikiamos paramos<...>(D_2), <...> neryžtingas, nenuoširdus, nepasitikintis darbuotojais, neobjektyvus<...>(D_3), <...> impulsyvus, nesiskaitantis, kategoriškas<...>(D_4), <...>nesąžiningas; turintis savo „tarnų“ ratą; bėgantis nuo sprendimų priėmimo<...>(D_5), <...> efektyviam vadovavimui svarbiausia yra „stovėjimas“ už savo darbuotojus, kadangi jei jų nebus, jis neturės kam vadovauti <...>(D_6), <...> nei klausia, nei girdi, t.y. negerbia ir nesiskaito, o ilgainiui tai ir žemina, žlugdo asmenybes<...>(D_7).

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus 3.2.2.1 lentelėje vadovų (V_1–V_7) atsakymus į klausimą apie „gero“ ir „blogo“ vadovo charakterio bruožus, išryškėja bendra mintis: vadovas, kuris **gerbia darbuotojų individualumą**, rodo empatiją ir moka palaikyti kitus, kuria sveiką mikroklimatą ir pats yra atsparesnis iššūkiams.

Vadovai akcentuoja „empatiją“ kaip kartinį gebėjimą suprasti darbuotojų poreikius (V_1). V_3 labiausiai vertina empatiją, mokėjimą valdyti emocijas, net šiek tiek humoro jausmo, V_5 empatiškas, žmogiškas, gebantis pastebėti ir vertinti kitus. V_7 empatija, sąžiningumas, lankstumas (ypač jautrumas mokytojų sveikatos iššūkiams). V_6 tolerancija, pagarba.

Vadovai taip pat pabrėžia **skaidrią, konstruktyvią komunikaciją ir įkvėpimą**. V_1 pabrėžia komunikaciją ir gebėjimą atliepti darbuotojų kompetencijas. V_4 „jokių staigmenų“ – išankstinis planavimas, aiškus tikslų pateikimas, sąžiningumas. V_5 gebėjimas konfliktus spręsti konstruktyviai, bendradarbiaujant, „įkvepiantis“ lyderis.

V_1 kalba apie **lyderystę** (gebėjimą vesti į priekį), **atsakomybę**. V_4 įžvalgumas, lankstumas, „žmoniškumas“, planavimas keli žingsniai į priekį. V_7 gebėjimas motyvuoti (inspiruoti), **sąžiningumas** priimant sprendimus. Dauguma vadovų pabrėžia, kad sėkmingas lyderis prisiima atsakomybę ir yra atviras sprendimų pasekmėms.

Kalbėdami apie „**blogą vadovą**“ bruožus, respondentai įvardija **autoritariškumą, empatijos trūkumą, nepastovumą, empatijos stoką, diskriminaciją, manipuliacijas**. V_1 išskiria autokratizmą, manipuliacijas, nesąžiningumą. V_3 - „apšaukti“ darbuotojus, nesugebėti priimti kitokių nuomonių. V_7 autoritariškumas, savęs sureikšminimas. V_4 kalbą apie spontaniškumą „blogąją prasme“, dažną nuomonės kaitą, „skaldyk ir valdyk“ principą. V_5 pabrėžia nuolatinę kontrolę, skubotus, savanaudiškus sprendimus. V_5 „blogas vadovas“ ignoruoja darbuotojų pasiekimus, kontroliuoja, riboja, manipuliuoja. V_6 (netiesiogiai) pabrėžia, kad netolerantiškas vadovas rizikuoja nuolatiniu konfliktu. Tokie vadovai neturi emocinio atsparumo, nepasižymi optimizmu, todėl kolektyvui sunku atsigaivinti po iššūkių.

Apibendrinant galima teigti, jog **empatija ir pagarba** – daugumos vadovų išskirtas pagrindinis principas, užtikrinantis žmogišką ryšį ir didinantis komandos atsparumą sunkumams. **Skaidri, atvira komunikacija** stiprina pasitikėjimą ir padeda sumažinti neapibrėžtumą, ypač keičiantis aplinkybėms. **Gebėjimas atsigaivinti po sunkumų** (ang. resiliency) ir **optimizmas** kyla iš vadovo nuostatų: pripažinti klaidas, neleisti kilti baimei, padėti darbuotojams jaustis saugiai. Blogo vadovo bruožai (autoritariškumas, manipuliacijos, empatijos stoka) ardo organizacinę kultūrą ir trukdo komandai veikti efektyviai bei lanksčiai. Taigi etiško vadovavimo principai (**empatija, skaidrumas, pagarba, sąžiningumas, tolerancija**) tampa tvirtu pamatu ne tik darbui stabiliose situacijose, bet ir iššūkių akivaizdoje – vadovas, kuris geba išlaikyti optimizmą, atvirai bendrauja ir paiso darbuotojų gerovės, skatina organizacinę kultūrą, grįstą pasitikėjimu bei tarpusavio palaikymu. Toks vadovas yra pajėgus greičiau susitelkti ir veiksmingai atsigaivinti po sunkumų.

Darbuotojai išskiria šiuos pagrindinius „**Gero vadovo**“ bruožus: **empatija, pagarba, žmogiškumas**. D_1 suprantantis darbuotojų jausmus, mokantis valdyti emocijas. D_2 kuria aplinką, kur darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi, D_3 supratingumas, pozityvumas, motyvacija, D_4 išklausantis, pagarbus, kantrus, D_5 sąžiningas, suprantantis darbuotojų emocijas, gebantis prisiimti atsakomybę, D_6 „stovintis už savo darbuotojus“, elgiasi kaip lygus su lygiu, D_7 girdintis ir gerbiančias darbuotojus, suteikiantis jiems vertės ir svarbos jausmą.

Darbuotojai taip pat pabrėžia **skaidrią ir atvirą komunikaciją, komandinį bendradarbiavimą, iniciatyvumą, stiprią lyderystę, strateginį mąstymą**. D_1 pabrėžia gebėjimą tiksliai perteikti užduotis, įsiklausyti, motyvuoti kolektyvą, D_2 išskiria komunikaciją kaip svarbiausią efektyvaus vadovavimo bruožą (reguliarūs susitikimai, aiški situacijos analizė). D_3 pozityvus lyderis, kuris

diskutuoja, nepalieka darbuotojų nežinioje. D_1 pabrėžia aiškią viziją, strateginį mąstymą, mokėjimą mokytis iš klaidų, D_2 / D_3 gebantis motyvuoti, vesti į priekį, D_5 priimančias atsakomybę, „protingai reaguojantis į situacijas“.

Kalbėdami apie „blogą vadovą“, respondentai išskiria šiuos bruožus: **nesąžiningumą, manipuliacijos, simpatijų/antipatijų rodymą, prastą komunikaciją, darbuotojų nuomonės ignoravimą**. D_2 teigia, jog „blogas vadovas“ yra neteisingas, nesugeba spręsti problemų, kelia stresą. D_5 „bėgantis“ nuo sprendimų, arogantiškas, negerbiančias kitų, turi „tarnų ratą“. Tokios praktikos naikina **tarpusavio pasitikėjimą** ir sunkina kolektyvui atsigaivinti po sunkumų – žmonės nebeįčia teisingumo ir saugumo. D_2 nesugeba bendrauti, nesprendžia problemų, D_4 impulsyvus, bendrauja pakeltu tonu, žemina darbuotojus, D_7 neklausia, negirdi darbuotojų, nei gerbia, nei su jais skaitosi. Nesant normalios komunikacijos ir pagarbos, komandos mikroklimatas prastėja, o vadovas negeba išlaikyti **pozityvaus nusiteikimo** bendruomenėje. **Neryžtingumas, neobjektyvumas, nepasitikėjimas darbuotojais**. D_3 neryžtingas, neobjektyvus, nepasitikintis, D_6 „blogas vadovas“ nestovi už savo žmonių, nemoka būti lygus su lygiu“. Tai rodo nesugebėjimą drąsiai priimti sprendimų, ypač esant iššūkiams. Darbuotojai, jausdami vadovo silpnumą ar nepasitikėjimą, patys praranda optimizmą ir motyvaciją.

Darbuotojų požiūriu, svarbiausi efektyvaus etiško vadovavimo bruožai – **komunikacija** (D_2) (reguliarus informacijos dalijimasis, aiškus užduočių paskirstymas), **pagarbus elgesys** (ne menkinantis, o pripažįstantis darbuotojo vertę) (D_4), **lygiateisiškumas** („stovėjimas“ už savo darbuotojus, o ne autoritariškas nurodymų dalijimas) (D_6).

Taigi vadovai akcentuoja **strateginį mąstymą, atsakomybės prisiėmimą ir aiškų vertybinį vadovavimą, o darbuotojai – tarpasmeninį santykį, komunikaciją ir pagarbą**. Abi pusės sutaria, kad **empatija ir skaidrus elgesys** yra pagrindiniai etiško vadovavimo bruožai, stiprinantys komandos motyvaciją, padedantys išvengti konfliktų bei skatinantys rezultatyvų darbą. Šios įžvalgos atitinka Brown et al., (2005), Trevino, Brown, (2007), Van Wart (2014), Shakeel (2019, 2020, 2024), Kanungo (2001) įžvalgas, aptartas teorinėje dalyje nagrinėjant tarnaujančią bei dorybingą lyderystę.

Analizuojant ketvirtą subkategoriją „Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais“ pateiktas klausimas: „Kokias praktikas taikote kurdami pozityvų mikroklimatą švietimo įstaigoje? Kaip vertinate dokumentų, tokių kaip etikos kodeksas ir kt. svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį švietimo įstaigoje?“

3.2.2.2. lentelė

Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais

Kategorij a	Subkategorij a	Vadovų požiūri iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūri iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą	Etiško etikos klimato kūrimas	<...> stebėti ir užkirsti kelią netinkama elgesiui, dažnas komunikavimas su darbuotojais, asmeninis etiškas elgesys <...>(V_1), <...> atvira komunikacija<...> vertinu profesionalumą, atsidavimą bendram organizacijos tikslui ir bendravimo su klientais kultūrai <...> įstaigos tradicijų puoselėjimas <...>(V_2), <...> pasikviečiu darbuotoją pokalbiui<...> jei matau, kad nerandame	<...> palaikymas ir tarpusavio supratimas, bendrai sutarto tikslo turėjimas <...>(D_1), <...> išsakomi pagyrimai ir įvertinimai už pasiektus rezultatus<...> rengiami reguliariūs susirinkimai, diskusijos, dalijimasi informacija su visais darbuotojais, taip užtikrinama, kad visi būtų informuoti apie įstaigos veiklą, tikslus ir pasiekimus<...> kuriama bendrystė ir teigiama atmosfera organizuojant įvairias išvykas, renginius, oficialūs ir neoficialūs

	bendro problemos sprendimo, turime mokykloje etikos komisiją <...>(V_3), <...>jei kyla konfliktai-svarbiausia – kalbėtis<...>(V_4), <...>bendruomeniškumas, veiksmingas grįžtamasis ryšys, streso mažinimo programos, bendros šventės, išvykos <...>atviras bendravimas ir įsiklausymas, bendruomeniškumas, veiksmingas grįžtamasis ryšys, streso mažinimo programos, individualus dėmesys, skatinimas, bendros šventės, išvykos, profesinio augimo galimybės, lyderių auginimas, saugi fizinė ir emocinė aplinka<...>(V_5), <...> draugiškas bendravimas su visais, išklausymas, pagarbus tonas, tolerancija, organizuojami susibūrimai, vakarėliai<...>(V_6), <...>pastebėdama kiekvieną savo kolektyvo narį, pagirdama, kai jam sekasi arba aptardama nesėkmę, išklausydama, kai žinau, kad žmogus turi rūpesčių, problemų <...> metų eigoje žymiuosi atrodytų „smulkias“ darbuotojų iniciatyvas, poelgius ar pasiekimus<...>atsakingai ruošdamasi metiniam pakalbiui visada randu, kuo pasidžiaugti kiekvieno darbuotojo metų veikloje<...> prie pozityvaus mikroklimato kūrimo prisideda ir šia tema vykstantys seminarai, metodinės dienos, bendros išvykos į kitas mokyklas ar kultūros renginius<...>(V_7).	susitikimai su vadovu ir kolegomis priekavos puodelio <...>(D_2), <...> dirbame komandose, organizuojame bendruomenės išvykas, popietes, vakarus, iškilus problemoms kalbamės, diskutuojame, <...>mokytojams ir darbuotojams organizuojami metiniai pokalbiai, kurių metu aptariami darbo rezultatai, susitariamos veiklos <...>(D_3), <...>organizuojamos išvykos, darbuotojai sveikinami jubiliejų proga, viešai pasidžiaugiama laimėjimais konkursuose<...> darbo krūvis ir užmokestis apskaičiuojamas pagal galiojančius įstatymus <...>(D_4), <...>susitikimų organizavimas, kuriuose aptariami ne tik darbiniai reikalai, bet ir kuo gyvena darbuotojai; kolektyvo išvykos, renginiai, šventės <...>(D_5), <...> kuriamas švenčiant darbuotojų gimtadienius, vykstant į išvykas <...>(D_6), <...>kiekvieno klausama nuomonės <...>vyksta kasmetiniai metiniai pokalbiai <...> vyksta daug psichologinių/pedagoginių seminarų <...> ir šiaip visada galima užteiti ir pasikalbėti apie tai, kas neramina <...>(D_7).
Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais	<...> etikos kodeksas ir kiti dokumentai įtvirtina bendrus susitarimus ir padeda vertybinius pagrindus organizacijoje <...> vėliau ateina kitas etapas, kuris reikalauja praktinio pritaikymo ir įgyvendinimo, kodekso ir susitarimų laikymosi <...>(V_1), <...> reglamentuoti galima viską<...>svarbu prisiminti ir laikytis to reglamento nuostatų <...>(V_2), <...>man nepatinka būti suaugusių žmonių aukle <...> žmogus, rinkdamasis pedagogo profesiją <...>etikos kodeksą turi užkoduotą pasąmonėje ir jam etikos kodeksas kaip ir nereikalingas<...>(V_3), <...> bendri susitarimai turi būti organizacijoje, kaip šeimoje taip pat turime savo įsipareigojimus <...> (V_4), <...>saugi fizinė ir emocinė aplinka<...>turime darbo tvarkos taisykles, turime etikos kodeksą ir kt. tvarkas, svarbu laikytis susitarimų ir nuolat stebėti, kaip tie susitarimai veikia realioje situacijoje<...> dokumentai, susitarimai ir tvarkos yra labai gerai, bet	<...>daugiausiai naudos duoda ne kodeksai ar taisyklės, o tarpusavio šilti santykiai ir pasitikėjimu grįstas bendravimas <...>(D_1), <...>kuriama saugi ir patogi darbo aplinka<...>jame aiškiai apibrėžiama, kas yra laikoma priimtina ir kas – netinkamu elgesiu organizacijoje <...> įstaigoje nustatyta darbo užmokesčio mokėjimo sistema, kurioje nustatyti kriterijai, lemiantys atlyginimo dydį ir galimybę jį didinti <...> kodeksas ne tik nustato taisykles, bet ir skatina atsakomybę už savo veiksmus <...>(D_2), <...> etikos kodeksas labai svarbus reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį <...>(D_3), <...> įvairūs dokumentai reikalingi tada, kai žmonės neturi vidinės kultūros ir jaučiasi pranašesni už kitus <...>(D_4), <...> etikos kodeksas yra būtinas ir juo vadovautis turi ir vadovas, ir darbuotojas<...>(D_5), <...> etikos kodeksas nėra svarbus, darbuotojai ar vadovai vis tiek elgsis taip, kaip jiems atrodo, priklausomai nuo situacijos. Jis būtų svarbus, jei už jo

tai, kas prašyta popieriuje turėtų virsti „kūnu“<...> (V_5), <...> etikos kodeksas svarbus tiek, kiek bendruomenės nariai suvokia savo atsakomybę <...>kai nepadeda komunikacija, reikia remtis įstatymų kalba<...>(V_6), <...>etikos kodeksas<...>jis mums yra ganėtinai svarbus dokumentas<...>nustatantis elgesio standartus, skatinantis atsakomybę ir sąžiningumą, padedantis formuoti organizacinę kultūrą<...>(V_7).	nesilaikymą, būtų skiriamos nuobaudos <...>(D_6), <...> etikos kodeksas tik įrėmina elgesio konfliktų sprendimo gaires<...> visada turi vykti dialogas, nors kiekvienas jaučiasi teisus <...>(D_7).
---	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus vadovų ir darbuotojų požiūrius į **vadovavimą remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais**, vadovai pabrėžia komunikacijos svarbą, individualų dėmesį, empatišką palaikymą, formalias ir neformalias iniciatyvas, bendrus renginius, etikos kodeksų ir kitų dokumentų svarbą, etiško vadovavimo bruožų sąsajas su asmeninėmis vertybėmis. V_2 mini „atvirą komunikaciją: dialogą, diskusiją, nuomonių įvairovę“, taip pat įstaigos tradicijų puoselėjimą, V_5 kalba apie „atvirą bendravimą ir įsiklausymą“, profesinio augimo skatinimą, streso mažinimo programas, V_6 vardija draugišką bendravimą, toleranciją, pagarbų toną, neformalius susibūrimus, gimtadienių minėjimus, V_7 akcentuoja kiekvieno darbuotojo pastebėjimą, pasiekimų aptarimą, bendras išvykas, seminarus pozityviam mikroklimatui.

Individualus dėmesys, empatiškas palaikymas. V_3 aptaria galimybę pasikviesti darbuotoją pokalbiui dėl galimų etikos pažeidimų, bando drauge rasti sprendimą, o jei nepavyksta, kreipiasi į etikos komisiją. V_7 žymisi „smulkias darbuotojų iniciatyvas“, pastebi jų pasiekimus, rodo asmeninį dėmesį metinių pokalbių metu.

Formalios ir neformalios iniciatyvos, bendri renginiai. V_5, V_6, V_7 pabrėžia bendras šventes, išvykas, seminarus, kuriuos mato kaip būdus suburti kolektyvą ir kurti „vienos bendruomenės“ jausmą. V_2 mini tradicijų puoselėjimą: tai leidžia įtvirtinti neformalias, tačiau reikšmingas organizacijai vertybes ir papročius.

Etikos kodekso ir kitų dokumentų reikšmė. V_1 teigia, kad „etikos kodeksas ir kiti dokumentai įtvirtina bendrus susitarimus ir padeda vertybinius pagrindus...“, V_4 „bendri susitarimai turi būti organizacijoje, kaip šeimoje turime savo įsipareigojimus...“, pasak V_7, etikos kodeksas svarbus dokumentas, „nustatantis elgesio standartus, skatinantis atsakomybę ir sąžiningumą, padedantis formuoti organizacinę kultūrą“.

Sąsaja su asmeninėmis vertybėmis. V_2 tvirtina, kad jei vadovas ar darbuotojas „turi tvirtas vertybines nuostatas“, jis ir taip elgsis etiškai, tačiau dokumentai padeda „prisiminti ir laikytis“ reglamento. V_3 mini, kad „dažniausiai žmogus, rinkdamasis pedagogo profesiją, tą nerašytą etikos kodeksą turi lyg vidinį, bet kartais vis dėlto reikia oficialių dokumentų, kad galėtume drausminti pažeidėjus“.

Realioji praktika vs. dokumentų reglamentas. V_5 pabrėžia, kad svarbu, jog tai, kas „parašyta popieriuje, taptų „kūnu““. Tik tada etikos kodeksas turi realią vertę. V_1 mini, kad vien turėti patvirtintus dokumentus nepakanka – reikia **kasdienio praktiško taikymo** ir vadovo atsakomybės juos įgyvendinti.

Taigi vadovas, kuris derina **teisinius-organizacinius reglamentus su nuolatine moralinių principų sklaida ir vadovo asmeniniu pavyzdžiu, sukuria etišką organizacijos kultūrą**, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, mato prasmingą tvarką ir mieliau bendradarbiauja. Taip įgyvendinamas **etiško vadovavimo teorija**, kuomet vadovai ne tik skelbia taisykles, bet ir savo kasdieniu elgesiu kuria aplinką, grįstą pasitikėjimu, pagarba bei atsakomybe.

Kalbėdami apie pozityvaus mikroklimato kūrimą, **darbuotojai** pabrėžia neformalias bendravimo ir komandos stiprinimo iniciatyvas, reguliarių dalijimąsi informacija, susirinkimus, dialogus, įvertinimą, pasiekimų palaikymą. D_2, D_3, D_4, D_5, D_6 mini **išvykas, renginius, šventes, bendras popietes** ar kitus neformalius susibūrimus, kurie stiprina tarpusavio pasitikėjimą bei draugišką atmosferą. D_1 pabrėžia tarpusavio supratimą, pasitikėjimą, bendrą tikslą, t. y. esminį psichologinį ir moralinį klimatą. D_7 kalba apie **metinius pokalbius**, psichologinius/pedagoginius seminarus, nuomonės išklausymą kaip svarbų komandos vienijimo veiksnį.

Reguliarus informacijos dalijimasis, susirinkimai, dialogas. D_2 pabrėžia **reguliarius susirinkimus, diskusijas**, kuriose pasidalijama informacija, išsakomi pagyrimai ar pastabos, aptariama veikla. D_7 mini, kad „visada galima užėti ir pasikalbėti apie tai, kas neramina“ – tai rodo nuolatinį dialogo ir atvirumo skatinimą.

Įvertinimas, pasiekimų viešinimas ir palaikymas. D_4 „viešai pasidžiaugiama laimėjimais“, mokslo metų užbaigimo proga apdovanojamos mokytojų pasiektos pergalės. D_5 „susitikimų organizavimas, kuriuose aptariami ne tik darbiniai reikalai“, bet ir asmeniniai dalykai, tai padeda labiau pažinti kolegas ir kurti palaikančią atmosferą. Šios praktikos rodo, kad **darbuotojai daug dėmesio skiria bendravimui, bendriems renginiams ir neformalioms iniciatyvoms**, kurios skatina komandos vienybę ir atvirą bendradarbiavimą.

Dokumentų (pvz., etikos kodekso) svarba reglamentuojant etišką elgesį. Pasak **darbuotojų**, etikos kodeksas reikalingas bendrų taisyklių nustatymui. D_2, D_3, D_4, D_5, D_7 teigia, kad **etikos kodeksas yra svarbus oficialus dokumentas**, nustatantis bendrus elgesio standartus, padedantis išvengti nesusipratimų ir užtikrinti vienodas taisykles visiems. D_4 pabrėžia, kad „dokumentai reikalingi tada, kai žmonės neturi vidinės kultūros... tada prireikia etikos kodekso ar tvarkų“. **Skirtingi požiūriai į praktinį kodekso taikymą.** D_2, D_3, D_5, D_7 mano, kad kodeksas padeda „įrėminti“ elgesio gaires, skatina **atsakomybę ir bendrų vertybių** laikymąsi, tačiau D_6 kritiškiau vertina – „etikos kodeksas nėra svarbus, jei už jo nesilaikymą nėra numatyta atsakomybė“. Tad dokumento galia, anot šio respondento, dažnai priklauso nuo taikymo mechanizmo (ar yra nuobaudos, ar realus poveikis).

Vidinės moralinės nuostatos vs. formalus reguliavimas. D_1 pabrėžia, kad **daugiausiai naudos duoda šilti santykiai**, o ne pačios taisyklės. D_7 mini, kad etikos dokumentai tik „įrėmina konfliktų sprendimo gaires“, bet vis tiek „visada turi vykti dialogas“. D_2 papildo, jog „tai ne tik taisyklės, bet ir atsakomybės prisiėmimas už savo veiksmus“, tad kodekso vertė – skatinti sąmoningą elgesį, o ne vien formaliai nurodyti, ką daryti. Taigi **darbuotojų požiūriu**, etikos kodeksas gali būti naudinga priemonė palaikyti bendrą moralinę tvarką, tačiau *svarbiausia* – reali ir nuoširdi elgsenos kultūra, kasdienės vertybės ir abipusė pagarba.

Apibendrinant galima teigti, jog, **vadovų požiūriu**, formalūs dokumentai (pvz., etikos kodeksai) yra svarbios gairės, padedančios užtikrinti bendrus susitarimus ir spręsti konfliktines situacijas, tačiau jie taip pat pabrėžia, kad etiškas klimatas labiausiai priklauso nuo *realaus vadovo elgesio*, asmeninio

pavyzdžio ir iniciatyvos (pvz., atviros komunikacijos, pagarbaus bendravimo, kolektyvinių tradicijų puoselėjimo). **Darbuotojai** pripažįsta dokumentų (etikos kodekso, taisyklių) reikšmę vienodoms normoms nustatyti, tačiau didesnę dėmesį skiria *tarpasmeninei vadovo ir darbuotojų sąveikai*, psichologinio saugumo kūrimui, atviram dialogui ir žmogiškajam palaikymui. Jų manymu, formalių taisyklių veiksmingumas atskleidžiamas tik tada, kai vadovas ir kolegos nuoširdžiai laikosi moralinių nuostatų ir rodo kasdienį etiško elgesio pavyzdį.

Taigi abiejų grupių respondentų požiūriai patvirtina teorinės dalies mokslininkų (Brown et al., 2005; Trevino ir Brown, 2007; Shakeel, 2020, 2024; Van Wart, 2014) įžvalgas, kad organizacijos etiškas klimatas didele dalimi priklauso nuo vadovo asmeninio pavyzdžio, gebėjimo kurti pasitikėjimu ir pagarbą grįstą bendravimą atitinkantį pozityvaus ir moralinio vadovavimo etiškas dimensijas. Darbuotojų požiūrį patvirtina teorinės dalies mokslininkų Holst (2021), Kapur (2018) bei Guo (2022) įžvalgos, teigiančios, jog darbuotojų požiūriu, formalios normos ima veikti tik tada, kai kasdienėje praktikoje vadovai rodo nuoseklų, etišką elgesį, skatinantį tarpusavio bendradarbiavimą ir psichologinį saugumą.

3.2.3. Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Trečiasis tyrimo instrumento blokas ir jame suformuluota kategorija „Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas“ bei penktąją subkategoriją siekta atskleisti NVŠ įstaigų vadovų ir darbuotojų požiūrį į „nuolatinį vadovo mokymąsi, gebėjimą atskirti konkuruojančias vertybes, moraliai priimamus sprendimus ir tarnaujančio vadovavimo principus“, respondentams buvo pateiktas klausimas: „Kaip Jūsų švietimo įstaigos vertybės atsispindi praktikoje? Gal galėtumėte papasakoti, kaip šios vertybės pasireiškia Jūsų veikloje, pavyzdžiui, priimant sprendimus, pripažįstant kitų nuomonę ar klaidas, prisiimant atsakomybę, nustatant darbo užmokestį, atliekant darbuotojų vertinimą ar juos motyvuojant?“

3.2.3.1. lentelė

Etiško sprendimo priėmimo praktikos

Kategorij a	Subkategorij a	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas	Etiško sprendimo priėmimo praktikos	<...> mokyklos vertybės: kūrybiškumas, tobulėjimas, atsakomybė ir tolerancija<...> darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, skatinami prisiimti atsakomybę, ugdytis kūrybišką požiūrį ir tobulėti bei būti tolerantiškais<...> pirmiausia siekiu išsiaiškinti priežastis ir aplinkybes, visuomet išklausu tiek vieną, tiek kitą puses<...>(V 1), <...> mūsų darbuotojai nuolat tobulina savo kvalifikaciją bei rūpinasi švietimo bendruomenės kvalifikacijos tobulinimu <...>mūsų įstaiga rūpinasi kokybišku paslaugų teikimu visiems savo klientams<...> mums visiems labai svarbu, kokią nuomonę apie mūsų veiklą susidaro mūsų klientai <...> atviri inovacijoms –	<...>tariamasi, ieškomas geriausias sprendimo variantas<...>išklausoma nuomonė<...>sudaro darbo grupes<...>kasmet esame vertinami ramioje aplinkoje, direktorius pagiria už nuveiktas veiklas ir paskatina būsims veikloms <...>(D_1), <...>skatinamas tvarus elgesys<...>vadovas visus darbuotojus vertina ir skatina vienodai laikydamasi nustatytų teisės aktų<...>suteikiamos galimybės veiklose dalyvauti visiems norintiems<...> neetiškas elgesys aptiriamas su konkrečiu darbuotoju, parodant, kad jis nebus toleruojamas <...> organizuoja komandos susitikimus, kuriuose aptariama, kas buvo padaryta

bendraujantys ir bendradarbiaujantys, jaučia atsakomybę už savo „žodžius ir darbus“<...>(V_2), <...>viena iš mokyklos puoselėjamų vertybių – atsakomybė, sąžiningumas. Deja, galutiniame rezultate atsakomybė visada tenka vadovui<...>jei darbuotojas sąžiningai atlieka savo pareigas, tai neturi įtakos nei atlyginimo nustatymui, nei vertinimui<...>(V_3), <...>dėl darbo krūvio nebūna konfliktų, vaikų skaičius - tai didžiausias rodiklis tai nustatyti<...>svarbiausia, nebijoti ir mokėti pripažinti suklydus, juk esame žmonės, ne robotai<...> kad ir kaip formuotum tas vertybes, galutiniame rezultate atsakomybė vis tiek visada tenka vadovui<...> vertybė yra tokia, kad ilgai nelaikomas pyktis, nes išsakytos mintys išskaidrėja, jos nurimsta ir pasiekia reikiamą tikslą <...>(V_4), <...>mūsų mokykloje veikia dvi profsąjungos<...>su profsąjungos pirmininke deriname mokytojų tarifikaciją, kalbamės, kaip darbuotojai jaučiasi, visada randame bendrų sprendimų<...>kalbamės su mokytojais individualiai <...>kokybinis vertinimas įsivertinimas, puiki medžiaga planuojant mokyklos veiklas, mokytojų augimą, skatinimą<...>(V_5), <...>kai nepadeda komunikacija, reikia remtis įstatymų kalba<...>(V_6), <...> skirstant pamokų krūvį<...>svarbu, kad būtų paskirstytas teisingai ir atsižvelgiant į prioritetus, o ne asmeninius interesus<...> mokytojai ir administracija stengiasi būti dėmesingi vieni kitų bei mokinių poreikiams, sprendžia konfliktus pagarbiai ir siekia kiekvieno gerovės<...>vadovas pats turi rodyti, kad neetiškas elgesys yra nepriimtinas <...> stengiasi būti dėmesingi vieni kitų bei mokinių poreikiams, sprendžia konfliktus pagarbiai ir siekia kiekvieno gerovės<...> informacija apie neetiško elgesio tyrimą, manau, turi būti tvarkoma konfidencialiai <...>(V_7).

neteisingai ir kaip galima pasimokyti iš šių klaidų <...>(D_2), <...> esame motyvuojami koncertuoti, skleisti muzikinę šviesą visame rajone ir respublikoje<...> direktorė visada dalyvauja diskusijose, kviečiasi į pokalbius, derina su darbuotojais <...> įvairius organizacinius, bendradarbiavimo klausimus <...> sprendamas neetišką elgesį, direktorė kviečiasi pokalbiui, kviečiasi į pagalbą mokyklos etikos komisiją <...> (D_3), <...>vadovas skatina toleranciją ir pagarbą <...>darbuotojų vertinimas yra objektyvus<...> konfliktai sprendžiami jų neeskaluojant ir bandant surasti teisingą ir priimtina sprendimą <...> *nekviešti susirinkimo buvo jos sprendimas, tada išsiaiškinom situaciją ir konfliktas baigėsi* <...>(D_4), <...> vadovas skaidriai ir sąžiningai priima sprendimus <...>skatina ir vertina darbuotojus<...>(D_5), <...> direktorė darbu metu vadovaujasi visomis mūsų įstaigos vertybėmis - Pagarba, Pagalba, Pavyzdys, Pasitikėjimas, Pozityvus požiūris<...>pasitiki savo darbuotojais, visada pozityvaus požiūrio bei bando juo užkrėsti kitus darbuotojus <...> nuolat skatinami dalyvauti įvairiuosiuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, kursuose. <...>(D_6), <...> man svarbu pagarba, pa(si)tikėjimas, atsakomybė <...> išgirdau, kaip direktorė pasakė suklydusi, ne dėl elgesio, tiesiog dėl kitų dalykų <...>(D_7).

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus vadovų ir darbuotojų (žr. 3.2.3.1. lentelė), vadovai (V_1) akcentuoja **kūrybiškumo, tobulėjimo, atsakomybės, darbuotojai įtraukimo į sprendimų priėmimą svarbą, nuolatinį mokymąsi siekiant moralinių sprendimų kokybės, gebėjimą spręsti konkuruojančių vertybių konfliktus, moralinio sprendimų priėmimų pavyzdžius, neetiško elgesio sprendimų priėmimą** taip derindami autentišką vadovavimą su moralės principais (Brown et al., 2005; Shakeel, 2020). V_5 nurodo, kad tarifikacijos klausimai derinami su profsąjunga ir individualiai kalbantis su mokytojais: „visada randame bendrų sprendimų <...> kalbamės su mokytojais individualiai“, o tai atitinka bendradarbiavimo ir skaidrumo principus, būdingus moraliojo vadovavimo sampratai (Van Wart, 2014). V_3 pabrėžia, kad „galutiniame rezultate atsakomybė visada tenka vadovui“, taip nurodydamas vadovo pareigą prisiimti sprendimus net ir tais atvejais, kai darbuotojų elgesys nėra

tobulas. V_1 pristato mokyklos vertybes – kūrybiškumą, tobulėjimą, atsakomybę, toleranciją, jas įgyvendindamas, įtraukia darbuotojus į įvairios sudėties komandas, skatina inovatyvius sprendimus, ragina prisiimti atsakomybę už savo veiklą ir veiklos rezultatus. V_2 pabrėžia nuolatinį darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą (rūpinimąsi savo ir visos švietimo bendruomenės augimu), tai patvirtindamas mokymosi visą gyvenimą nuostatą. V_7 išskiria dėmesį mokinių ir darbuotojų poreikiams, nuolat ugdydamas mokyklos kultūrą, kuri dera su mokyklos vertybėmis. Respondentų atsakymai iliustruoja, kad *etiškas vadovas* yra **atviras inovacijoms, skatina komandą mokytis, pripažįsta klaidas ir aktyviai tobulina praktikas**, taip įgyvendinamas **moralinis sprendimų priėmimo** principą, jog sprendimai turi būti priimami ne tik formaliai, bet ir grindžiami vertybėmis. **Gebėjimas spręsti konkuruojančių vertybių konfliktus.** V_3, pabrėžia, kad nepaisant deklaruojamų vertybių, galutinė atsakomybė vis dėlto tenka vadovui. Atskleidžia moralinę vadovo pareigą užtikrinti teisingą sprendimų priėmimą net ir tada, kai vadovo elgesys nėra idealus. V_4 kalba apie sudėtingas situacijas, kuriuose kyla konfliktų ir emocijų – vadovas stengiasi inicijuoti atvirą pokalbį, išklaudyti visas puses, „išskaidrinti“ diskusiją. Taip demonstruojama pagarba kitam žmogui bei drąsa atvirai pripažinti klaidas.

Nuolatinis mokymasis, siekiant moralinių sprendimų kokybės. V_6 lakoniškai akcentuoja, kad nepasiteisinus komunikacijai, „reikia remtis įstatymų kalba“, atskleidžia vadovo pareigą sekti teisinius aspektus. V_7 kalba apie konfidencialumą, etišką problemų sprendimą, greitą reakciją į neetišką elgesį. Tai atskleidžia *vadovo mokymosi procesą*, kai jis tobulina gebėjimus atpažinti problemas, reaguoti operatyviai ir oriai. Galima teigti, kad vadovai, praktikuodami nuolatinį mokymąsi (stebėdami situacijas, tobulindami kompetencijas), priima sprendimus, kurie labiausiai dera su skelbtomis vertybėmis.

Moralinio sprendimų priėmimo pavyzdžiai. Vadovai akcentuoja darbo krūvio ir užmokesčio skirstymą, V_1, V_3, V_7 aiškiai suformuluotos taisyklės dėl darbo krūvio, bendrai priimti sprendimai, atsižvelgiant į objektyvius rodiklius (vaikų skaičių, metodinių grupių poreikius). V_7 pabrėžia, jei sprendimas neveikia arba sukelia nepasitenkinimą, būtina jį koreguoti – toks lankstumas rodo gebėjimą *pripažinti klaidas* ir daryti *moralines revizijas* sprendimo naudingumui patikrinti. **Neetiško elgesio sprendimas.** Spręsdami neetiškus klausimus, vadovai (V_1) kalbasi su suinteresuotomis pusėmis, siekia išklaudyti ir suprasti aplinkybes, remiasi organizacijos vertybėmis. V_7 siekia veikti greitai, objektyviai ir konfidencialiai, siekia sprendimą priimti vadovaujantis mokyklos vertybėmis. Taip pat pabrėžia prevenciją (užkirsti kelią pasikartojimui).

Taigi **vadovai** šioje subkategorijoje demonstruoja *moralinio sprendimų priėmimo* ir *nuolatinio mokymosi* nuostatas, kurios atitinka **etiško vadovavimo sampratą**, kaip ji apibūdinama įvairiose mokslinėse studijose (pvz., Brown et al., 2005). Jie geba *atskirti konkuruojančias vertybes* (pvz., laisvę ir atsakomybę, humaniškumą ir formalumą) bei priimti sprendimus, grįstus atviru bendravimu, objektyvumu ir pagarba žmogui (Van Wart, 2014). Toks vadovų požiūris prisideda prie ilgalaikio vertybių diegimo švietimo įstaigose ir mokymosi visą gyvenimą praktikos puoselėjimo (Shakeel, 2020).

Apžvelgus **darbuotojų** požiūrį į **praktinį vertybių įgyvendinimą sprendimų priėmimo procese**, nustatyta, jog darbuotojai (D_1) pabrėžia **tarimosi svarbą, darbo užmokesčio, vertinimo ir motyvavimo procesų skaidrumą, gebėjimą spręsti neetišką elgesį, vadovo paramą darbuotojų kvalifikacijai ir mokymuisi.** D_2, D_3, D_4, D_7 svarbu, kad vadovas išklauso skirtingas

nuomones, viešai pripažįsta klaidas, aptaria problemas su darbuotojais ar su mokyklos etikos komisija.

Darbo užmokesčio, vertinimo ir motyvavimo procesų skaidrumas. Darbuotojai (D_1, D_2, D_4, D_6) patvirtina, kad darbo užmokesčio dydžiai, krūvių paskirstymas ar kita materialinė motyvacija remiasi aiškiais taisyklėmis (teisės aktais, mokyklos finansinėmis galimybėmis). Kartu vyksta asmeniniai pokalbiai, individualus vertinimas ramioje aplinkoje (D_1). D_7 pateikia pavyzdį, kaip vadovė viešai pripažino savo klaidą, atskleisdama drąsą ir humaniškumą. Tai stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir parodo, kad net mokyklos vadovybė mokosi, gebėdama atvirai pripažinti žmogiškąją pusę.

Neetiško elgesio sprendimai. Darbuotojai (D_1, D_2, D_4, D_3) mini, jog susidūrus su neetišku elgesiu, vadovas pirmiausia stengiasi kalbėtis su asmeniu (ar asmenimis) ir, jei reikia, įtraukti trečiąsias šalis (pvz., darbo tarybą, mokyklos etikos komisiją). D_4 atveju matyti, kad direktorei teko iš naujo šaukti susirinkimą ir priimti atsakomybę už nesusipratimus – tai liudija gebėjimą *atskirti konkuruojančias vertybes* (direktorės norą efektyviai komunikuoti vs. mokytojų poreikį viešai aptarti problemas) bei priimti moralinį sprendimą. Taigi darbuotojai pabrėžia, kad jų vadovai orientuojasi ne tik į formalių taisyklių laikymąsi, bet ir į moralinį, žmogiškąjį organizacijos gyvenimo matmenį.

Vadovo parama darbuotojų kvalifikacijai ir mokymuisi. Darbuotojai teigia, jog vadovas skatina dalyvauti kursuose, seminaruose, suteikia galimybes tobulinti kompetencijas (D_2, D_6). Toks požiūris rodo, kad vadovas laiko mokymąsi esmine organizacijos kultūros dalimi ir vertybe. D_3 nurodo, kad direktorė nuolat dalyvauja diskusijose su darbuotojais ir išoriniais partneriais (tėvais, miesto organizacijomis), taip rodydama, jog pati mokosi ir plečia mokyklos galimybes.

Taigi, darbuotojų požiūriu, nuolatinis vadovo mokymasis, gebėjimas atskirti konkuruojančias vertybes ir priimti moraliai grįstus sprendimus kuria darnią, darbuotojus mokyti skatinančią aplinką. Tokia aplinka atitinka *etiško vadovavimo teorines nuostatas*, kuriomis vadovas ne tik deklaruoja, bet **kasdieniu darbu diegia** vertybes, skatina darbuotojų saugumą, motyvaciją tobulėti bei siekti bendrų organizacijos tikslų.

Analizuojant šeštąją subkategoriją „Rūpinimasis kitais, gebėjimas suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymas“, respondentams pateiktas klausimas: „Kaip Jūs skatinate mokymosi visą gyvenimą praktikas savo švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija? Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų“.

3.2.3.2. lentelė

Rūpinimasis kitais, gebėjimas suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymas

Kategorija	Subkategorija	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas	Rūpinimasis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimosi galimybėmis	<...> Skatinamas bendradarbiavimas ir mokymasis vieni iš kitų, įdiegtas „Kolega-kolegai“ modelis<...>(V_1), <...> kasmet savivaldybės neformalaus suaugusiųjų švietimo atstovus pakviečiame dalyvauti Suaugusiųjų mokymosi savaitėje <...>(V_2), <...> mokykla pati yra mokymosi visą gyvenimą iniciatyvos palaikytoja ir paslaugos teikėja<...>mokykloje muzikinę saviraišką realizuoja daugiau nei 40 suaugusiųjų nuo 20	<...> visi kartu bendraudami tariamės, kokių kompetencijų mums trūksta ir ieškome tinkamų seminarų bei lektorių <...>(D_1), <...>vadovas suteikia galimybę darbuotojams dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose <...> organizuojami ir vidiniai mokymai visai komandai, pvz. apie strateginio plano kūrimą (D_2),

iki 75 metų<...>(V_3), <...>kiekvienais metais veiklos plane numatome seminarus, mokymus pedagogams aktualiomis temomis<...>(V_3), <...>nuotolinis ugdymas ir po to el. dienyno įvedimas mokykloje<...>nenaudojau spaudimo, ar muštro, pavedžiau žmones, pagelbėti tiems, kam buvo labai sunku, visuomet stengėmės suteikti reikiamą pagalbą<...>(V_4), <...>mokymasis visą gyvenimą man yra ne tik individualus išsipareigojimas, bet mūsų mokyklos skatinama vertybė <...>galiu teigti, kad mūsų mokykla – nuolat besimokanti organizacija<...>(V_5), <...>organizuojame suaugusių mokymą, prisidedami prie mokymosi visą gyvenimą iniciatyvų, dalyvaujame suaugusių žmonių mokymosi savaitėje, prisidedami prie nuolatinio mokymosi<...>(V_6), <...>administracija siūlo kursus, seminarus, kurie atitinka darbuotojų poreikius ir tobulina jų profesinius įgūdžius<...>mokyklos vadovai turi rodyti pavyzdį, dalyvaudami mokymuose ir atvirai dalindamiesi savo įgytomis patirtimi<...>mokykloje stipri metodinių grupių veikla, ten išsakyti poreikiai, pastebėjimai aptariamais metodinėje taryboje ir siūlymai įtraukiami į strateginę bei metų veiklos planus<...>mokykloje jau keletą metų gyvuoja tvarka, kad kiekvienam mokytojui per metus yra skiriama atitinkama lėšų suma asmeniniam tobulėjimui<...>(V_7), <...>stengiamės suteikti darbuotojams lankstų laiką mokymuisi, tas numatyta ir kolektyvinėje sutartyje<...>(V_7).	<...>direktorės iniciatyva mokykloje yra parengta neformaliojo ugdymo programa - suaugusiųjų mokymas <...>direktorė planuoja ir organizuoja įvairius mokymus mokytojams, bendruomenei, kurie yra numatyti mokyklos veiklos planuose <...>(D_3). <...>mūsų įstaigoje buvo atlikta apklausa, kurioje mokytojų buvo klausama, kurioje srityje jiems labiausiai trūksta žinių<...>(D_4), <...>mokymasis visą gyvenimą yra ne tik svarbus principas, bet ir būtinybė, siekiant naujų pokyčių, nes nuo to priklauso kaip tobulėja darbuotojai<...>vadovas stengiasi įtraukti darbuotojus į strateginių tikslų kūrimą ir jų įgyvendinimą <...>(D_5), <...>darbuotojai direktorės nuolat skatinami dalyvauti įvairiuosiuose kvalifikacijos tobulinimo seminaruose, kursuose <...>(D_6), <...>direktorė pati nuolatos mokosi, vyksta į konferencijas, domisi psichologija, lyderyste, pati groja pianinu, kalba visada be „lapelio“ <...>(D_7).
---	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus kategoriją (žr. 3.2.3.2 lentelė) apie **rūpinimąsi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimosi galimybėmis, vadovai** (V_1) pabrėžia kolegišką mokymąsi: „skatinamas bendradarbiavimas ir mokymasis vieni iš kitų, įdiegtas „Kolega-kolegai“ modelis“. V_3 akcentuoja mokyklos kaip mokymosi visą gyvenimą paslaugų teikėjos vaidmenį „<...> mokykloje muzikinę saviraišką realizuoja daugiau nei 40 suaugusiųjų nuo 20 iki 75 metų“ ir organizuoja metinius seminarus mokytojams. V_7 pasakoja apie „metodinę tarybą, kur aptariamais mokytojų poreikiai, siūlymai įtraukiami į strateginę bei metų veiklos planus“ bei „skiriama atitinkama lėšų suma asmeniniam tobulėjimui“. Tai rodo tarnaujančios lyderystės principus, kur vadovui svarbu kiekvieno darbuotojo asmeninis augimas ir kompetencijų plėtra.

Darbuotojai (D_2) nurodo, kad „vadovas suteikia galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, seminaruose, kursuose <...>organizuojami ir vidiniai mokymai visai komandai“. D_3 mini, jog „direktorės iniciatyva mokykloje yra parengta neformaliojo ugdymo programa – suaugusiųjų mokymas <...>organizuoja įvairius mokymus mokytojams, bendruomenei“. D_7 pabrėžia, kad „direktorė pati nuolatos mokosi, domisi psichologija, lyderyste, pati groja pianinu...“, taip rodydama vadovo pavyzdį mokymuisi visą gyvenimą. Atsižvelgiant į tai, **dauguma vadovų ir darbuotojų atsakymų yra artimesni šiuolaikinei etiško vadovavimo sampratai**, kuri pabrėžia mokymosi, bendradarbiavimo, darbuotojų palaikymo ir socialinės atsakomybės svarbą (Shakeel, 2020; 2024;

Van Wart, 2014).

Atsakydami į vadovo **palaikymą, kuris orientuojasi į viso kolektyvo gerovę, vadovai (V_4)** mini, jog „nenaudoja spaudimo ar muštro“ padėjo darbuotojams prisitaikyti prie nuotolinio ugdymo, suteikiant reikiamą pagalbą. Toks elgesys atitinka moraliojo vadovo dimensiją, nes vadovas siekia, kad pokyčiai vyktų pozityviai ir be įtampos. V_5 deklaruoja, kad „mokymasis visą gyvenimą man yra ne tik individualus įsipareigojimas, bet ir mūsų mokyklos skatinama vertybė“, o tai iš esmės rodo autentišką ir transformacinę kryptį (Van Wart, 2014), kai vadovas inicijuoja platesnį kultūrinį poslinkį.

Darbuotojai (D_1) pabrėžia, jog „visi kartu bendraudami tariamės, kokių kompetencijų mums trūksta ir ieškome tinkamų seminarų bei lektorių“, demonstruodamas kolektyvinį sprendimų priėmimą ir darbuotojų balso svarbą. D_5 akcentuoja, kad vadovas „stengiasi įtraukti darbuotojus į strateginių tikslų kūrimą ir jų įgyvendinimą <...> mokymasis visą gyvenimą yra ne tik svarbus principas, bet ir būtinybė...“. Darbuotojai jaučiasi įgalinti prisidėti prie bendros organizacijos misijos (Shakeel, 2020).

Apibendrinant galima teigi, jog respondentų atsakymai apie mokymosi visą gyvenimą iniciatyvas bei vadovo palaikymo svarbą dera su teorinėje dalyje aptartais **tarnaujančios** ir **transformacinės** lyderystės principais (Van Wart, 2014), dalyvavimas priimančiais sprendimus ir asmeninio pavyzdžio rodymas atitinka (Shakeel, 2020; 2024) teorinę medžiagą. Vadovai pabrėžia išteklių, reikalingų mokymuisi, užtikrinimą (papildomas lėšas, metodinę pagalbą, vidinius mokymus), o darbuotojai – kolegialumą, bendrų sprendimų paiešką ir pasitikėjimo ugdymą. Toks požiūrių derinys atspindi **etišką vadovavimą**, kuriame moraliniai (pagarba, teisingumas) ir organizaciniai (bendradarbiavimas, strateginis tobulėjimas) aspektai veikia kartu, stiprindami įstaigos bendruomenės augimą, darbuotojų motyvaciją bei jų įsitraukimą į mokyklos misijos įgyvendinimą.

3.2.4. Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Analizuojant ketvirtąją kategoriją „Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius“ bei septintąją subkategoriją „Darbuotojų gerovės, įvairovės, bendruomeniškumo skatinimas, empatiškumas, rūpinimasis visuomene, aplinka, ateities kartomis, žmogaus teisėmis“ respondentams buvo užduotas klausimas: „Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, pagarbą žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą? Kaip svarbu šios veiklos Jūsų įstaigai? Ar įgyvendindami šias iniciatyvas įtraukiate darbuotojus, mokyklos bendruomenę ir visuomenę? Pateikite konkrečių pavyzdžių

3.2.4.1 lentelė

Darbuotojų gerovės, įvairovės ir bendruomeniškumo skatinimas

Kategorija	Subkategorija	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožų	Darbuotojų gerovės, įvairovės ir	<...> „aukcionas Ukrainai paremti“ <...> jau keletą metų dalyvauja respublikiniame projekte „Atsigręžk“,	<...> bendradarbiauja su Raudonuoju kryžiumi, Trečiojo amžiaus universitetu, visomis rajono socialinių

raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius	bendruomeniš kumo skatinimas.	kurio metu dovanojamos koncertinės programos ir parodos vaikų globos namas, senelių namas, pensionato gyventojams <...> dailės mokiniai kartu su mokytojais vykdė projektą „Draugiškas aplinkai vaikas“, kurio metu buvo atlikti darbai ekologine, tvarumo tema, paroda iškeliavo į Norvegiją. (V_1), <...> koordinuojame Trečiojo amžiaus universitetą (TAU)<...>(V_2), <...>kasmet dalyvaujame Lions moterų klubo labdaros renginyje, senjorų kalėdinėje vakaronėje, trečiojo amžiaus universiteto mokslo metų uždarymo renginyje<...>mokykla, mokinių iniciatyva, atsisakė vienkartinį puodelių prie vandens kolonėlių naudojimo<...>(V_3). <...> Mokykla dalyvavo tarptautiniame Erasmus projekte, kur susipažino su kitų šalių kultūromis<...> prasidėjus karui Ukrainoje, rinkome labdarą ukrainiečiams, ukrainiečių vaikus mokome nemokamai<...>(V_4), <...>mokinių taryba organizuoja akcijas su organizacijos „Gelbėkit vaikus“ lankytojais, organizuojame labdaros koncertus bendradarbiaujame su Mamų unija<...>(V_4), <...> mūsų mokykla jau keletą metų dalyvauja ilgalaikiame labdaros projekte „Atsigrėžk“, mokiniai koncertuoja senelių namuose, jaunuolių Šviesos centre (SUP mokiniai)<...>(V_5), <...> mokykla daugelį metų buvo Kalėdinio labdaros vakaro iniciatorius, dalyvauja Paramos akcijų koncertuose, dalyvauja projekte „Atsigrėžk“ organizuodama koncertinius vakarus socialiai remtinų ar kitaip pažeidžiamų asmenų grupėms, senelių namams ir kt.<...>pagalba ukrainiečiams, pagalba Carito organizacijai, tuo pačiu prisidedant ir prie tvarumo<...>dalyvaujame įvairiose tvarumo akcijose<...>(V_6), <...> organizuojame daug labdaros koncertų (senelių namuose, soc. globos namuose ir pan.). Esame dažni partneriai kitų mokyklų, įstaigų organizuojamuose labdaros projektuose senjorams, vaikams su negalia. Mokykla organizuoja daug koncertų, muzikinių ir šokių popiečių įvairiose miesto vietose<...>(V_7), <...>choreografijos skyriaus mokinių šokių kolektyvas „Fiesta“ sukūrė ir plačiai išplatino video klipą Ukrainos žmonėms palaikyti<...>(V_7).	paslaugų organizacijomis, ligonine <...> visiems padedame organizuojant renginius, gamindami atvirukus bei prisidedame kitomis veiklomis<...>(D_1), <...>viena iš veiklų galėtų būti bendradarbiavimas su tarptautinėmis organizacijomis, pvz. dalyvavimas Erasmus+ projektuose <...> organizuojame renginius, skirtus specialiujų poreikių mokiniams, Tarptautinei žmogaus teisių dienai (D_2). <...> daug metų dalyvaujame moterų klubo „Lions“ organizuojamuose labdaros renginiuose, koncertuojame miesto senjorų, trečiojo amžiaus universiteto tradiciniuose renginiuose, socialiniuose centruose, džiuginame muzikiniais apsilankymais senukus<...>(D_3). <...> įgyvendiname Erasmus tarptautinį projektą, kuriame ypač daug dėmesio buvo skiriama socialiai pažeidžiamose šeimose gyvenantiems vaikams, mažiau galimybių turintiems vaikams dalyvauti veiklose <...>mokykloje vykdomas projektas „Menas gydo kūną ir sielą“, kurio veiklose dalyvauja vaikai iš specialiosios mokyklos „Riešutas“<...> visi mokykloje dirbantys mokytojai organizuoja savo mokinių koncertus senelių namuose, dalyvauja projektuose, kuriuos organizuoja mokyklos partneriai<...>(D_4), <...> organizuojami koncertai seneliams, vaikų globos namams<...>(D_5), <...>darbuotojai ir vaikai nuolat renka elektronikos atliekas, už kurias kartą metuose yra apdovanojami prizais <...>prasidėjus karui Ukrainoje, buvo renkama įvairi labdara Ukrainos žmonėms <...>(D_6), <...> neatlygintinai koncertuojame Rokiškio ir Skemų senelių ir neįgalųjų globos namuose <...>(D_7).
--	-------------------------------------	---	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus kategoriją „Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius“ (žr. 3.2.4.1. lentelę) matyti, kad NVŠ įstaigose daug dėmesio skiriama **socialinei atsakomybei**, bendruomeniškos iniciatyvoms ir aplinkosaugai. Tiek vadovų, tiek darbuotojų pasisakymai atitinka **etiško vadovavimo** teorinę sampratą (Brown et al., 2005; Van Wart, 2014; Shakeel, 2020, 2024), pabrėžiančią ne tik organizacijos, bet ir išorės suinteresuotųjų šalių bei visuomenės poreikių įtraukimą.

Tiek vadovai, tiek darbuotojų požiūriu pabrėžiamas NVŠ įstaigų dalyvavimas projektuose, skatinančiuose kultūrų pažinimą –*Erasmus projektas* (V_4, D_2, D_4). Dalyvavimas labdaros renginiuose su TAU, Lions klubu, koncertai senelių namuose, vaikų globos namuose, ligoninėse, neįgaliųjų centruose, bendruomenės projektuose (V_1, V_3, V_6, V_7, D_3, D_5, D_7) atspindi socialiai atsakingo vadovavimo principus. Be to, dėmesys tvarumo iniciatyvoms, tokioms kaip vienkartinį puodelių atsisakymas (V_3), elektroninių atliekų rinkimas (D_6) ar (V_1) dailės mokinių dalyvavimas ekologinėse parodose dera su Van Wart (2014) teorijoje akcentuojamu rūpinimusi aplinka kaip socialiai atsakingo vadovavimo dalimi. Vadovų ir darbuotojų iniciatyvos, tokios kaip paramos projektai (pvz. Ukrainai) ar dalyvavimas tvarumo akcijose (V_4, V_6, V_7, D_6), atskleidžia įsipareigojimą platesnei socialinei ir aplinkosaugos atsakomybei. Pasisakymai apie projektus, vykdomus kartu su organizacijomis „*Mamų unija*“ ir „*Gelbėkit vaikus*“ (V_4) bei veiklas, skirtas socialiai remtiniams vaikams, tokias kaip „*Atsigręžk*“, „*Menas gydo kūną ir sielą*“ (V_7, D_4) rodo, kad socialinis bendradarbiavimas yra svarbi švietimo įstaigų darbo dalis.

Abi grupės sutaria, kad *vadovo empatija, pagarba įvairovei ir darbuotojų įtrauktis* tiesiogiai skatina bendruomeniškumą, kolektyvinę atsakomybę, morale grindžiamą atmosferą. Tiek vadovai, tiek darbuotojai suvokia, kad *mokyklos veikla neapsiriboja vien akademiniiais rezultatais*, bet skleidžiasi socialinėje – pilietinėje erdvėje, ugdant pagarbą žmogaus teisėms, aplinkai, įvairovei bei ateities kartų gerovei.

Apžvelgus respondentų atsakymus pagal 4-ąją kategoriją („Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius“) galima teigti, jog **vadovai ir darbuotojai** sutaria, kad socialiai atsakinga veikla – labdaros, paramos, tvarumo, įvairovės projektai – yra kertinė mokyklos bendruomenės ugdymo dalis. Tačiau jų požiūrio *niuansai skiriasi*. **Vadovai** akcentuoja *institucinį, strateginį lygmenį* (projektų planavimas, bendradarbiavimas su vietos ar tarptautinėmis organizacijomis, lėšų ar materialių išteklių skyrimas, oficialus mokyklos dalyvavimas miesto renginiuose). Laiko šias iniciatyvas *misijos ir vizijos dalimi*, formuodami ilgalaikius planus bei struktūras, skatinančias bendruomenę siekti ne tik akademinių, bet ir pilietinių, socialinių tikslų. **Darbuotojai** pabrėžia *tarpasmeninius, emocinius* aspektus: kaip etiškas vadovavimas ir socialiai atsakingos iniciatyvos veikia kasdienį mikroklimatą, bendruomenės solidarumą, mokinių ir mokytojų asmeninį augimą. Matydami empatišką vadovo laikyseną (jokių prievartos būdų, pasitikėjimo atmosferą, savanorystės skatinimą), jie jaučiasi *labiau įgalinti ir motyvuoti* prisidėti prie paramos, labdaros ir aplinkosaugos veiklų.

Taigi galima teigti, jog tyrimo metu gauti rezultatai atitinka šiuolaikinius etiško vadovavimo modelius, kurie akcentuoja *socialiai atsakingos lyderystės* (Shakeel, 2020) ir *moralinio vadovo* (Trevino, Brown, 2006) reikšmę. Vadovai, demonstruodami asmeninius moralinius principus (pagarbą žmogaus teisėms, empatiją, atsakomybę) ir strategiškai integruodami socialinius bei aplinkosauginius projektus į NVŠ įstaigos veiklą, sukuria sąlygas darbuotojams ir mokiniams dalyvauti prasmingose iniciatyvose. Toks požiūris ne tik gerina bendruomenės mikroklimatą, bet ir

skatina sistemingą, vertybinę vaikų bei suaugusiųjų ugdymą, paremtą jautrumu visuomenės ir aplinkos poreikiams. Tokiu būdu NVŠ įstaiga tampa *aktyvia socialinio pokyčio dalyve*, o etiškas vadovavimas įgyja *praktinę prasmę*, derinant formalius ir moralinius veiklos pagrindus.

Analizuojant aštuntąją subkategoriją „Kolektyvinės vizijos kūrimas, intelektualinis skatinimas, darbuotojų stiprybių plėtojimas“ respondentams buvo užduotas klausimas: „Baigiasi kalendoriniai metai, kaip veiklos planavimo metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų diegimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas savo mokykloje? Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etišku vadovavimu, skaidrumo stiprinimu ir efektyvios valdysenos skatinimu planuojate įtraukti į 2025-2027 strateginius/ metų veiklos planus? Pateikite konkrečių pavyzdžių“.

3.2.4.2. lentelė

Kolektyvinės vizijos kūrimas

Kategorija / Subkategorija	Kodai	Vadovų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai	Darbuotojų požiūrį iliustruojantys pavyzdžiai
Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius	Kolektyvinės vizijos kūrimas	<...> įvertinama nuveikta veikla<...> planuojama 2025 m. mokytojams organizuoti mokymus stiprinant gebėjimus spręsti konfliktus, emocinį intelektą, bei etikos principus <...> planuojant metų biudžetą planuojama įtraukti metodinių grupių pasitarimus, išklausant mokytojų poreikius <...> toliau rengti ir vykdyti profesinio tobulėjimo ir kompetencijų tobulinimo programas tiek . darbuotojams, tiek mokytojams <...> viena iš priemonių „atvirų durų“ politika <...>(V_1), <...> tęsime viską toliau....<...> asmuo atsakingas už Korupcijos prevenciją, iš dalies atlieka tokį vertinimą <...>(V_2), <...> mano įsakymu sudaryta darbo grupė <...> negalėčiau to pavadinti strategijomis<...> vis sugrįžtu prie pamastymų, kokiomis priemonėmis reikėtų pakelti darbuotojų „ūpą“, kad gebėtų džiaugtis, kad gali dirbti, kad geros darbo sąlygos<...>(V_3), <...> yra mokykloje etikos komisija, paskirtas už korupciją atsakingas asmuo<...> eisime ta linkme šviesdami tėvelius, mokytojus ir vaikus<...> kūrybingiems darbuotojams nereikia primestinių dalykų <...>(V_4), <...> niekada nesame išskyrę, vertinimo įsivertinimo metu, etiško vadovavimo ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijų analizavimo<...> bet šiaip gera mintis, ir verta apie tai pagalvoti, įsivertinant 2024 metus ir planuojant 2025 metų mokyklos veiklą <...> skaidrumo stiprinimo ir efektyvios valdysenos nesame išskyrę <...> mūsų darbuotojai dalyvauja mokymuose ir šiais metais organizavome jiems mokymus<...>(V_5),	<...> nežinau<...>(D_1), <...> organizuoti reguliarius mokymus, kurie ne tik apimtų etikos principus, bet ir praktinius aspektus, kaip vadovai turėtų spręsti sudėtingas situacijas, kuriose gali kilti etikos klausimų <...> įdiegti etikos vertinimo kriterijus vertinant kasmetinį vadovų vertinimą <...> organizuoti kasmetines etikos ir lyderystės dirbtuves <...>(D_2), <...> reikėtų atlikti mokytojų ir darbuotojų apklausą skaidrumo ir efektyvios valdysenos klausimais ir problemines sritis įtraukti į planus<...>(D_3), <...> vadovaujant įstaigai, visų pirma, reikia matyti žmogų, jo savijautą, išgyvenimus, o ne bet kokia kaina siekti aukštų apdovanojimų<...> dabar didelis dėmesys skiriamas dokumentų pildymui, tačiau tvarkingi dokumentai, jokių būdu neatspindi tikrojo mikroklimato įstaigose <...>(D_4), <...> metų pabaigoje yra organizuojamos apklausos; analizuojama ir aptariama kartu su kolektyvu<...> galima būtų įtraukti: lyderystės ugdymo mokymus, etikos dienas mokykloje <...>(D_5), <...> pasibaigus metams visi darbuotojai įsivertina patys bei yra įvertinami direktorės <...> ateityje nieko nereiktų keisti <...>(D_6), <...> šiaip apie viską kalbamės, diskutuojame mokytojų tarybos, Mokyklos tarybos, Darbo tarybos ir įvairių darbo grupių posėdžių-pasitarimų metu <...>(D_7).

<...>įtraukiame strategavimą su iš to išplaukiančiomis įvairiomis veiklomis<...>planuojame kitų metų veiklas – kvalifikacijos tobulinimą <...>(V_6), <...> Mokyklos tarybos susirinkimo metu ir mokytojų tarybos posėdžio metu aptariama metų, pusmečio veiklos<...> planavimo darbus dar tik pradėdame, konkrečiai įvardinti negaliu<...>(V_7).

Šaltinis: sudaryta autorės

Apžvelgus subkategorijos „**Kolektyvinės vizijos kūrimas**“ (žr. 3.2.4.2. lentelės) respondentų atsakymus, vadovai (V_1, V_2, V_3, V_7) atskleidžia, jog metų pabaigoje formaliai **įsivertina mokyklos veiklą**, sėkmes ir nesėkmes, planuoja naujus projektus bei sprendimus 2025–2027 m. (V_2, V_5) pabrėžia, kad dalis sprendimų (korupcijos prevencijos, skaidrumo stiprinimo) priemonių jau egzistuoja, tačiau pripažįsta, jog tiesioginės strategijos, kuriose būtų išskirtas „etiško vadovavimo“ komponentas, dažniausiai neformalizuojamos. Vadovai pripažįsta mokyklos strateginių tikslų kūrimo svarbą, tačiau atskleidžia, kad šis procesas nėra nuoseklus ar iki galo įgyvendintas (V_6, V_7). Kai kurie vadovai pažymi, kad strateginis planavimas dar tik pradėdamas ir trūksta aiškių strategijų (V_5). Kai kurie vadovai (V_1, V_3) pabrėžia, jog planuodami metų biudžetą ar darbo krūvius stengiasi įtraukti darbuotojus (metodinė taryba, darbo taryba), kad būtų kuriama bendra mokyklos vizija ir tvarka. Vadovai mini svarstymus, kaip motyvuoti darbuotojus ir gerinti jų darbo nuotaiką (V_3), o tai dera su *transformacinio* vadovavimo teorija, akcentuojančia darbuotojų stiprybių įgalinimą ir motyvavimą (Bass, 1999).

Darbuotojai (D_2, D_3, D_4, D_5) pripažįsta, kad *kolektyvinis sprendimų priėmimas*, plačios diskusijos, apklausos, mokytojų tarybos posėdžiai padeda sukurti bendrą kryptį bei bendrai priimtus tikslus. Akcentuoja, kad norėtų aiškesnio etikos dimensijos išgryninimo strateginiuose planuose (D_2, D_3). Kai kurie (D_4, D_5) atkreipia dėmesį, kad „geri dokumentai“ dar nereiškia, jog mokykloje iš tiesų vyrauja etiškas mikroklimatas ir palaikoma ilgalaikė vizija – realus vadovo elgesys ir darbuotojų gerovė kartais svarbesni nei formalūs įrašai. Darbuotojai akcentuoja komunikacijos ir diskusijų svarbą, nurodydami, kad sprendimai dažnai priimami bendradarbiaujant darbo grupėse ir tarybose (D_7). Jie taip pat pabrėžia vadovų gebėjimą suprasti darbuotojų išgyvenimus ir emocinę būseną (D_4). Didesnį dėmesį skiria įsivertinimui ir atgalinio ryšio mechanizmams, tokiems kaip metų pabaigos apklausos ir veiklos vertinimai, kuriuose analizuojami darbo rezultatai ir kolektyvo veikla (D_5, D_6).

Analizuojant intelektualinį skatinimą ir darbuotojų tobulinimą, pastebėta, jog **vadovai akcentuoja švietėjišką veiklą** ir darbuotojų bei tėvų informavimą apie pokyčius (V_4). Kai kurie vadovai išreiškia ketinimus įtraukti naujas iniciatyvas į ateities planus, tačiau jų atsakymuose trūksta konkrečių strategijų pokyčiams įgyvendinti (V_5). (V_1, V_5, V_6) mini, kad mokytojams ir darbuotojams organizuojamos mokymų programos (pvz., konfliktų sprendimas, emocinis intelektas, mikroklimato gerinimas). V_3 pripažįsta, kad svarbu kelti darbuotojų „ūpą“, motyvaciją bei džiaugsmą dirbti, bet nėra iki galo išplėtotų konkrečių strategijų, kaip skatinti darbuotojų intelektualinį augimą, išskyrus bendrą kvalifikacijos kėlimą.

Darbuotojų pasisakymai šioje subkategorijoje (D_2, D_3) rodo norą, kad *etika ir lyderystė* taptų ne tik retorika, bet ir mokymų turiniu (pvz., kasmetinės etikos ir lyderystės dirbtuvės). Kai kurie (D_4)

atkreipia dėmesį, jog, siekiant transformacinio vadovavimo, būtina reali, nuolatinė kompetencijų plėtra (ne „vien tik dokumentų pildymas“).

Analizuodami subkategoriją apie **darbuotojų stiprybių plėtojimą ir mikroklimate palaikymą, vadovai** (V_1) pabrėžia „atvirų durų“ politiką, reguliarių susirinkimų organizavimą, skaidrių procedūrų kūrimą, tai didina tarpusavio pasitikėjimą, padeda atpažinti darbuotojų potencialą. V_4, V_7 mano, kad „kūrybingiems darbuotojams nereikia primestinių dalykų“, todėl orientuojasi į palaikantį požiūrį, laisvą kūrybinių idėjų įgyvendinimą. V_3 pripažįsta, jog susirinkimuose svarstoma, kaip pakelti darbuotojų motyvaciją, bet nėra konkrečiai išdėstyta, kaip išlaikyti moralinį mikroklimate, išskyrus kartais vykdomus mokymus ar darbo grupės susitikimus.

Darbuotojai (D_4, D_5, D_6) patvirtina, kad mokyklos vadovai paprastai atsižvelgia į darbuotojų pasiekimus, viešina jų indėlį, pripažįsta gerą darbą, tai stiprina motyvaciją. Kartais nurodoma, kad realus moralinio mikroklimate palaikymas priklauso nuo *vadovo asmeninės empatijos*. (D_4) pažymi, kad net geriausiai surašyti dokumentai neatskleidžia tikrosios atmosferos.

Taigi tiek vadovų, tiek darbuotojų atsakymai rodo, kad *transformacinio vadovavimo* bruožai – kolektyvinės vizijos kūrimas, intelektualinis skatinimas, darbuotojų stiprybių plėtojimas – yra pripažįstami kaip esminiai etiško vadovavimo bruožai mokykloje, pateikti teorinėje dalyje. Vis dėlto egzistuoja **nepakankamo strateginio išskyrimo spragos**: nors respondentų abiem grupėms svarbus etiškumas, viešumas, darbuotojų motyvacija ir profesionalus ugdymas, *tik nedaugelis* respondentų teigia, jog yra įtraukę konkrečias priemones ar etikos-lyderystės kompetencijų ugdymą į strateginius planus. Šis tyrimas patvirtina, kad norint nuosekliai įgyvendinti transformacinį - etišką vadovavimą, būtina ne tik kasmetė savianalizė, bet ir *ilgalaikė strategija*, apimanti nuolatinį vadovų bei darbuotojų mokymąsi, aiškius etiškos komunikacijos ir moralinio mikroklimate siekius bei sistemingą jų vertinimą.

DISKUSIJA

Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) įstaigų vadovams svarbesni atrodo formalieji (procedūros, strateginis planavimas) ir organizaciniai (komunikacija, atsakomybės pasidalijimas) aspektai, tuo tarpu darbuotojai pabrėžia tarpasmeninį, emocinį ryšį (pasitikėjimą, empatiją, vadovo humaniškumą, sąžiningumą), tikėdamiesi lanksčios, o ne formalios vertybių raiškos. Ši išvada dera su mokslinėje literatūroje aptartais klasikinio ir šiuolaikinio etiško vadovavimo bruožais (Amir et al., 2023; Hadkhanthung, 2024; Holst, 2021; Kapur, 2018; Papaloi, 2023; Solinger et al., 2020; Kaduma, 2024; Kalshoven et al., 2008). Nors dalis tyrimo išvadų sutampa su mokslinėje literatūroje aprašyti moralinio asmens ir moralinio vadovo bruožais (Brown, Treviño, 2006; Shakeel, 2020; 2024), tyrimas taip pat rodo, jog daugelis vadovų etiškas vadovavimo nuostatas įgyvendina neformaliai, stokodami aiškių strategijų. Vis dėlto atsižvelgiant į Shakeel (2020) ir Northouse (2018) įžvalgas, etikos principų įtvirtinimas strateginiuose dokumentuose galėtų padėti įstaigoms sistemingiau taikyti etiško vadovavimo praktiką kasdienėje veikloje.

Kasdienė Neformaliojo vaikų švietimo įstaigų veikla pasižymi kūrybiškumu ir iniciatyvumu, savanoriškumu ir individualizavimu, bet kyla klausimas: ar mažiau formalizuota aplinka skatina didesnę empatiją bei etišką vadovavimą, ar, priešingai, gali tapti pernelyg neformalių (dokumentais neapibrėžtų) vadybos praktikų priežastimi. Be to, svarbu, kad NVŠ darbuotojai laiko save išskirtinėmis asmenybėmis, neretai ribojančiomis įsitraukimą į organizacinės kultūros formavimą. Toks požiūris iš dalies prieštarauja teoriniam akcentui, jog visų narių įsitraukimas yra būtinas organizacinės kultūros stiprinimui (Bojorovienė, 2022; Kučinskas, 2005; Šimanskienė, 2001; Vveinhardt, 2013).

Visgi tyrimo duomenys patvirtina teoriją, kad efektyvus NVŠ įstaigos veikimas didžiąja dalimi priklauso nuo etiško vadovo gebėjimo transformuoti kultūrą ir klimata, puoselėti bendrą viziją bei moralines vertybes (Shapira-Lishchinsky, 2020; Papaloi, 2023).

Kadangi etiškas vadovavimas nėra statiškas ir priklauso nuo konkrečios įstaigos konteksto, kyla keli klausimai ateities tyrimams:

- 1) Ar kūrybinė laisvė ir mažiau formalizuota aplinka iš tiesų didina empatijos ir etiško vadovavimo raišką?
- 2) Ar panašūs nesusikalbėjimo modeliai pastebimi ir kituose regionuose ar kituose švietimo sektoriuose?
- 3) Kaip dažnai ir kokiomis priemonėmis vertėtų įtraukti etiško vadovavimo mokymus bei atskaitomybės rodiklius į švietimo įstaigų veiklos planus?

Norint atsakyti į šiuos klausimus, ateityje vertėtų atlikti platesnius ir labiau reprezentatyvius tyrimus kituose švietimo sektoriuose, derinant kiekybinius ir kokybinius metodus, taip užtikrinant holistinį etiško vadovavimo ištyrimą įvairiuose švietimo kontekstuose.

IŠVADOS

Klasikinė ir šiuolaikinė etiško vadovavimo samprata. Klasikinio etiško vadovavimo esmė – normatyviai tinkamas elgesys, grindžiamas moraliniais standartais. Klasikinis etiško vadovavimo samprata išskiria du esminius aspektus: moralų asmenį (vadovo asmeninės savybės, tokios kaip sąžiningumas, skaidrumas, empatija, teisingumas, patikimumas, pagarba kitiems) bei moralų vadovą (priemonės, kuriomis formuojama etiška darbuotojų elgsena, pavyzdžiui, aiškūs elgesio standartai, vertybių komunikavimas, grįžtamasis ryšys, atlygis ir drausminimo mechanizmai, atsakomybės už visuomenės ir aplinkos gerovę prisiėmimas). Tuo tarpu šiuolaikinis etiškas vadovavimas laikomas etinių bruožų visuma, apimančia skirtingų vadovavimo stilių (dorybingo, autentiško, moralinio, tarnaujančio, transformacinio) etines dimensijas ir akcentuojančia ne vien normatyviai tinkamą elgesį organizacijos viduje, bet ir platesnę socialinę bei aplinkosauginę atsakomybę. Pasitelkus keturias pagrindines kategorijas: 1) etiško vadovavimo praktinė raiška rezultatų siekimui, 2) vadovavimo bruožai kuriant organizacinę kultūrą, 3) vertybių ir mokymosi visą gyvenimą diegimas ir 4) socialiai atsakingų elgesio praktikų kūrimas, nustatyta, jog toks vertybinis vadovavimas tampa strateginiu įrankiu, padedančiu stiprinti tarpasmeninius ryšius, didinti darbuotojų motyvaciją, mažinti etinių konfliktų tikimybę ir užtikrinti ilgalaikį įstaigos veiksmingumą. Šių bruožų derinys vadovams suteikia galimybę kurti skaidrumu, pasitikėjimu, empatija, pagarba, nuolatine komunikacija grįstą, įtraukią ir socialiai atsakingą organizacinę kultūrą, kurioje darbuotojai ne tik laikosi etikos normų, bet ir jaučia ilgalaikę moralinę paramą, paskatinimą bei motyvaciją dirbti organizacijos ir visuomenės labui.

Nacionalinio ir institucinio reglamentavimo įtaka. Nacionaliniuose dokumentuose akcentuojamos vertybės (tokios kaip demokratija, pagarba, skaidrumas, žmogaus teisės, socialinė atsakomybė), kurios formuoja normatyvinį pagrindą, reikalaujantį iš vadovų aukštos reputacijos ir vadybinių kompetencijų. Analizuojant NVŠ institucinius dokumentus, nustatyta, kad įstaigų dokumentai formuoja palankią aplinką etiškam vadovavimui praktikuoti, pabrėžiant vertybinio vadovavimo reikšmę. Instituciniu lygmeniu deklaruojamos vertybės (tokios kaip, kūrybiškumas, tobulėjimas, atsakomybė, demokratiškumas, tolerancija, dvasingumas, sąžiningumas, pagarba, profesionalumas, bendruomeniškumas bei pozityvus požiūris) iš esmės atspindi nacionaliniuose dokumentuose ir mokslinėje teorijoje apibrėžtus etiško vadovavimo bruožus. Instituciniu lygmeniu išanalizavus septynių NVŠ įstaigų viešai deklaruojamas vertybes, nustatyta, jog dvi NVŠ įstaigos nepublikuoja viešai vertybių, tačiau tose NVŠ įstaigose, kur vertybės viešai pateiktos, akcentuojami dorybingumo, tarnaujančio bei socialiai atsakingo vadovavimo bruožai. Galima daryti prielaidą, kad analizuotų NVŠ įstaigų tarpe B įstaiga deklaruoja plačiausią vertybių rinkinį (kūrybiškumas, tobulėjimas, atsakomybė, demokratiškumas, tolerancija ir dvasingumas) bei labiausiai atitinka šiuolaikinę etiško vadovavimo teoriją, pabrėžiančią socialinę atsakomybę ir darbuotojų įgalinimą.

Vadovų ir darbuotojų požiūrio skirtumai. Išanalizavus etiško vadovavimo bruožus vadovų ir darbuotojų požiūriu NVŠ įstaigose, ryškėja bendros vertybės (sąžiningumas, teisingumas, pagarba ir bendruomeniškumas) bei pagrindiniai skirtumai. *Strateginis valdymas vs tarpasmeninis dėmesys.* Vadovai dažniau išskiria formalius procesus (dokumentų rengimą, metinius pokalbius, drausmę, strateginį planavimą), akcentuoja atsakomybę ir kontrolę. Darbuotojai labiau pabrėžia tarpasmeninius aspektus (empatiją, palaikančią kultūrą, psichologinį saugumą), tikisi lanksčios, ne formalios vertybių raiškos. Moterys vadovės daugiau kalba apie emocinį ryšį, nuolatine komunikacija, supratingumą, profesinio augimo palaikymą bei lanksčią bendradarbiavimo atmosferą, tačiau etiško vadovavimo

nuostatas dažniau įgyvendina neformaliai, stokodamos aiškių strategijų. Vyrų darbuotojai labiau akcentuoja tvirtą moralinį vadovo pobūdį, aiškumą, principingumą, lojalumą ir „stovėjimą“ už savo komandą išoriniuose santykiuose. Ši takoskyra rodo, kad etiškas vadovavimas NVŠ įstaigose nėra vienareikšmiškai suvokiamas ir integruojamas.

Taigi tyrimo rezultatai atskleidė pagrindinius etiško vadovavimo bruožus, tačiau dėl nevienodų vadovų ir darbuotojų požiūrių praktikoje kyla komunikacijos trikdžių, apsunkinančių etiško vadovavimo užtikrinimą NVŠ įstaigose, todėl būtina parengti rekomendacijas švietimo įstaigoms, skirtas etiško vadovavimo tobulinimui individualiu, instituciniu ir savivaldybės (valstybės) lygmeniu.

REKOMENDACIJOS

Švietimo įstaigų vadovams ir darbuotojams.

1. Išsamiai peržiūrėti, reguliariai atnaujinti švietimo įstaigų institucinius dokumentus (vidaus tvarkos taisyklės, etikos kodeksus, strateginius planus ir kt.) juose aiškiai apibrėžiant etiško vadovavimo principus (pvz., vertybinius, organizacinius, komunikacinius) bei numatant konkrečius jų taikymo mechanizmus ir atsakomybės sritis. Nustatyti atskaitomybės rodiklius, kuriuos būtų galima įtraukti į veiklos planus bei metinį darbuotojų vertinimo procesą.
2. Užtikrini nuoseklius, praktinius mokymus vadovams ir darbuotojams, kurių tikslas - stiprinti organizacijos tvarumą, darbuotojų pasitenkinimą bei visuomenės pasitikėjimą.
3. Siekiant išvengti komunikacijos spragų bei palaikyti etišką organizacinę kultūrą, organizuoti bendrus vadovų ir darbuotojų susitikimus, diskusijas bei mokymų sesijas.

Steigėjui, švietimo politikos formuotojams ir atsakingoms institucijoms.

1. Patartina parengti ir įdiegti nuoseklią etikos politikos sistemą, apimančią konkrečias įgyvendinimo priemones bei jų integraciją su metiniu vadovų veiklos vertinimu bei strateginiu planavimu.
2. Rekomenduojama numatyti tikslinį finansavimą arba metodinę pagalbą specializuotoms programoms, padedančioms švietimo įstaigų vadovams ir darbuotojams efektyviau taikyti etiško vadovavimo principus kasdienėje veikloje.

LITERATŪRA

1. Abun, D., Julian, F.P., Acidera, E., B., Apollo, E., P. (2023). The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees. *Divine Word International Journal of Management and Humanities* 2(3), 412-433. Prieiga per internetą: [The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees \(hal.science\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
2. Aydın, İ. (2018). *Public ethics*. Oxford: Oxford University Press.
3. Aytan, Y., S. (2022). *Ethics in Management: Ethical Leadership and Culture*. Sayan. *Handbook of Research on Sustainable Supply Chain Management for the Global Economy*, edited by Ulas Akkucuk, IGI Global, 2020, pp. 299-309. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4601-7.ch016> [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
4. Amir, S., Yusof, H. M., Mokhtar, K., & Rahman, Z. (2023). Ethical Leadership Practice In Education: A Significant Systematic Review. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 8(52), 258-275. Prieiga per internetą: [ETHICAL LEADERSHIP PRACTICE IN EDUCATION A SIGNIFI.pdf](#) [žiūrėta 2024 m. kovo 14 d.].
5. Andersson, S., & Ekelund, H. (2022). Promoting Ethics Management Strategies in the Public Sector: Rules, Values, and Inclusion in Sweden. *Administration & Society*, 54(6), 1089-1116. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/00953997211050306>, [žiūrėta 2024 m. spalio 20 d.].
6. Arjanto, P., Bafadal, I., Atmoko, A., Sunandar, A. (2023). Bibliometric analysis of school improvement research: A century of scholarly contributions. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 34-48. Prieiga per internetą: DOI: <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.59380>, [žiūrėta 2024 m. lapkričio 10 d.].
7. Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.I. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. Prieiga per internetą: [Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership \(wiley.com\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
8. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Vilnius.
9. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E., (2022). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai.
10. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas. Vadovėlis*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: [2013-Vadyb.sprend Bakanauskiene Kyguoliene 15-p.pdf \(vdu.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 30 d.].
11. Bakonis, E. (2020). Švietimo įstaigos vadovų kasmetinio veiklos vertinimo ataskaitos. Analizės ataskaita. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra. Prieiga per internetą: [Svietimo-istaigu-vadovu-ataskaitos.pdf \(smm.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
12. Bandura, A. (1986). Social foundation of thought and action. In: Englewood cliffs, NJ: prentice Hall, Prieiga per internetą: [Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. \(apa.org\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
13. Bass, B. M. and P. Steidlmeier. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
14. Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S), [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].
15. Batool, M. Ghanem. (2018). Ethical leadership in education and its relation to education management ethics. *European Journal of Education Studies*, 4(6), 243-256. Prieiga per internetą: <https://zenodo.org/records/1245865>, [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
16. Becker, C. U. (2023). Ethical underpinnings for the economy of the Anthropocene: Sustainability ethics as key to a sustainable economy. *Ecological Economics*, 211, 107-868. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107868>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.].
17. Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. Prieiga per internetą: [A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. \(apa.org\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 4 d.].
18. Bergesas-Puyo, JG (2023). Rūpestingumo etika kaip lyderystės ugdymą vienijantis veiksnys. *International Journal of Research*, 10(12), 201–213. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10407150>, [žiūrėta 2024 m. spalio 20 d.].
19. Berges-Puyó, JG (2022). Etiška lyderystė švietime: vienijantis požiūris per rūpestingumo, teisingumo, kritikos ir nuoširdaus ugdymo etiką. *Kultūros ir vertybių švietime žurnalas*, 5(2), 140-151. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24>, [žiūrėta 2024 m. spalio 20 d.].
20. Bitinas, B., ir kt. (2008). *Kokybiinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Socialinių mokslų kolegija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.

21. Bojorovienė, J., Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos – verslas – visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, 1(VII), 40–54. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.230>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
22. Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). Manager ethics: lever of influence? The case of the performance of Cameroonian SMEs. *Revue Congolaise de Gestion*, 31, 43-79. Prieiga per internetą: [Éthique du dirigeant : levier d'influence ? Le cas de la performance des PME camerounaises | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion/2021-01/revue-congolaise-de-gestion_2021_01_003.htm), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.].
23. Bouchamma, Y., Brie, J.,M. (2023). Communities of practice and ethical leadership. *International Studies in Educational Administration. Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 203, 121-124. Prieiga per internetą: <https://www.erudit.org/en/journals/cjeap/2023-n203-cjeap09003/1108437ar/>, [žiūrėta 2024 m. kovo 14 d.].
24. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *ScienceDirect*. Prieiga per internetą: [Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430600110X) [žiūrėta 2024 m. kovo 14 d.].
25. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430600110X>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
26. Brown, M. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36, 140-155. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
27. Brown, M.E., & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/25763039>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
28. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587-598. Prieiga per internetą: [Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership on JSTOR](https://www.jstor.org/stable/25763039), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
29. Buble, M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85-97. Prieiga per internetą: [Buble 2012 Interdependence of organizational cultur.pdf.](https://www.researchgate.net/publication/266111111), [žiūrėta 2024 m. liepos 29 d.].
30. Campbell, E. (1997). Ethical School Leadership: Problems of an Elusive Role. *Journal of School Leadership*, 7(3), 287-300. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/105268469700700304>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 20 d.].
31. Ciulla, J. (2004). *Is Good Leadership Contrary to Human Nature?* Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar. Prieiga per internetą: [PDF Integrating leadership with ethics: Is good leadership contrary to human nature? \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/266111111), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
32. Choi, S. B., Kim, K., & Kang, S.-W. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377–386. Prieiga per internetą: [Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. \(apa.org\)](https://www.apa.org/pubs/journals/0000000000000000), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
33. Collins, A., & Halverson, R. (2018). Rethinking education in the age of technology: The digital revolution and schooling in America. *Teachers College Press*. Prieiga per internetą: [PDF Rethinking education in the age of technology: the digital revolution and the schools.](https://www.researchgate.net/publication/326111111), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
34. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. Prieiga per internetą: [PDF Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/266111111), [žiūrėta 2024 m. liepos 4 d.].
35. Coplan, M. (2001). The Myth Of The Superprincipal. *Phi Delta Kappan*, 82(7), 582- 533. Prieiga per internetą: [The Myth of the Superprincipal - Michael A. Copland, 2001 \(sagepub.com\)](https://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav), [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
36. Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovo lyderystės teorinės prielaidos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(46), 12-16. Prieiga per internetą: [178415731.pdf](https://www.researchgate.net/publication/326111111), [žiūrėta 2024 m. liepos 30 d.].
37. Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. Prieiga per internetą: [PDF The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/266111111), [žiūrėta 2024 m. liepos 4 d.].
38. De Hoogh, A.H., Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 20 d.].
39. De Hoogh, A. H.B., Den Hartog D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 12 d.].
40. Den Hartog, D. N.(2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(2), 409-434. Prieiga per internetą: [Ethical Leadership by Deanne N. Den Hartog :: SSRN](https://www.ssrn.com/sol3/papers.cfm), [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].

41. Dinc, M., S., Aydemir, A. (2014). Ethical leadership and employee behaviours: an empirical study of mediating factors. *Business Governance and Ethics*, 9(3), 293. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Ethical leadership and employee behaviours: An empirical study of mediating factors \(researchgate.net\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
42. Dinc, M., S. & Nurovič, E. (2016). The Impact of Ethical Leadership on Employee Attitudes in Manufacturing Companies. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(3), 3-14. Prieiga per internetą: [The Impact of Ethical Leadership on Employee Attitudes in Manufacturing Companies](#) [žiūrėta 2024 m. liepos 15 d.].
43. DuBois, J. M. (2008). *A Framework for analyzing ethics cases*. Etichs in Mental Health Reasearch.
44. Dromantaitė, A., Raišienė, A.G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą [Dromantaitė Organizacines elgsenos pagrindai.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 12 d.].
45. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. Prieiga per internetą: [EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija \(OECD\) | Konkurencijos taryba \(kt.gov.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 23 d.].
46. Endriulaitienė, A., Morkevičiūtė, M. (2020). Etiško vadovavimo stiliaus reikšmė pedagogų profesiniam perdegimui. *Visuomenės sveikata*, 4(91), 19-25. Prieiga per internetą: [content \(vdu.lt\)](#) [žiūrėta 2024 m. kovo 14 d.].
47. Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663. Prieiga per internetą: [Sci-Hub | Some perspectives of managerial ethical leadership. Journal of Business Ethics, 6\(8\), 657–663 | 10.1007/BF00705782](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 21 d.].
48. Engelbrecht, A.S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. Prieiga per internetą: [Engelbrecht Integrity-ethical-leadership 2017.pdf \(uwc.ac.za\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
49. Engelbrecht, A. S., & Hendrikz, K (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1553>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
50. Fernando, A.C. (2012). *Business Ethics and corporate Governance (2nd ed.)*. India: Pearson. Prieiga per internetą: [Business Ethics and Corporate Governance, Second Edition \[Book\] \(oreilly.com\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].
51. Fernández, B. F. (2011). Ethics vs Finance? An analysis of the origins, problems and prospects of this relationship. *Finance and the Common Good*, 39, 70-85. Prieiga per internetą: [Éthique vs Finance ? Une analyse des origines, des problèmes et des perspectives d'avenir de cette relation | Cairn.info](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 19 d.].
52. Freeman, R., E., & Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130, 639–649. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>, [žiūrėta 2024 m. kovo 14 d.].
53. Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2019). Ethics, the key to sustainable and inclusive growth. *Management Issue(s)*, 24, 169-193. Prieiga per internetą: [L'éthique, clé d'une croissance durable et inclusive | Cairn.info](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.].
54. Gaizauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Registrų centras.
55. Gelfand, M., Erez, M., and Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. Prieiga per internetą: [\(PDF\) 46. Gelfand, M., Erez, M., and Aycan, Z. \(2007\). Cross-Cultural Organizational Behavior, Annual Review of Psychology, 58, 479-514.](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 20 d.].
56. Ghanem, B.M. (2018). Ethical leadership in education and its realion to education managment ethite. *European Journal of Education Studies*, 4(6), 243-256. Prieiga per internetą: [European Journal of Education Studies - ISSN 2501-1111 \(core.ac.uk\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
57. Grigoropoulos, J. E. (2019). The role of ethics in 21st century organizations. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 167-175. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/332549565_The_Role_of_Ethics_in_21st_Century_Organization, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
58. Guo, K. (2022). The relationship between ethical leadership and employee job satisfaction: the mediating role of media richness and perceived organizational transparency. *Ornanizational psychology*, 13. Prieiga per internetą [Frontiers | The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency \(frontiersin.org\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
59. Gurusamy, G., & Thambu, N (2018). Development of Moral Motivation Through Acting Activities in Teaching and Learning of Moral Education in Secondary Schools. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(4), pp. 234 - 250. Prieiga per internetą: [\(PDF\) DEVELOPMENT OF MORAL MOTIVATION THROUGH ACTING ACTIVITIES IN TEACHING AND LEARNING OF MORAL EDUCATION IN SECONDARY SCHOOLS](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
60. Habiba, U., Kausar, S.S.T., Waqas, A., & Ullah, K. (2019). The relationship between ethical leadership and work engagement: Moderation of Machiavellianism. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9(3), 1447–1459. Prieiga per internetą: [\(PDF\) The Relationship between Ethical Leadership and Work Engagement: Moderation of Machiavellianism \(researchgate.net\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
61. Hassan, S., Wright, E., B., Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Rewiew*, 74(3), 333-343. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/puar.12216>, [žiūrėta 2024 m. spalio 10 d.].

62. Heres, L., Lasthuizen, K. (2012). What's the Difference? Ethical Leadership in Public, Hybrid, and Private Sector Organisations. *Journal of Change Management*, 12(4), 441–466. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 20 d.].
63. Hoenig, C. (2000). Braveheart: Raising the Stakes of History. *The Irish Review*, 22(1), 67–80. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/29735890>, [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].
64. Holst, A. L. (2021). Finding a Moral Compass: Grounded Theory Research on Ethical Leadership Training for Education for Sustainable Development (ESD). *Handbook of Engaged Sustainability*, 1–36. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-3-319-53121-2_57-1, [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].
65. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
66. Jucevičienė R., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. (2000). *Universiteto kultūra ir jos tyrimas*. Kaunas: Technologija.
67. Jurkštainienė, E., Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etišką lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional formation and development studies*, 35(3), 73–86. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2274>, [žiūrėta 2024 m. kovo 13 d.].
68. Yirci, R., Özdemir, T., Y., Boydak Ö. M. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, 15(23), 161–184. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.14516/fde.520>, [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
69. Yukl, G., William, L.G. (2013). *Leadership in organizations, 8th edition*. New Jersey: Pearson Education. Prieiga per internetą: https://archive.org/details/leadershipinorga0000yukl_k0v0, [žiūrėta 2024 m. liepos 21 d.].
70. Kabeyi, M. J. B. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies, International. *Journal of Network Security*, 4(7), 373–379. Prieiga per internetą: DOI:[10.22271/allresearch.2018.v4.i7f.5153](https://doi.org/10.22271/allresearch.2018.v4.i7f.5153), [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].
71. Kaduma, K. D., (2024). Compliance toward ethical leadership among school principals: A synthesis of qualitative research-based evidences. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 16(1), 6–15. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2023.0773>, [žiūrėta 2024 m. spalio 15 d.].
72. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work (ELW): Development and validation of multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. Prieiga per internetą: (PDF) [Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/228111111_Ethical_Leader_Behavior_and_Big_Five_Factors_of_Personality), [žiūrėta 2024 m. birželio 11 d.].
73. Kanungo, N. R. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257–265. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>, [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].
74. Kar, S. (2014). Ethical Leadership: Best Practice for Success. *Journal of Business and Management*, 112–116. Prieiga per internetą: [14.pdf \(iosrjournals.org\)](https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol12_Issue04_2014/Kar%20S.pdf), [žiūrėta 2024 m. kovo 13 d.].
75. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
76. Kardelytė, K. (2014). Kitas žvilgsnis į ugdymo procesą. Ką apie pamoką galvoja mokytojai, mokiniai, tėvai ir išorės vertintojai? *Švietimo problemos analizė*, 15(120), 1–9. Prieiga per internetą: [Kitas-žvilgnis-i-ugdymo-procesa.pdf \(smm.lt\)](https://www.smm.lt/content/kitas-izvilgnis-i-ugdymo-procesa.pdf), [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
77. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behaviour*, 29(7), 923–947. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/job.520>, [žiūrėta 2024 m. kovo 13 d.].
78. Kapur, R. (2018). Ethical leadership. Prieiga per internetą: (PDF) [Ethical Leadership \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/328111111_Ethical_Leadership), [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].
79. Ko, Ch., Ma, J., Bartnik, R., Haney, H., M., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: an Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior* 28(2), 1–29. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>, [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
80. Kobiyh, M., Amri, E. A., Eddine, A., S., & Oulfarsi, S. (2024). Literature Review and Theoretical Generalizations of the Ethics Role in Business and Management: Family Business as a Case Study. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 93–106. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).93-106.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).93-106.2024), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.].
81. Kriščiūnaitė, A. (2018). Formalusis mokinių vertinimas neformaliajame muzikiniame vaikų švietime: mokinių, mokytojų ir tėvų patirtys. Mokslo daktaro disertacija Socialiniai mokslai, edukologija. Šiauliai. Prieiga per internetą: [content \(elaba.lt\)](https://www.elaba.lt/Content/Content/13742), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 30 d.].
82. Kučinskas, V., Paulauskaitė, A. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2005(2), 144–165. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/3742>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
83. Laurinavičius, A. (2004). Etikos kodeksų veiksmingumas ir statutinės tarnybos reputacija. *Jurisprudencija: mokslo darbai*, 63(55), 72–86. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/3ed590f3-6661-4700-acd1-3d207341d08e>, [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
84. Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639–649. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2244-2>, [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].

85. Lemana, H. & Ahmad, C. (2024). Perceptions of Change Management Among Filipino Leaders in Multinational Educational Institutions: A Multiple Case Study. *Human Behavior, Development and Society*, 25,(3), 134-145. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.62370/hbds.v25i3.276056>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d.].
86. Ling J., T., and Hauck, M.J., (2016), The ETHICS Model: Comprehensive, Ethical Decision Making. *American Counseling Association Conference*. Prieiga per internetą: [the-ethics-model.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.]. Logan L. Watts, Medeiros, K. E., McIntosh, T. J., & Mulhearn, T. J., (2021). *Ethics training for managers: Best practices and techniques*. Routledge: New York. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/347781977_Ethical_decision_making, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
87. Levi, L., & Rothstein, B. (2018). Universities must lead on sustainable development goals. *University World News*. Prieiga per internetą: [University World News](https://www.universityworldnews.com), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
88. Mayer, D., Aquino, K., Greenbaum, L., Kuenzi, M. (2013). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>, [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
89. Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N. et al. (2023). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*, 42, 16602–16617. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02925-2>, [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
90. Martišauskienė, D., Traškelys, K. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, 1(73), 191-206. Prieiga per internetą: <https://www.ku.lt/cris/entities/publication/6a6cf305-72c0-4779-a8c4-d504ce09c310>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 4 d.].
91. Maxwell, J.C. (2007). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson. Prieiga per internetą: [The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them, and People Will Follow You | Dr Peter Rivers EdD M.Ch Admin M.Org Leadership GDipMgt GDipSL B.Ed \(Hons\) MCCT \(UK\) MColIT \(UK\) - Academia.edu](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
92. Mbonu, Chifulumnanya N. M. (2018). Ethical Leadership in Organisations: A Synthesis of Literature. *Journal Of Humanities And Social Science*, 23(1), 38-43. Prieiga per internetą: [Ethical Leadership in Organisations: A Synthesis of Literature | IOSR Journals - Academia.edu](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
93. Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., Gartzia, L. (2018). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: the mediating role of on organizational culture of effectiveness. *Sec. Organizational Psychology*, 10. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>, [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
94. Miller, S. R., Moore, F., & Eden, L. (2024). Ethics and international business research: Considerations and best practices. *International Business Review*, 33(1), 102207. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102207>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 11 d.].
95. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., Stelmokienė, A. (2019). Etiškas vadovavimo stilius: vadovų ir pavaldinių požiūris. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 264-276. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.22>, [žiūrėta 2024 m. kovo 13 d.].
96. Naimah, S. N., & Utaminingsih, S. (2021). The Leadership of Schools to Improve Teacher Performance in Al-Amin Kids Park. *Journal of Social Science and Humanities*, 2(2), 99-103. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.53797/anp.jssh.v2i2.14.2021>, [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
97. Navickienė, Ž. Gutas, A., (2019). Skaidrumas ir viešumas versus konfidencialumas: praktinės šių etikos principų realizavimo gairės Lietuvos teisėjų veikloje. *Socialinių mokslų studijos. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas*, 11(1). Prieiga per internetą: [Navickienė 2019 Skaidrumas ir viešumas.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. spalio 5 d.].
98. Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. Prieiga per internetą: https://ijol.cikd.ca/article_60432.html, [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 4 d.].
99. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Metaanalytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/a0038246>, [žiūrėta 2024 m. liepos 4 d.].
100. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
101. Özsungur, F. (2020). The impact of ethical leadership on service innovation behavior: The mediating role of psychological capital. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 73–88. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/a0038246>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
102. Orunbon, N. O., Ifenaike, S. A., & Adeleke, A. A. (2022). Building Future for Education Through Ethical Leadership: The Educational Administrators' and Planners' Lens. *CMU Academy Journal of Management and Business Education*, 1(2), 16–22. Prieiga per internetą: [\(PDF\) CMU Academy Journal of Management and Business Education Building Future for Education Through Ethical Leadership: The Educational Administrators' and Planners' Lens \(researchgate.net\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
103. Ozan, B., M., Özdemir, M.Y., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, 15(23), 161-184. Prieiga per internetą: [\(PDF\) Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View \(researchgate.net\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].

104. Padgurskytė, V., Malinauskienė, D. (2020). Švietimo įstaigų vadovų vadybinės veiklos vertinimas. *Politika. Vadyba. Kokybė*, 12(1), 20-33. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](http://content.lituanistika.lt), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
105. Paine, L. S. (2003). The Thought Leader Interview. *Strategy and Business*. Prieiga per internetą: [Lynn Sharp Paine: minties lyderio interviu \(strategy-business.com\)](http://LynnSharpPaine.minties.lyderio.interviu(strategy-business.com)), [žiūrėta 2024 m. kovo 15 d.].
106. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106-117. [Managing for Organizational Integrity \(hbr.org\)](http://ManagingforOrganizationalIntegrity(hbr.org)), [žiūrėta 2024 m. liepos 21 d.].
107. Papaloi, E., Balasi, A., Iordanidis, G. (2023). Ethical Leadership and Ethical Climate at Educational Organizations in Europe: Depicting the “Value” of Values. *European Journal of Education*, 6(2), 119-137. Prieiga per internetą: [EJ1414664.pdf \(ed.gov\)](http://EJ1414664.pdf(ed.gov)), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
108. Palidaukaitė, J. (2003). Elgesio kodeksai: naujos teorinės paradigmos ir praktiniai įgyvendinimo aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 6, 55-63. Prieiga per internetą: [Vie.asis Nr. 6 \(lituanistika.lt\)](http://Vie.asis.Nr.6(lituanistika.lt)), [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
109. Paulavičiūtė, A. (2004). *Verslo etikos būklė Lietuvoje*. Vilnius: Ciklonas.
110. Paurienė, G. (2019). Policijos organizacijos kultūros samprata. *Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka: mokslinių straipsnių rinkinys*. Prieiga per internetą: [Paurienė_2019_Policijos organizacijos kultūros samprata.pdf](http://Pauriene_2019_Policijos_organizacijos_kulturos_samprata.pdf), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
111. Petrusis, A. (2021). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional formation and development studies*, 21(1), 109-121. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1413>, [žiūrėta 2024 m. liepos 7 d.].
112. Petrusis, A., Verkulevičiūtė-Kriukienė, D., Razma, A. (2021). Vadovavimo stilių vertinimas organizacijose. *RFDS*, 35(3), 87-100. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2275>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
113. Petušienė, E., Glinskienė, R., (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), 219-230. Prieiga per internetą: [Ekonomika vadyba_2008_11_2\(11\).pdf \(lituanistika.lt\)](http://Ekonomika_vadyba_2008_11_2(11).pdf(lituanistika.lt)), [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
114. Piro, J.S. & Wiemers, R. & Shutt, T. (2011). *Using Student Achievement Data in Teacher and Principal Evaluations: A Policy Study*. Western Connecticut State University: BP bepress tm.
115. Pruskus, V. (2003). *Verslo etika: laiko iššūkiai ir atsako galimybės*. Vilnius: Enciklopedija. Prieiga per internetą: VERSLO ETIKA | 2014 MCHI13 - Academia.edu, [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
116. Pučėtaitė, R., Pušinitė, R. (2015). *Novatoriškumo plėtros organizacijų etikos priemonėmis galimybės. Rekomendacijos verslui*. Vilnius: Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: [PDF Novatoriškumo plėtros organizacijų etikos priemonėmis galimybės: rekomendacijos verslui \(researchgate.net\)](http://PDF_Novatoriškumo_plėtros_organizacijų_etikos_priemonėmis_galimybės_rekomendacijos_verslui(researchgate.net)), [žiūrėta 2024 m. liepos 11 d.].
117. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Lāmsā, A.M. ir Riivari, E. (2015). The relationship between ethical organisational culture and organisational innovativeness: Comparison of findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics*, 139,(4), 685–700. Prieiga per internetą: <http://www.jstor.org/stable/44164251>, [žiūrėta 2024 m. liepos 29 d.].
118. Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Markūnaitė, L. (2015). The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. *Economics and Sociology*, 8(3), 11-31. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](http://content(lituanistika.lt)), [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
119. Purlys, Č. (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, 97-108. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/19801>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
120. Rao, I. (2019). A brief note on the role of ethical leadership in higher education institutions for sustainability. *IUP Journal of Management Research*, 18(4), 70-79. Prieiga per internetą: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219251552>, [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].
121. Remley, T.P.J., Herlihy, B., (2016). *Ethical, legal, and professional issues in counseling*. River Street, Hoboken, NJ : Pearson Education.
122. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>, [žiūrėta 2024 m. birželio 23 d.].
123. Santiago-Torner, C. (2023). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital*, 19(3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3926/ic.2238>, [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
124. Sauer, P., C., Stefan Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: a guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 17:1899–1933. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>, [žiūrėta 2024 m. spalio 20 d.].
125. Shakeel, Fahad & Kruiyen, Peter & Thiel, S. (2019). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 16(1),88-108. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 10 d.].
126. Shakeel, F., Kruiyen, P. M., Van Thiel, S. (2020). Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership (BELS). *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-20. Prieiga per internetą: [Shakeel_2020_Development of a Broader Conceptualization and Mea \(1\).pdf](http://Shakeel_2020_Development_of_a_Broader_Conceptualization_and_Mea(1).pdf), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 30 d.].

127. Shakeel, F., Kruiyen, P.M. and Van Thiel, S. (2024). Ethical leadership in the Netherlands: testing the broader conceptualization and measurement scale. *International Journal of Public Leadership*, 20(2), 144-167. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2023-0082>, [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 30 d.].
128. Shapira-Lishchinsky, O. (2020). A Multinational Study of Teachers' Codes of Ethics: Attitudes of Educational Leaders. *NASSP Bulletin*, 104(1), 5-19. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0192636520907694>, [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
129. Solinger, O. N., Jansen, P. G., & Cornelissen, J. P. (2020). The emergence of moral leadership. *Academy of Management Review*, 45(3), 504-527. Prieiga per internetą: [\[PDF\] The Emergence of Moral Leadership | Semantic Scholar](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
130. Sotirova, D. (2018). Ethical leadership in cross-cultural business communication. *Acta Prosperitatis*, 9, 51-88. Prieiga per internetą: [ETHICAL LEADERSHIP IN CROSS-CULTURAL BUSINESS COMMUNICATION - \(danielasotirova.com\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
131. Staniulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra: Mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: [untitled \(vdu.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
132. Starrett, S. (2011). Examples from Create Your Own Code of Ethics Assignment. Prieiga per internetą: [Starrett codeofethicsassignment.pdf \(illinois.edu\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].
133. Stefkovic, J.A., & Shapiro, J.P. (2003). Deconstructing Communities: Educational Leaders and their Ethical Decision-Making Processes. In Begley, P.T & Johansson, O. (Eds.), *The Ethical Dimensions Of School Leadership*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Prieiga per internetą: [Deconstructing Communities: Educational Leaders and Their Ethical Decision-Making Processes | SpringerLink](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
134. Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 68, 109–122. Prieiga per internetą: [content \(vdu.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. balandžio 25 d.].
135. Stelmokienė, A., Šarkutė, L., Vazonienė, G., (2021). *Europos socialinis tyrimas ir Lietuvos nacionaliniai pažangos rodikliai: informacinis leidinys politikos formuotojams*. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/145973>, [žiūrėta 2024 m. balandžio 25 d.].
136. Strazdienė, G. (2019). Pilietinės visuomenės organizacijų įtraukimas į visuomenės problemų sprendimą: kokybinis požiūris. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 15(1), 65–71. Prieiga per internetą: <https://ojs.panko.lt/index.php/ARSP/article/view/86>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 4 d.].
137. Survutaitė, D. (2021). Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai. *Švietimo problemos analizė*, 1(191). Prieiga per internetą: [nrl-Svietimo-istaigu-vadovai_elektroninis.pdf \(smm.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 7 d.].
138. Šimanskienė, L. (2001). Vadovo vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą. *Transformacijos rytų ir centrinėje Europoje*, 67-72. Vytauto didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
139. Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 121-134. Prieiga per internetą: <https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/1037>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
140. Targamadžė, V. (2009). Ateities mokyklos eskizo brėžtis: metodologinė įžvalga. *Pedagogika*, 95. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 12 d.].
141. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
142. Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. Prieiga per internetą: [Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? \(isonderhouden.nl\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
143. Toleikienė, R. (2018). Integralios etikos vadybos sistemos formavimas savivaldybėje (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas). Prieiga per internetą: [content \(elaba.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
144. Torner, C., S., (2023). Ethical leadership and creativity in employees with University education: The moderating effect of high intensity telework. *Intangible Capital IC*, 19(3): 393-414. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3926/ic.2238>, [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
145. Trevino, L. K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37. Prieiga per internetą: [A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite - Linda Klebe Treviño, Michael Brown, Laura Pincus Hartman, 2003 \(sagepub.com\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 12 d.].
146. Trevino, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–148. Prieiga per internetą: [Moral-Person-and-Moral-Manager_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethical-Leadership1.pdf \(se.edu\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
147. UNESCO (2018). Activating policy levers for Education 2030: The untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies. Paris: UNESCO. Prieiga per internetą: [265951eng \(1\).pdf](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].

148. Vaičekauskienė, S., Gražytė, A., Kiseliuvė, E., Tumlovskaja, J., (2017). NMVA Gera mokykla: vizija ar realybė. *Švietimo problemos analizė*, 2(156). Prieiga per internetą: [Gera-mokykla-vizija-ir-realybe.pdf \(smm.lt\)](#). [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
149. Van Wart, M. (2014). Contemporary varieties of ethical leadership in organizations. *International Journal of Business Administration*, 5(5), 27. Prieiga per internetą: [Contemporary Varieties of Ethical Leadership in Or.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. spalio 5 d.].
150. Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas Medžiaga diskusijoms. 2024. Prieiga per internetą: [svietimo-strategija-viesinimui.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 30 d.].
151. Vasiljevienė, N., Lewicka-Strzalecka, A. (2001). Verslo etika ir etiniai organizacijų vadybos aspektai. *Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, 4, 47-55. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
152. Vasiljevienė, N. (2004). Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika* 67(2), 131–144. Kaunas. Prieiga per internetą: doi:[10.15388/Ekon.2004.17388](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
153. Vasiljevienė, N. (2006). Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*, 37, 169-184. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/4130>, [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
154. Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., & Hamzah, M. I. M. (2018). Influence of ethical leadership practices in developing trust in leaders: A pilot study on Malaysian secondary schools. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 444-448. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.30.18348>, [žiūrėta 2024 m. birželio 15 d.].
155. Vyšniauskienė, D., Kundrotas, V. (1999). *Verslo etika*. Kaunas: Technologija.
156. Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>, [žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.].
157. Vveinhardt, J., Petrauskaitė, L., (2013). Išsigimusių organizacijos kultūrų ir nepotizmo organizacijose įžvalgos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 35(1), 150-160.
158. Zeng, J., & Xu, G. (2020). Ethical leadership and young university teachers' work engagement: A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 21. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/ijerph17010021>, [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
159. Zuzevičiūtė, V., Krasauskaitė, D. (2012). Švietimo organizacijų vadyba: etikos kodekso vaidmens interpretacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63 125-137. Prieiga per internetą <https://www.lituanistika.lt/content/42784>, [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
160. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba kaitos laikotarpiu: esminiai principai ir nuostatos. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 6, 103–107. Prieiga per internetą: doi:[10.15388/ActPaed.1999.06.9462](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 8 d.].
161. Želvys, R., Dukynaitė, R., Vaitekaitis, J. (2018). Švietimo sistemų efektyvumas ir našumas kintančių švietimo paradigmų kontekste. *Pedagogika*, 130(2), 32–45. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15823/p.2018.20> [žiūrėta 2024 m. liepos 30 d.].
162. Želvys, R., Mečkauskienė, R. (2012). Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 29, 22-34. Prieiga per internetą: [content \(lituanistika.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 29 d.].
163. Wiemers, R., W, Shutt, T., R., , Piro, J., S., (2011). An Ethical Approach to Building a Positive School Climate. *Journal of Interdisciplinary Education*, 11, 69-87. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/267041918_An_Ethical_Approach_to_Building_a_Positive_School_Climate, [žiūrėta 2024 m. spalio 24 d.].
164. Williams, WR. (2022). *Ethics and Law: Basic Concepts, Cases, and Dilemmas*. Prieiga per internetą: [Ethics and Law: Basic Concepts, Cases, and Dilemmas | Thuy Do - Academia.edu](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 1 d.].

TEISĖS AKTAI IR KITI NORMINIAI DOKUMENTAI

1. Apie švietimą glaustai. Prieiga per internetą: [Apie švietimą glaustai 2021 m.: EBPO rodikliai | Apie švietimą glaustai | EBPO iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
2. Lietuvos švietimas ir kultūra. Prieiga per internetą: [Bendrieji švietimo rodikliai - Oficialiosios statistikos portalas](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
3. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, p. 86. Prieiga per internetą: [2023-Svietimas-Lietuvoje_WEBak.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
4. Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas. Prieiga per internetą: [I-1374 Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas](#), [žiūrėta: 2024 m. gruodžio 4 d.].
5. Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas. 2002 m. gegužės 28 d. Nr. IX-904. Prieiga per internetą: [IX-904 Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas](#), [žiūrėta: 2024 m. lapkričio 11 d.].
6. Lietuvos Respublikos Seimas. 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf \(smm.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
7. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, patvirtintas 1991 m. birželio 25 d. įsakymo Nr. I-1489. Prieiga per internetą: [I-1489 Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
8. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. ISAK-2695 „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [ISAK-2695 Dėl Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
9. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. ISAK-587 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [ISAK-587 Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykd...](#) [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
10. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. ISAK-587 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [ISAK-608 Dėl švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymo Nr. ISAK-587 „Dėl Bendrojo lavinim... \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
11. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo. Prieiga per internetą: [V-1194 Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias ... \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
12. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-1308 Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
13. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. birželio 11 d. įsakymas Nr. V-561 „Dėl pedagogų etikos kodekso patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-561 Dėl Pedagogų etikos kodekso patvirtinimo \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta: 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
14. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-279 Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias mokyklas\) vadovų, jų pavadu... \[žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.\].](#)
15. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. kovo 28 d. įsakymas Nr. V-342 „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-342 Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 21 d.].
16. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. lapkričio 27 d. įsakymas Nr. V-1499 „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-1499 Dėl Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 21 d.].
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [Ateitį kurkime šiandien - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ \(lrv.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 13 d.].
18. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas. 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Prieiga per internetą: [VIII-371 Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
19. Rekomendacinės gairės dėl dovanų ir paslaugų priėmimo apribojimų. (2020). Vilnius. Prieiga per internetą: [VTEK Rekomendacinės gairės dėl dovanų ir paslaugų priėmimo apribojimu 20200312_fin.pdf](#), [žiūrėta: 2024 m. lapkričio 11 d.].
20. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija. Prieiga per internetą: [Interesų konfliktas ir nusišalinimas - Vyriausioji tarnybinės etikos komisija \(vtek.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 23 d.].

21. VDI griežtina atsakomybė už smurtą ir priekabiavimą darbe: nuo 2025 m. – griežtesnės baudos darbdaviams. Prieiga per internetą: [VDI griežtina atsakomybė už smurtą ir priekabiavimą darbe: nuo 2025 m. – griežtesnės baudos darbdaviams - Valstybinė darbo inspekcija](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
22. Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi 4-asis tikslas (4-asis DVT) yra švietimo tikslas. Prieiga per internetą: [4-asis darnaus vystymosi tikslas \(4-asis DVT\) | #LeadingSDG4 | Švietimas2030 \(unesco.org\)](#), [žiūrėta: 2024 m. rugpjūčio 11 d.].

PRIEDAI

1 priedas

1.1.1.1 lentelė

Klasikinio etiško vadovavimo konceptualizacija

Autorius	Konceptualizavimas / teorija / modelis
Bandura, 1969; Bandura ir Walters, (1977).	Socialinio mokymosi teorijoje teigiama, kad žmonės tam tikroje visuomenėje siekia mokytis iš aukštesnį socialinį statusą turinčių ir aukštesnes pareigas užimančių asmenų ir mėgdžioti jų elgesį
Bandura, (1977, 1986)	Etiški lyderiai yra pavyzdžiai , teikiantys patarimus, kaip elgtis, įkūnydami sąžiningumą, patikimumą, empatiją ir nuoširdų rūpinimąsi kitais
Brown et al. (2005)	Normatyviai tinkamo elgesio demonstravimą per tarpasmeninius santykius, asmeninius veiksmus. Ji taip pat apima tokio elgesio skatinimą tarp sekėjų per abipusį bendravimą, sprendimų priėmimą ir patiprinimą
Treviño et al., (2006)	Jiems būdingas sąžiningumas ir rūpestingumas . Jie priima sąžiningus ir išmintingus sprendimus. Jie dažnai bendrauja su savo pasekėjais etikos klausimais. Jie taip pat nustato aiškius etikos standartus. Jie taiko bausmes tiems, kurie pažeidžia šiuos standartus, ir apdovanoja tuos, kurie jų laikosi
Vasiljevienė, (2006)	Struktūrinis ir funkcinis darinys, kurio organizaciniai ryšiai, sąveikos ir vaidmenys yra skirti socialiai atsakingai, teisingai ir sąžiningai tenkinti visuomenės poreikius bei socialinius lūkesčius.
Kalshoven et al., (2011)	Etiškas vadovavimas yra kertinis gero valdymo ir vadovavimo kiekvienai švietimo įstaigai akmuo, iš vadovų labiau nei bet kada reikalaujama elgtis etiškai. Pareigingumas, sąžiningumas yra vienas iš dviejų stipriausių etiško vadovavimo koreliacinių veiksnių.
Al- Otaibi, (2013)	Etiškas vadovavimas susijęs lojalumu, tolerancija, sąžiningumu, teisingumu ir konsultavimu
Van Wart (2014)	Etiškas vadovavimas apima įvairius požiūrius , įskaitant taisyklėmis, dorybėmis ir rezultatais grindžiamą etiką. Jis apima vadovavimo stilių pritaikymą įvairioms etinėms situacijoms ir pabrėžia lankstumą taikant moralinius principus , kad būtų pasiekti etiški rezultatai, atsižvelgiant į organizacijos vertybes ir visuomenės lūkesčius.
Voegtlin (2016)	Etiškas vadovavimas pabrėžia atsakomybės aspektą, kai vadovai yra atsakingi ne tik už savo veiksmus, bet ir už savo sekėjų veiksmus. Jis apima aplinkos, skatinančios atsakingą elgesį ir sprendimų priėmimą , kai atsižvelgiama į poveikį visiems

Šaltinis: sudaryta autorės pagal pateiktus šaltinius.

Etiško vadovavimo praktikos švietimo įstaigoje



Saltinis: Shapira-Lishchinsky, 2020

Informuoto asmens sutikimo forma

Šiuo dokumentu patvirtinamas Jūsų sutikimas dalyvauti Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Regino plėtros instituto studentės Editos Timukienės tyrime „Etiškas vadovavimas vadovų ir darbuotojų požiūriu“, kurio tikslas - išnagrinėti etiško vadovavimo ypatumus švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu ir įvertinti šių praktikų poveikį švietimo įstaigoms.

Kilus klausimų dėl tyrimo, tyrimo rezultatų naudojimo juos galima užduoti: el. paštu timedita@gmail.com. Tyrimo metu Jūsų pateikta informacija, duomenys naudojami tik tyrimui atlikti, jo rezultatams aptarti, apibendrinti bei pristatyti viešai ginant baigiamąjį darbą gynimo komisijoje. Jūsų pateikta informacija, duomenys viešai skelbiami anonimizuojant (Jūsų asmens duomenys nenaudojami jokiame tyrimo etape). Baigiamieji darbai pateikiami Vilniaus universiteto informacinėje sistemoje (prieiga tik registruotiems vartotojams) pagal VU patvirtintas taisykles.

Jūsų pateikta informacija, duomenys (užfiksuoti garso įrašai) po tyrimo įvertinimo baigiamųjų darbų gynimo komisijoje yra sunaikinami.

Pažymėkite savo pasirinkimą:

Sutinku, kad atliekant tyrimą būtų daromas garso įrašas TAIP ☐ NE ☐.

Sutinku, kad apibendrinant tyrimų rezultatus būtų naudojamos mano tiesioginės bei perfrazuotos citatos (pateikiamos anonimizuoti) TAIP ☐ NE ☐.

Sutinku dalyvauti tyrime:

	Data
Tyrimo dalyvio vardas, pavardė	Parašas

	Data
Studento vardas, pavardė	Parašas

Parengta pagal Lietuvos Respublikos akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus patvirtintas „Atitikties mokslinių tyrimų etikai vertinimo gaires“ (2020 m. gruodžio 10 d. Nr. V-60, TAR, 2021 11-04, Nr. 22952).

Interviu klausimynas vadovams

Gerbiamas(-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros studijų programos studentė ir šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „**Etiškas vadovavimas švietimo įstaigoje vadovų ir darbuotojų požiūriu**“. Atlieku tyrimą, **kurio tikslas** – išnagrinėti etiško vadovavimo ypatumus švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu ir įvertinti šių praktikų poveikį švietimo įstaigoms.

Nuoširdžiai dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs, nes jie ne tik padės geriau suprasti, koks vadovavimas yra etiškas vadovų ir darbuotojų požiūriu, bet ir atskleis kaip šis vadovavimas prisideda prie Neformaliojo vaikų švietimo įstaigos veiklos rezultatų gerinimo bei etiško vadovavimo sėkmės. Atsakydami į šiuos klausimus, prašau vadovaukitės asmenine patirtimi ir mintimis apie tiesioginį vadovą bei darbo aplinką.

Laikydamosi tyrimo etikos principų - pagarbos, privatumo ir konfidencialumo – užtikrinu, kad Jūsų pateikti atsakymai bus visiškai anonimiški. Tyrimo duomenys bus naudojami tik apibendrintai ir bus pateikti magistro baigiamajame darbe.

Etiškas vadovavimas yra itin svarbus Neformaliojo vaikų švietimo įstaigoms. Tai šiuolaikinis vadovavimo stilius, kuris orientuotas ne tik į organizacijos tikslų įgyvendinimą, bet ir į vadovo veiksmų bei sprendimų dermę su visuotinai priimtomis etikos normomis. Šis vadovavimo modelis skatina darbuotojus elgtis etiškai, kurti tarpusavio pasitikėjimu ir pagarba grįstus santykius bei prisidėti prie organizacinės kultūros, puoselėjančios etiškumą.

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „**etiškas vadovas**“ ir „**etiška organizacija**“? Pagrįskite savo supratimą pateikdami pavyzdžių ar remdamiesi savo patirtimi.
2. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų **asmeninis elgesys** ir **organizacinė kultūra** (pvz., „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalūs susitarimai) ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai? Pagrįskite savo atsakymą ir pateikite praktinių pavyzdžių.
3. Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ **charakterio bruožus**? Kurį iš šių bruožų laikytumėte svarbiausiu efektyviam vadovavimui? Pagrįskite savo nuomonę ir pateikite pavyzdžių iš praktinės patirties.
4. Kokias praktikas taikote kurdami **pozityvų mikroklimatą** švietimo įstaigoje? Kaip vertinate **dokumentų, tokių kaip etikos kodeksas** ir kt., svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį švietimo įstaigoje?
5. Kaip Jūsų švietimo įstaigos **vertybės** atsispindi praktikoje? Gal galėtumėte papasakoti, kaip šios vertybės pasireiškia Jūsų veikloje, pavyzdžiui, priimant sprendimus, pripažįstant kitų nuomonę ar klaidas, priiimant atsakomybę, nustatant darbo užmokestį, atliekant darbuotojų vertinimą ar juos motyvuojant, sprendžiant **neetišką elgesį**?
6. Kaip Jūs skatinate **mokymosi visą gyvenimą praktikas** savo švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija? Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų.
7. Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, **pagarbą žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą**? Kaip svarbu šios veiklos Jūsų įstaigai? Ar įgyvendindami šias iniciatyvas įtraukiate darbuotojus, mokyklos bendruomenę ir visuomenę? Pateikite konkrečių pavyzdžių.
8. Baigiasi kalendoriniai metai, kaip veiklos planavimo metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų diegimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas savo mokykloje? Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etišku vadovavimu, **skaidrumo stiprinimu ir efektyvios valdysenos** skatinimu planuojate įtraukti į 2025-2027 metų /strateginius veiklos planus? Pateikite konkrečių pavyzdžių.
9. Gal yra dar kokių nors svarbių aspektų, kurių neaptarėme, bet kuriuos norėtumėte pridėti ar pabrėžti?

Bendrieji klausimai

1. Data. Laikas (val. min. kada pradėtas, kada baigtas pokalbis)
2. Jūsų amžius.
3. Išsilavinimas.
4. Pareigos.
5. Vadybinis / pedagoginis darbo stažas iš viso.
6. Darbo stažas šioje įstaigoje.

Dar kartą dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Interviu klausimynas darbuotojams

Gerbiamas(-a) Respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Vadybos magistrantūros studijų programos studentė ir šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą **tema „Etiškas vadovavimas švietimo įstaigoje vadovų ir darbuotojų požiūriu“**. Atlieku tyrimą, **kurio tikslas** – išnagrinėti etiško vadovavimo ypatumus švietimo įstaigose vadovų ir darbuotojų požiūriu ir įvertinti šių praktikų poveikį švietimo įstaigoms.

Jūsų atsakymai yra itin vertingi, nes jie ne tik padės geriau suprasti etiško vadovavimo sampratą skirtinguose kontekstuose, bet ir atskleis, kaip šis vadovavimo modelis veikia Neformaliojo vaikų švietimo (NVŠ) įstaigų veiklos rezultatus. Be to, Jūsų atsakymai padės identifikuoti veiksnius, lemiančius etiško vadovavimo sėkmę. Prašome nuoširdžiai atsakyti į pateiktus klausimus, vadovaujantis savo asmenine patirtimi bei apmąstymais apie savo tiesioginio vadovo darbą.

Laikydami mokslinio tyrimo etikos principų – pagarbos, privatumo ir konfidencialumo – užtikrinu, kad Jūsų atsakymai bus visiškai anonimiški ir naudojami tik apibendrintai tyrimo rezultatų analizei, kuri bus pateikta magistro baigiamajame darbe.

Etiškas vadovavimas Neformaliojo vaikų švietimo įstaigose yra itin reikšmingas aspektas. Tai šiuolaikinis vadovavimo stilius, orientuotas į vadovo veiksmų ir sprendimų dermę su visuotinai priimtomis etikos normomis. Vadovas skatina darbuotojus elgtis etiškai, kuria pagarba ir pasitikėjimu grindžiamus santykius bei stiprina organizacinę kultūrą. Šios vertybės yra būtinos Neformaliojo vaikų švietimo įstaigoms siekiant tiek veiklos efektyvumo, tiek etiškos darbo aplinkos.

2. Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „**etiškas vadovas**“ ir „**etiška organizacija**“? Pagrįskite savo atsakymą remdamiesi patirtimi.
3. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai Jus skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų **vadovo asmeninis elgesys ir organizacinė kultūra** (pvz., „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalus susitarimai) ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai? Pagrįskite savo atsakymą ir pateikite praktinių pavyzdžių.
4. Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ **charakterio bruožus**? Kurį iš šių bruožų laikytumėte svarbiausiu efektyviam vadovavimui? Argumentuokite savo pasirinkimą remdamiesi pavyzdžiais iš praktinės patirties.
5. Kokios praktikos taikomos Jūsų švietimo įstaigoje siekiant kurti **pozityvų mikroklimatą**? Kaip vertinate tokių **dokumentų kaip etikos kodeksas** svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį?
6. Kaip Jūsų švietimo įstaigos **vertybės** atsispindi praktikoje? Papasakokite, kaip šias vertybes įgyvendina vadovas, priimdamas sprendimus, pripažindamas kitų nuomonę ar klaidas, prisiimdamas atsakomybę, nustatydamas darbo užmokestį, vertindamas darbuotojus ar juos motyvuodamas, skatindamas, sprenddamas **neetišką elgesį**?
7. Kaip Jūsų vadovas skatina **mokymosi visą gyvenimą praktikas** švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija? Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų.
8. Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, **pagarbą žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą**? Kaip svarbios šios veiklos Jūsų švietimo įstaigai? Papasakokite, ar jūs ir visa bendruomenė esate įtraukiami į šias veiklas. Pateikite pavyzdžių.
9. Baigiasi kalendoriniai metai, kaip metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų įgyvendinimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas švietimo įstaigoje. Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etiško vadovavimo stiprinimu, **skaidrumu ir efektyvia valdysena** siūlytumėte įtraukti į 2025-2027 metų / strateginius veiklos planus? Pateikite pavyzdžių.
10. Gal yra dar kokių nors svarbių aspektų, kurių neaptarėme, bet kuriuos norėtumėte pridėti ar pabrėžti?

Bendrieji klausimai

1. Data. Laikas (val. min. kada pradėtas, kada baigtas pokalbis)
2. Jūsų amžius.
3. Išsilavinimas.

4. Pareigos.
5. Vadybinis / pedagoginis darbo stažas iš viso.
6. Darbo stažas šioje įstaigoje.

Dar kartą dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Etiško vadovavimo koncepcijos analizė nacionaliniuose dokumentuose, reglamentuojančiuose Neformalųjį vaikų švietimą

1. Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas, patvirtintas 1996 m. birželio 11 d. Nr. I-1374. Prieiga per internetą: [I-1374 Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas](#), [žiūrėta: 2024 m. gruodžio 4 d.].
2. Lietuvos Respublikos Korupcijos prevencijos įstatymas, patvirtintas 2002 m. gegužės 28 d. Nr. IX-904. Prieiga per internetą: [IX-904 Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas](#), [žiūrėta: 2024 m. lapkričio 11 d.].
3. Lietuvos Respublikos Seimas. 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf \(smm.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. liepos 13 d.].
4. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas, patvirtintas 1991 m. birželio 25 d. įsakymo Nr. I-1489. Prieiga per internetą: [I-1489 Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
5. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. ISAK-2695 „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [ISAK-2695 Dėl Neformaliojo vaikų švietimo koncepcijos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
6. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. ISAK-587 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [ISAK-587 Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykd...](#) [žiūrėta 2024 m. liepos 16 d.].
7. Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas 2008 m. liepos 1 d. Nr. X-1666. Prieiga per internetą: [X-1666 Lietuvos Respublikos Vyriausiosios tarnybinės etikos komisijos įstatymas](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 21 d.].
8. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo. Prieiga per internetą: [V-1194 Dėl Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias ... \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
9. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2015 m. gruodžio 21 d. įsakymas Nr. V-1308 „Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-1308 Dėl Geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. birželio 22 d.].
10. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. birželio 11 d. įsakymas Nr. V-561 „Dėl pedagogų etikos kodekso patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-561 Dėl Pedagogų etikos kodekso patvirtinimo \(lrs.lt\)](#), [žiūrėta: 2024 m. rugpjūčio 11 d.].
11. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2018 m. kovo 27 d. įsakymas Nr. V-279 „Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų veiklos vertinimo nuostatų patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-279 Dėl Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų \(išskyrus aukštąsias mokyklas\) vadovų, jų pavadu...](#) [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
12. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. kovo 28 d. įsakymas Nr. V-342 „Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-342 Dėl Neformaliojo vaikų švietimo ir jo teikėjų veiklos kokybės užtikrinimo metodikos patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 21 d.].
13. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. lapkričio 27 d. įsakymas Nr. V-1499 „Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [V-1499 Dėl Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų kompetencijų aprašo patvirtinimo](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 21 d.].
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2023 m. birželio 21 d. nutarimas Nr. 466 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo“. Prieiga per internetą: [Ateiti kurkime šiandien - LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ \(lrv.lt\)](#). [žiūrėta 2024 m. rugpjūčio 13 d.].

15. Lietuvos Respublikos Viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas. 1997 m. liepos 2 d. Nr. VIII-371. Prieiga per internetą: [VIII-371 Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačiųjų interesų derinimo įstatymas](#), [žiūrėta 2024 m. lapkričio 11 d.].
16. Rekomendacinės gairės dėl dovanų ir paslaugų priėmimo apribojimų, (2020). Vilnius. Prieiga per internetą: [VTEK Rekomendacines gaires del dovanu ir paslaugu priemimo apribojimu 20200312 fin.pdf](#), [žiūrėta: 2024 m. lapkričio 11 d.].
17. Vyriausioji tarnybinės etikos komisija. Prieiga per internetą: [Interesų konfliktas ir nusišalinimas - Vyriausioji tarnybinės etikos komisija \(vtek.lt\)](#), [žiūrėta 2024 m. rugsėjo 23 d.].
18. 4-asis darnaus vystymosi tikslas (4-asis DVT) yra švietimo tikslas. Prieiga per internetą: [Darnus vystymasis ir Lietuva - Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija](#), [žiūrėta: 2024 m. gruodžio 21 d.].

A-G NVŠ įstaigų interneto svetainėse skelbiamų vertybių, pateiktų instituciniuose dokumentuose, analizė

1. A. Mokyklos 2024–2026 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas A meno mokyklos direktoriaus 2024 m. gegužės 6 d. įsakymu V-14. Prieiga per internetą: [STRATEGINIS-PLANAS-2024-2026-2.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
2. A. Mokyklos Darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas A meno mokyklos direktoriaus 2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu V-17 Prieiga per internetą: [Darbuotoju-etiko-kodeksas.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
3. A. Mokyklos pedagogų etikos kodeksas. Patvirtintas A meno mokyklos direktoriaus 2018 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-17. Prieiga per internetą: [Pedagogų-etikos-kodeksas.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
4. A Mokyklos Darbo tvarkos taisyklės. Patvirtintos A meno mokyklos direktoriaus 2020 m. spalio 19d. įsakymu Nr. V-25, Prieiga per internetą: [Darbo-tvarkos-taisyklės.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
5. B Mokyklos 2022-2024 metų strateginis planas, patvirtintas B meno mokyklos direktoriaus 2022 m. sausio 25 d. įsakymu Nr. V-7. Prieiga per internetą: [UMM_Srtateginis_2022-2024_m_planas.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
6. B Mokyklos Darbo tvarkos taisyklės patvirtintos B meno mokyklos direktoriaus 2018 m. rugsėjo 3 d. įsakymu Nr. V-44. Prieiga per internetą: [PATVIRTINTA](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
7. C Mokyklos 2024-2028 metų strateginis planas, patvirtintas C muzikos mokyklos direktoriaus 2024 m. sausio 30 d. įsakymu Nr. V-13, Prieiga per internet: [2](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
8. C Mokyklos Vidaus darbo tvarkos taisyklės, patvirtintos C muzikos mokyklos direktoriaus 2024 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. V-234. Prieiga per internetą: [Kedainiu-muzikos-mokyklos-vidaus-darbo-tvarkos-taisykles.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
9. D Mokyklos 2023-205 metų strateginis veiklos planas, patvirtintas D muzikos mokyklos direktoriaus 2023 m. kovo 29 d. įsakymo Nr. V-DV-12. Prieiga per internetą: [Nuskenutas vaizdas](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
10. D Mokyklos Vidaus darbo tvarkos taisyklės, patvirtintos D muzikos mokyklos direktoriaus 2018 m. spalio 30 d. įsakymu Nr. DV-77. Prieiga per internetą: [Vidaus-darbo-tvarkos-taisyklės-su-visais-aktualiais-pakeitimais.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
11. E Mokyklos strateginis planas 2023-2025 metams, patvirtintas E muzikos mokyklos Direktorius 2023 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. V-7. Prieiga per internetą: [PMM-strateginis-2023-2027-su-trimis-žymomis.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
12. E Mokyklos darbo tvarkos taisyklės, muzikos E mokyklos direktoriaus 2024 m. balandžio 18 d. įsakymu Nr. V-43. Prieiga per internetą: [Darbo-tvarkos-taisyklės.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
13. F Mokyklos 2023-2025 metų strateginis planas, patvirtintas F muzikos mokyklos direktoriaus 2023 m. kovo 13 d. įsakymu VK-33. Prieiga per internetą: [be0a2d5a-30e4-4c11-8e1f-839e6a0d6b8d](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
14. F Mokyklos darbo tvarkos taisyklės, patvirtintos F meno mokyklos direktoriaus 2024 m. rugpjūčio 30 d. įsakymu Nr. VK-85. Prieiga per internetą: [PATVIRTINTA](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
15. F Mokyklos darbuotojų elgesio kodeksas, patvirtintas F muzikos mokyklos direktoriaus 2023 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. VK-18. Prieiga per internetą: [darbuotoju_elgesio_kodeksas_2023.pdf](#), [žiūrėta 2024 m. gruodžio 22 d.].
16. G mokyklos 2024-2026 metų strateginis planas, patvirtintas G muzikos mokyklos direktoriaus 2024 m. sausio 22 d. įsakymu Nr. V-5.
17. G mokyklos pedagogų etikos kodeksas.

18. G Mokyklos Vidaus darbo tvarkos taisyklės, patvirtintos G mokyklos direktoriaus 2021 m. sausio 14 d. Įsakymu Nr. 5-V/1.3.

Interviu su respondentu V_7 protokolas

T. Dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime, ar galime pradėti?

V_7. Taip.

1 Kategorija. Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų.

1) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į klasikinę etiško vadovavimo sampratą, normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumą, teisingumą, dorybingumą.

T.1. Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „etiškas vadovas“ ir „etiška organizacija“?

V_7. Etiškas vadovas – tai, mano manymu, vadovas, kuris vadovauja laikydamasis sąžiningumo, atsakingumo ir moralinių vertybių principų. Mokyklos tikslų jis siekia laikydamasis teisinių ir etinių normų bei stengiasi, kad jo priimti sprendimai būtų sąžiningi ir teisingi. Pavyzdžiui, kilus konfliktui tarp kolegų, vadovas elgiasi nešališkai, nesivadovauja „patinka/nepatinka“ žmogus ar vyraujančiais stereotipais, bet situaciją siekia išspręsti remdamasis faktais ir etikos normomis.

T.1. O kokia būtų etiška organizacija?

V_7. Etiška organizacija – tai organizacija, kurios veikla grindžiama moraliniais ir etiniais standartais ir kurioje visi, ne tik vadovai stengiasi to siekti. Tokioje organizacijoje su darbuotojais (mokiniais, jų tėvais) elgiamasi sąžiningai ir pagarbiai. Sprendimai priimami skaidriai, prieš juos priimant tariamasi, konsultuojamasi su suinteresuotomis pusėmis, laikosi teisinių ir moralinių normų.

T. 1. Gal galite pateikti pavyzdžių.

Pavyzdys galėtų būti apie vadovo komunikaciją paaiškinant priimtus sprendimus. Arba socialinių iniciatyvų skatinimas, pavyzdžiui, sunkiai kai pas mus mokykloje susirgo darbuotoja, mes jai rinkome aukas.

2) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į klasikinę etiško vadovavimo („moralaus asmens“ ir „moralaus vadovo“) sampratą, vertybių atpažinimą, jų laikymąsi, skaidrią komunikaciją, vidinį nuoseklumą.

T.2. Kitas klausimas. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų asmeninis elgesys ir organizacinė kultūra? Ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai?

V_7. Aš manau, kad vadovo elgesys ir organizacinė kultūra ženkliai prisideda prie geresnių darbo rezultatų siekimo. Oficialios taisyklės. Politikos ir kodeksai, mano manymu, neveiks, jei kolektyve bus prasta organizacinė kultūra. Darbo rezultatai, mano manymu, daugiausia priklauso nuo organizacinės kultūros ir asmeninio elgesio, nes būtent veiksniai formuoja kasdienę motyvaciją, elgesio modelį ir emocinį klimatą. Oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai yra svarbūs, tačiau jie dažniausiai veikia kaip gairės, kurios be stiprios kultūros dažnai tampa formaliais dokumentais, prarandančiais savo poveikį.

T.2. Pavyzdžiui, kokios yra „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalūs susitarimai vyrauja jūsų kolektyve?

V_7. Aš manau, kad nerašytos taisyklės formuoja realią darbo aplinką, o tradicijos, ritualai ir neformalūs susitarimai gali lemti, kaip darbuotojai elgiasi kasdien. Pavyzdžiui, mūsų kolektyve įprasta padėti vienas kitam, net jei tai nėra tiesiogiai apibrėžta taisyklėse.

2 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą.

3) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į etiško vadovavimo bruožus švietimo įstaigoje, gebėjimas atsigauti po sunkumų, optimizmas, skaidrumas bendraujant.

T.3. Kitas klausimas. Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ charakterio bruožus?

V_7. „Gero vadovo“ charakterio bruožai – empatija, sąžiningumas, gebėjimas įkvėpti/motyvuoti kitus, lankstumas. Nors vadovo sėkmę lemia įvairūs bruožų derinys. Dirbu senstančiame kolektyve (mokytojų amžiaus vidurkis – 56 m.), prastėja mokytojų sveikata, privalau į tai atsižvelgti išleisdama (kartais ir laba dažnai) pas gydytojus arba, grįžus po sunkios ligos, skirti didesnę asmeninį dėmesį.

„Blogo vadovo“ charakterio bruožai – autoritariškumas, savęs sureikšminimas/aukštinimas, nepastovumas, empatijos trūkumas.

T.3. O kuris iš jūsų išvardintų bruožų būtų efektyviausias vadovavimui?

V_7. Empatija, mano manymu, yra esminis.

4) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į „organizacijos kultūros“ formavimą švietimo įstaigoje. Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais.

T.4. Kokias praktikas taikote kurdami pozityvų mikroklimatą švietimo įstaigoje?

V_7. Pozityvų mikroklimatą stengiuosi kurti pastebėdama kiekvieną savo kolektyvo narį, pagirdama, kai jam sekasi arba aptardama nesėkmę, išklaUSDydam, kai žinau, kad žmogus turi rūpesčių, problemų. Metų eigoje žymiuosi atrodytų „smulkias“ darbuotojų iniciatyvas, poelgius ar pasiekimus ir atsakingai ruošdamasi metiniam pakalbiui visada randu, kuo pasidžiaugti kiekvieno darbuotojo metų veikloje. Prie pozityvaus mikroklimato kūrimo prisideda ir šia tema vykstantys seminarai, metodinės dienos, bendros išvykos į kitas mokyklas ar kultūros renginius.

T.4. O kaip vertinate dokumentų, tokių kaip etikos kodeksas ir kt., svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį švietimo įstaigoje?

V_7. Etikos kodeksas mūsų mokykloje buvo iš esmės pakeistas po vieno vykusio seminaro, jį labai rimtai rengėme, svarstėme. Mano manymu, jis mums yra ganėtinai svarbus dokumentas, nustatantis elgesio standartus, skatinantis atsakomybę ir sąžiningumą, padedantis formuoti organizacinę kultūrą.

3 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas.

5) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į nuolatinį vadovo mokymąsi, gebėjimą atskirti konkuruojančias vertybes, moralinių sprendimų priėmimą.

T.5. Kaip Jūsų švietimo įstaigos vertybės atsispindi praktikoje?

V_7. Manau, kad mūsų mokykloje vertybės atsispindi per kasdienę veiklą, mokymo procesą, bendravimą ir bendradarbiavimą. Mokytojai ir administracija stengiasi būti dėmesingi vieni kitų bei mokinių poreikiams, sprendžia konfliktus pagarbiai ir siekia kiekvieno gerovės. Pavyzdžiui, mokytojai, pastebėję mokinio emocinius sunkumus, imasi veiksmų, siūlome pagalbą, nenumojame į tai ranka. Visada skatinamos darbuotojų iniciatyvos. Kalbant apie priimamus sprendimus, manau, kad jie visada turi būti etiški ir suderinti su organizacijos moralinėmis nuostatomis.

T.5. Gal galėtumėte papasakoti, kaip šios vertybės pasireiškia Jūsų veikloje, pavyzdžiui, priimant sprendimus, pripažįstant kitų nuomonę ar klaidas, priiimant atsakomybę, nustatant darbo užmokestį, atliekant darbuotojų vertinimą ar juos motyvuojant, sprendžiant neetišką elgesį?

V_7. Pavyzdžiui, kad ir skirstant pamokų krūvį ar metodinėms grupėms skirtas lėšas, svarbu, kad būtų paskirstytas teisingai ir atsižvelgiant į prioritetus, o ne asmeninius interesus. Arba, jei tarkim, kuris sprendimas neveikia arba kyla nenumatytų problemų, vadovas turi būti pasiruošęs jį koreguoti, pavyzdžiui, jei nauja tvarka sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, ją būtina peržiūrėti. Spręsdama neetiško elgesio apraiškas mokykloje stengiuosi veikti greitai, objektyviai ir aiškiai, užtikrindama, kad būtų laikomasi organizacijos vertybių ir taisyklių. Manau, kad svarbu ne tik pašalinti konkrečią problemą, bet ir užkirsti kelią jos pasikartojimui. Džiaugiuosi, kad neetiško elgesio atvejų mūsų mokykloje pasitaiko labai retai ☺. Be to vadovas pats turi rodyti, kad neetiškas elgesys yra nepriimtinas. Ir dar informacija apie neetiško elgesio tyrimą, manau, turi būti tvarkoma konfidencialiai, kad būtų išvengta bereikalingo kalbų ar reputacijos asmeniui ar įstaigai žalos.

6) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į rūpinimąsi kitais, gebėjimą suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymą.

T.6. Kaip Jūs skatinate mokymosi visą gyvenimą praktikas savo švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija

V_7. Pirmiausia, stengiuosi ugdyti darbuotojų pozityvų požiūrį į mokymąsi, administracija siūlo kursus, seminarus, kurie atitinka darbuotojų poreikius ir tobulina jų profesinius įgūdžius. Džiaugiuosi, kad nuolat mokytojai nori ir siekia tobulėti, tarpusavyje dalinasi naujausia informacija. Mokykloje stipri metodinių grupių veikla, ten išsakyti poreikiai, pastebėjimai aptariami metodinėje taryboje ir siūlymai įtraukiami į strateginį bei metų veiklos planus. Jie visi dera su mokyklos misija. Skatinti darbuotojus dalyvauti vietiniuose ir tarptautiniuose seminaruose ir konferencijose bei tai organizuoti patiems. Mokykloje jau keletą metų gyvuoja tvarka, kad kiekvienam mokytojui per metus yra skiriama atitinkama lėšų suma asmeniniam tobulėjimui. Be to stengiamės suteikti darbuotojams lankstų laiką mokymuisi, tas numatyta ir kolektyvinėje sutartyje. Metiniuose darbuotojų pokalbiuose, aptariami jų tikslai ir profesinio augimo galimybės, jei reikia sudaromi individualius tobulėjimo planai.

T.6. Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų.

V_7. Pavyzdžiui, mokytojai išreiškė norą tobulinti anglų kalbos įgūdžius – vyko ilgalaikiai mokymai pradedančiųjų ir pažengusių grupėms. Su pavaduotoja ugdymui pastebėjome, kad nemažai daliai mokytojų trūksta IT įgūdžių – kvietėme lektorius praktikus. Dar galvoju, kad mokyklos vadovas ir administracija turi patys rodyti pavyzdį, dalyvaudami mokymuose ir atvirai dalindamiesi savo įgytomis patirtimi.

4 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius.

7) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į darbuotojų gerovę, įvairovę ir bendruomeniškumo skatinimą, empatiškumą. Rūpinimąsi visuomene, aplinka, ateities kartomis, žmogaus teisėmis.

T.7. Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, pagarbą žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą? Kaip svarbu šios veiklos Jūsų įstaigai?

V_7. Prisideda. Ir gana ženkliai: organizuojame daug labdaros koncertų (senelių namuose, soc. globos namuose ir pan.). Esame dažni partneriai kitų mokyklų, įstaigų organizuojamuose labdaros projektuose senjorams, vaikams su negalia. Mokykla organizuoja daug koncertų, muzikinių ir šokių popiečių įvairiose miesto vietose. Kuomet organizuojami didieji mokyklų metiniai koncertai, dalis biliety yra skiriama socialiai remtinoms šeimoms ar socialinėms įstaigoms Kiekvieną vasarą birželio ir rugpjūčio mėnesiais mokykloje organizuojamos vaikų stovyklos, kuriose dalyvauja virš šimto miesto ir rajono įvairaus amžiaus vaikų. Mūsų mokykloje didelis dėmesys skiriamas pilietiškumo ugdymui, vyksta įvairios iniciatyvos.

T.7. Ar įgyvendindami šias iniciatyvas įtraukiate darbuotojus, mokyklos bendruomenę ir visuomenę? Pateikite konkrečių pavyzdžių.

V_7. Vienas iš pavyzdžių, „Papuoškime muzikos instrumentus tautinėmis spalvomis“ plačiai išėjo už mokyklos ribų – gausybės darbų sulaukta iš Anglijos, JAV, Brazilijos, Australijos. Choreografijos skyriaus mokinių šokių kolektyvas „Fiesta“ sukūrė ir plačiai išplatino video klipą Ukrainos žmonėms palaikyti. Mokyklos iniciatyva greta mokyklos įkurtas muzikos parkas, kuriame vyksta užsiėmimai, įrengti muzikiniai suoleliai su Quer kodais. Tokios veiklos, mano manymu, yra labai svarbios, nes padeda ne tik ugdyti mokinių atsakomybę, socialinį sąmoningumą ir pilietinį įsitraukimą, bet ir gali padėti kurti mokyklos bendruomenės kultūrą, kurioje vertinamos humaniškos vertybės, pagarbos kitam žmogui ir atsakingumo už aplinką, kurioje gyvename.

8) Subkategorija: Vadovų respondentų požiūris į transformacinio vadovavimo elementus - kolektyvinės vizijos kūrimą, intelektinis skatinimą, darbuotojų stiprybių plėtojimą.

T.8. Kaip metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų diegimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas savo mokykloje?

V_7. Atskiros vertinimo nebūna. Mokyklos tarybos susirinkimo metu ir mokytojų tarybos posėdžio metu aptariama metų, pusmečio veiklos su visais džiaugsmais ir rūpesčiais.

T.8. Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etišku vadovavimu, skaidrumo stiprinimu ir efektyvios valdysenos skatinimu planuojate įtraukti į 2025-2027 metų veiklos planus? Pateikite konkrečių pavyzdžių.

V_7. Planavimo darbus dar tik pradėdame, konkrečiai įvardinti negaliu, tačiau žinau, kad organizuosime anoniminę mokytojų, tėvų ir mokinių apklausą, kad sužinotume jų nuomonę apie mokyklos valdymą ir prioritetus.

T.9. Gal yra dar kokių nors svarbių aspektų, kurių neaptarėme, bet kuriuos norėtumėte pridėti ar pabrėžti?

V_7. Labai gera, aktuali ir svarbi nagrinėjama tema, privertė susimąstyti....

T. Dar kartą dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Bendrieji klausimai

Respondento kodas	Amžius	Lytis	Pareigos	Išsilavinimas (bakalauras /magistras)	Vadybinis darbo stažas	Darbo stažas šioje mokykloje	Data	Laikas
V_7	51	Mot.	Direktorė	magistras	4,8	4,8	2024-11-23	13.00-13.37

Interviu su respondentu D_7 protokolais

T. Laba diena, dėkoju, kad sutikote dalyvauti tyrime, ar galime pradėti?

D_7. Taip.

1 Kategorija. Etiško vadovavimo praktinė raiška, skatinanti siekti rezultatų.

1) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į klasikinę etiško vadovavimo sampratą, normatyviai tinkamas elgesys, moralinio asmens ir moralinio vadovo sintezė, sąžiningumą, teisingumą, dorybingumą.

T. 1. Kaip Jūs apibrėžtumėte sąvokas „etiškas vadovas“ ir „etiška organizacija“? Pagrįskite savo atsakymą remdamiesi patirtimi.

D_7. Etiškas vadovas yra tas, kuris nesiremia išankstinėmis nuostatomis: apibūdinimais, koks turi būti darbuotojas, mokytojas, mokinys ir žmogus (išvaizda, tikėjimas ir pan.) ir nedemonstruoja, neskelbia savo priimtų kategorijų, kaip sektinų („Darykite taip, kaip aš noriu ir būsite skatinami, keliami pareigose ir t.t.“). Tolerantiškai, bet ir vertindamas stebi aplinką, jaučia, kuo gyvena jo darbo aplinkos žmonės, skatina, kai nusipelno, jei reikia motyvuoja tuos, kuriems to reikia. Kilus problemoms kalbasi, su pačiu žmogumi (ne renka apkalbas), o teiraujasi pirmiausia jo, o tada ir kitų nuomonės.

2) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į klasikinę etiško vadovavimo („moralaus asmens“ ir „moralaus vadovo“) sampratą, vertybių atpažinimą, jų laikymąsi, skaidrią komunikaciją, vidinį nuoseklumą.

T.2. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai Jus skatina siekti darbo rezultatų: Jūsų vadovo asmeninis elgesys ir organizacinė kultūra (pvz.: „nerašytos“ taisyklės, tradicijos, ritualai, neformalūs susitarimai) ar oficialiai nustatytos taisyklės, politikos ir kodeksai? Pagrįskite savo atsakymą ir pateikite praktinių pavyzdžių.

D_7. Mane skatina direktorė savo elgesiu, ir aplink dirbantys žmonės, savo pavyzdžiu, visi kurie moka bendrauti ir geranoriškai dalintis gerą patirtimi. Žinoma, kiekvienoje mokykloje yra nerašytos taisyklės, nes mena žmonės labai ambicingi. Oficialias etikos taisykles, žinoma, skaitau/žinau, bet ne visada dedu sau pliusą.

2 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožai ir jų raiška kuriant organizacinę kultūrą.

3) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į etiško vadovavimo bruožus švietimo įstaigoje, gebėjimas atsigauti po sunkumų, optimizmas, skaidrumas bendraujant.

T.3. Kaip apibūdintumėte pagrindinius „gero vadovo“ ir „blogo vadovo“ charakterio bruožus? Kurį iš šių bruožų laikytumėte svarbiausiu efektyviam vadovavimui? Argumentuokite savo pasirinkimą remdamiesi pavyzdžiais iš praktinės patirties.

D_7. Mano nuomone, geras tas vadovas, kuris girdi ir gerbia savo darbuotojus. Pas tokį vadovą visi ir stengiasi gerai dirbti, nes jaučia savo vertę ir svarbą.

O blogas - nei klausia, nei girdi, t.y. negerbia ir nesiskaito, o ilgainiui tai ir žemina, žlugdo asmenybes.

4) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į „organizacijos kultūros“ formavimą švietimo įstaigoje. Vadovavimas remiantis teisinėmis, organizacinėmis normomis ir moraliniais principais.

T.4. Kokios praktikos taikomos Jūsų švietimo įstaigoje siekiant kurti pozityvų mikroklimatą?

D_7. Mūsų mokykloje kiekvieno klausiama nuomonės, vyksta kasmetiniai metiniai pokalbiai ir šiaip visada galima užėiti ir pasikalbėti apie tai, kas neramina. Mokykloje vyksta daug psichologinių/pedagoginių seminarų.

T.4. Kaip vertinate tokių dokumentų kaip etikos kodeksas svarbą reglamentuojant vadovų ir darbuotojų etišką elgesį?

D_7. Tokie dokumentai, kaip Etikos kodeksas tik „įrėmina“ elgesio konfliktų sprendimo gaires. Visada turi vykti dialogas. Nors kiekvienas jaučiasi teisu.

3 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožų raiška diegiant vertybes ir mokymosi visą gyvenimą praktikas.

5) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į nuolatinį vadovo mokymąsi, gebėjimą atskirti konkuruojančias vertybes, moralinių sprendimų priėmimą.

T.5. Kaip Jūsų švietimo įstaigos vertybės atsispindi praktikoje? Papasakokite, kaip šias vertybes įgyvendina vadovas, priimdamas sprendimus, pripažindamas kitų nuomonę ar klaidas, prisiimdamas

atsakomybę, nustatydamas darbo užmokestį, vertindamas darbuotojus ar juos motyvuodamas, skatindamas, sprendžiamas neetišką elgesį?

D_7. Na, toks pavyzdys buvo mūsų mokykloje, buvau „pritrenkta“, kai mokytojų surinkimo metu išgirdau, kaip direktorė pasakė suklydusi, ne dėl elgesio, tiesiog dėl kitų dalykų („vau kokia drąsa“, pagalvoju). Anksčiau buvo kiti darbuotojai ir geri, ir blogi, bet „neklystantys“ buvo visuomet tik vadovai. Tai man buvo pats geriausias vadovės ir kaip žmogaus pavyzdys. Man svarbu pagarba, pa(si)tikėjimas, atsakomybė.

6) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į rūpinimąsi kitais, gebėjimą suteikti darbuotojams įgūdžių tobulinimo galimybes, palaikymą.

T.6. Kaip Jūsų vadovas skatina mokymosi visą gyvenimą praktikas švietimo įstaigoje? Kaip šios iniciatyvos dera su Jūsų mokyklos strateginiais tikslais ir misija? Pateikite konkrečių pavyzdžių ar įgyvendintų veiklų.

D_7. Direktorė pati nuolatos mokosi, vyksta į konferencijas, domisi psichologija, lyderyste, pati groja pianinu, kalba visada be „lapelio“. Tikrai prasmingai turi, ką pasakyti, patarti įvairiose situacijose, skatina savo pavyzdžiu.

4 Kategorija. Etiško vadovavimo bruožų raiška kuriant socialiai atsakingo elgesio praktikas ir pokyčius.

7) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į darbuotojų gerovę, įvairovę ir bendruomeniškumo skatinimą, empatiškumą. Rūpinimąsi visuomene, aplinka, ateities kartomis, žmogaus teisėmis.

T.7. Kaip Jūsų mokykla prisideda prie labdaros projektų, paramos renginių ar iniciatyvų, skatinančių visuomenės gerovę, pagarbą žmogaus teisėms, įvairovę ir tvarumą? Kaip svarbios šios veiklos Jūsų švietimo įstaigai? Papasakokite, ar jūs ir visa bendruomenė esate įtraukiami į šias veiklas. Pateikite pavyzdžių.

D_7. Aš, kaip ir kiti mokyklos darbuotojai, su mokiniais neatlygintinai koncertuojame Rokiškio ir Skemų senelių ir neįgalųjų globos namuose, Bibliotekoje ir kitose švietimo ir mokymo įstaigose. O prie kitų labdaros ir paramos iniciatyvų prisidedu asmeniškai aukodama.

8) Subkategorija: Darbuotojų respondentų požiūris į transformacinio vadovavimo elementus - kolektyvinės vizijos kūrimą, intelektualinį skatinimą, darbuotojų stiprybių plėtojimą.

T.8. Baigiasi kalendoriniai metai, kaip metų pabaigoje įvertinate etiško vadovavimo praktikų įgyvendinimą ir (ne)etiško elgesio mažinimo strategijas švietimo įstaigoje. Kokias konkrečias priemones ar strategijas, susijusias su etiško vadovavimo stiprinimu, skaidrumu ir efektyvia valdysena siūlytumėte įtraukti į 2025-2027 metų strateginius planus? Pateikite pavyzdžių.

D_7. Jeigu neįvyko jokių probleminių, įvertinimo reikalaujančių įvykių, tai džiaugiamės, kad viskas vyko „etiškai“, t.y. gerai. O šiaip apie viską kalbamės, diskutuojame mokytojų tarybos, Mokyklos tarybos, Darbo tarybos ir įvairių darbo grupių posėdžių-pasitarimų metu. Informacijos, skaidrumo tikrai pakanka.

T.9. Gal yra dar kokių nors svarbių aspektų, kurių neaptarėme, bet kuriuos norėtumėte pridėti ar pabrėžti?

D_7. Etikos taip pat tenka mokytis visą gyvenimą. Kitaip sakant, visą laiką turi galvoti - kaip pasiegti.

T. Dar kartą dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Bendrieji klausimai

Respondento kodas	Amžius	Lytis	Pareigos	Išsilavinimas (bakalauras /magistras)	Vadybinis darbo stažas	Darbo stažas šioje mokykloje	Data	Laikas
D_7	54	Mot.	Mokytoja	Bakalauras	-	34	2024-11-23	15.00-15.26