



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

MANTĖ RIMKEVIČIŪTĖ

Magistro baigiamasis darbas

**TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMAS
STIPRINANT VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ**

Darbo vadovė dr. Dalia Dambrauskienė

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,

GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Mantė Rimkevičiūtė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą <i>Inter-school distributed leadership network governance to enhance the competitiveness of public schools</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Mantė Rimkevičiūtė, pateikdama šį darbą, patvirtinu



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:*

Rimkevičiūtė, M. (2025). Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Viešojo valdymo magistro studijų programa, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo galimybė stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą. Darbo tikslas – ištirti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo Lietuvoje galimybes stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą. Vienas uždavinių parengti strategiją ir jos įgyvendinimo planą, pritaikytą tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, siekiant stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą Lietuvoje.

Darbo aktualumas: Valstybinės mokyklos Lietuvoje susiduria su nuolatiniais iššūkiais, atsirandančiais dėl švietimo reformų ir nuolat kintančių reikalavimų. Trūksta efektyvių vadovavimo modelių, o autoritarinis vadovavimas tampa vis mažiau efektyvus, mažindamas mokytojų bei mokinių pasitenkinimą. Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas tampa aktualiu sprendimu, leidžiančiu stiprinti mokyklų konkurencingumą, skatinti inovacijas ir dalintis gerąja praktika.

Darbo naujumas: Lietuvoje tarpmokyklinių PL tinklų kūrimas yra vis dar besiformuojanti praktika, todėl darbe siūloma strategija ir įgyvendinimo planas yra naujas požiūris į valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimą per pasidalytosios lyderystės principus.

Darbe apžvelgiami viešojo valdymo principai, jų pritaikymas švietimo sektoriuje bei pasidalytosios lyderystės teoriniai aspektai, susiję su organizaciniu ir tarporganizaciniu tinklų kūrimu valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti. Aptariami Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos teisės aktai bei politiniai dokumentai, nagrinėjant valstybinių mokyklų tinklų kūrimo galimybes ir trukdžius.

Empirinėje darbo dalyje atliktas mišrus Delphi tyrimas, kurį sudarė trys etapai:

Pusiaus struktūruoti interviu su mokyklų vadovais, mokytojais, savivaldybių atstovais ir TŪM projekto ekspertais; Refleksija; Anketinė apklausa su kiekybiniais duomenimis, naudojant Likerto skalę.

Tyrimas atskleidė pagrindines kliūtis ir galimybes, formuojant tarpmokyklinius PL tinklus.

Empiriniai tyrimo duomenys atskleidė, kad vienas iš pagrindinių trukdžių tarpmokyklinių tinklų kūrimui yra organizacinės pasidalytosios lyderystės nebuvimas tinklo mokyklose bei nacionalinio švietimo finansavimo modelis, kuris orientuotas į konkurenciją, o ne bendradarbiavimą. Taip pat nustatyta, kad TŪM projekto trumpalaikiškumas ir administracinė našta sukelia praktinių kliūčių PL tinklų kūrimui ir vystymui.

Darbo rezultatas- strategija ir jos įgyvendinimo planas tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui Lietuvoje. Skirta užtikrinti tinklų tęstinumą yra esamų tinklų reorganizacija ir nacionalinio koordinavimo centro steigimas, kuris veiktų decentralizacijos principais, bendradarbiaujant su regioniniais centrais. Be to, siūloma keisti švietimo finansavimo modelį, kad jis būtų grindžiamas kokybiniais rodikliais, tokiais kaip tinklų mokyklų infrastruktūros ir inovacijų prieinamumas, taip mažinant nelygybę tarp miesto ir kaimo mokyklų.

Darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys:

1. Teorinė dalis – nagrinėjami temos teoriniai aspektai ir jų taikymas švietimo sektoriuje.
2. Tyrimo metodologija – aprašomas tyrimo dizainas, naudoti metodai ir duomenų analizės eiga.
3. Empirinė dalis – pateikiami tyrimo rezultatai, jų analizė ir diskusija.

Pateikiamos išvados nuosekliai atsakančios į išsikeltus probleminius klausimus. Darbo uždaviniai įvykdyti ir tikslas pasiektas.

Raktiniai žodžiai: Tinklų kūrimas, pasidalytoji lyderystė, valstybinės mokyklos, mokyklų konkurencingumas.

Rimkevičiūtė, M. (2025). Inter-school distributed leadership network governance to enhance the competitiveness of public schools. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Public Governance Master's Study Program, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyses the possibilities of creating inter-school distributed leadership network governance to enhance the competitiveness of public schools. The objective of the thesis is to explore the possibilities of creating inter-school distributed leadership network governance in Lithuania to enhance the competitiveness of public schools. One of the tasks is to develop a strategy and its implementation plan tailored to the creation of inter-school distributed leadership network governance to enhance the competitiveness of public schools in Lithuania.

Relevance of the thesis: Public schools in Lithuania face ongoing challenges arising from educational reforms and constantly changing requirements. There is a lack of effective leadership models, and authoritarian leadership is becoming increasingly ineffective, reducing teacher and student satisfaction. The creation of inter-school distributed leadership network governance is becoming a relevant solution to enhance school competitiveness, promote innovation, and share best practices.

Novelty of the thesis: The creation of inter-school distributed leadership (DL) network governance in Lithuania is still an emerging practice. Therefore, the strategy and implementation plan proposed in the thesis present a new approach to enhancing the competitiveness of public schools through distributed leadership principles. The thesis reviews the principles of network governance, their application in the education sector, and the theoretical aspects of distributed leadership related to organizational and inter-organizational network governance to enhance public school competitiveness. The legal acts and political documents of the Republic of Lithuania and the European Union are discussed, examining the opportunities and obstacles for the creation of public school networks.

In the empirical part of the thesis, a mixed Delphi study was conducted, consisting of three stages:

- **Semi-structured interviews** with school principals, teachers, municipal representatives, and TŪM project experts.
- **Reflection** and qualitative data summarization, analysing expert comments and refining initial statements.
- **Questionnaire survey** with quantitative data using a Likert scale.

The study revealed the main obstacles and opportunities in forming inter-school distributed leadership network governance. Empirical data from the study indicated that one of the main barriers to creating inter-school networks is the absence of organizational distributed leadership in network schools and the national education financing model, which focuses on competition rather than collaboration. It was also found that the short-term nature of the TŪM project and administrative burdens create practical difficulties for the development and sustainability of distributed leadership networks.

The outcome of the thesis is a strategy and its implementation plan for creating inter-school distributed leadership network governance in Lithuania. The primary focus of ensuring network continuity is the reorganization of existing networks and the establishment of a national coordination centre operating on the principles of decentralization, in cooperation with regional centres. Additionally, it is proposed to change the education financing model to be based on qualitative indicators such as the infrastructure and accessibility of innovations in network schools, thus reducing inequalities between urban and rural schools.

The structure of the thesis consists of three main parts:

1. Theoretical part – examines the theoretical aspects of the topic and their application in the education sector.
2. Research methodology – describes the research design, methods used, and data analysis process.
3. Empirical part – presents the research results, their analysis, and discussion.

The conclusions systematically address the key research questions. The objectives of the thesis are achieved, and the goal is accomplished.

Keywords: *Network Governance, distributed leadership, public schools, school competitiveness.*

TURINYS

IVADAS.....	10
1. TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMAS STIPRINANT VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Viešojo valdymo principai ir jų taikymas švietimo sektoriuje.....	13
1.1.1. Viešojo valdymo paradigmos ir jų reikšmė valstybinių mokyklų tinklų kūrimui	14
1.1.2. Valstybinių mokyklų valdymo principai viešojo valdymo kontekste.....	16
1.2. PL principai ir jų reikšmė valstybinių mokyklų tinklų kūrimui.....	19
1.2.1. Lyderystės teorijų raida, PL principų taikymas ir reikšmė valstybinių mokyklų veiklai	19
1.2.2. PL svarba organizaciniame lygmenyje valstybinių mokyklų tinklų kūrimui	22
1.3. Tarpmokyklinių tinklų formavimas ir veikimas viešojo valdymo kontekste.....	26
1.3.1. Valstybinių mokyklų tinklų kūrimo principai, efektyvumo veiksniai ir struktūra.....	26
1.3.2. Tarpmokyklinių tinklų modeliai ir organizacinės struktūros, savybės	28
1.4. Valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimas per tarpmokyklinių PL tinklų kūrimą	33
1.4.1. Valstybinių mokyklų konkurencingumo samprata švietimo sektoriuje.....	33
1.4.2. Veiksniai stiprinantys valstybinių mokyklų konkurencingumą per tarpmokyklinių PL tinklų kūrimą	34
1.5. LR teisinės ir politinės prielaidos tarpmokyklinių PL valstybinių mokyklų tinklų kūrimui konkurencingumui stiprinti	35
2. TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMO STIPRINANTI VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
2.1. Filosofinė tyrimo prieiga.....	38
2.2.1. Empirinio tyrimo struktūra ir duomenų analizės eiga.....	40
2.2.2. Tyrimo metodai ir strategija.....	40
2.2.3. Klausimų pagrindimas	43
2.2.4. Tyrimo imtis ir dalyviai	44
2.3. Duomenų analizės metodai	45
2.4. Tyrimo organizavimas ir etikos principai	47
3. TARPMOKYKLINIŲ PL TINKLŲ KŪRIMO STIPRINANTI VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ EMPIRINĖ DALIS	49
3.1. Duomenų apžvalga ir tyrimo dalyviai.....	49
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai	50
3.3. Diskusija.....	73
IŠVADOS	77
STRATEGIJA IR ĮGYVENDINIMO PLANAS TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMUI LIETUVOJE	79
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
PRIEDAI.....	88

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Pagrindiniai viešojo valdymo modeliai	14
2 lentelė Vidinės bendradarbiavimo formos ir joms priskirti reformų įrankiai.....	18
3 lentelė Pasidalytosios ir Padalytosios lyderystės skirtumai.....	20
4 lentelė Pasidalytosios lyderystės dimensijos ir požymiai.....	21
5 lentelė Trikdžiai PL principų įgyvendinimui.....	23
6 lentelė Esminiai mokyklų tinklų kūrimo principai.....	27
7 lentelė Tinklų valdymo modeliai ir jų praktinio pritaikymo sritys.....	28
8 lentelė Valstybinių ir privačių mokyklų konkurencinės aplinkos diferenciacija.....	33
9 lentelė Delphi metodo privalumai ir trūkumai.....	41
10 lentelė Delphi tyrimo etapai ir eiga.....	42
11 lentelė Subkategorijos: vadovavimo stilius mokykloje.....	50
12 lentelė Subkategorija: Mechanizmai sprendimų priėmimui mokyklos viduje.....	51
13 lentelė Subkategorija: Mokyklos dalyvavimo TŪM projekte sprendimo priėmimas.....	52
14 lentelė Subkategorija: Pokyčiai bendradarbiavime įstojus į TŪM projektą.....	53
15 lentelė Subkategorija: Mokyklos lyderystės reikšmė tinklaveikai.....	54
16 lentelė Atotrūkis. Rezultatų santrauka pagal grupes.....	56
17 lentelė Subkategorija: Bendradarbiavimo tarp tinklo mokyklų praktika ir naudos.....	58
18 lentelė Subkategorija: pasidalytosios lyderystės reikšmė mokyklų tinkle.....	59
19 lentelė Subkategorija: Mokyklų dalyvavimas strateginių TŪM sprendimų priėmime.....	60
20 lentelė Subkategorija: Pridėtinė vertė, kurią TŪM tinklas sukuria mokykloms.....	61
21 lentelė K3, K4, K5 pagrindiniai statistiniai rodikliai.....	62
22 lentelė Subkategorija: Tinklų poveikis konkurencijai tarp mokyklų.....	64
23 lentelė Subkategorija: Veiksniai, lemiantys mokyklų tarpusavio konkurenciją.....	65
24 lentelė Subkategorija: Tinklas kaip konkurencinė priemonė privariam sektoriui.....	66
25 lentelė Subkategorija: Bendradarbiavimo ir konkurencijos sąsajos tinklų veikloje.....	67
26 lentelė Konkurencijos ir bendradarbiavimo pusiausvyrą.....	68
27 lentelė Subkategorija: Politinių sprendimų poreikis efektyvesnei tinklų veiklai.....	70
28 lentelė Subkategorija: Pagrindiniai TŪM trūkumai.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Teorinis ryšių modelis	16
2 pav. Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo teorinė seka.....	18
3 pav. Lyderystės teorijų raida.....	20
4 pav. Pasidalytosios lyderystės įgyvendinimo mokyklose procesas.....	22
5 Pav. Pasidalytosios lyderystės modelis.....	25
6 Pav. tinklakūros palaikymo procesas.....	28
7 pav. Tinklų veikimo struktūra.....	30
8 pav. Tyrimo dizainas.....	39
9 pav. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	49
10 Pav. Atotrūkio analizė (K1 – K2).....	57
11 pav. Kiek dalyvavimas TŪM projekte skatina efektyvų dalijimąsi.....	62
12 pav. TŪM įtaka mokinių rezultatam.....	63
13 pav. Pagrindiniai veiksniai skatinantys konkurenciją.....	69
14 pav. TŪM atsvara privataus sektoriaus konkurenciniam pranašumui.....	69
15 pav. TŪM aspektai ribojantys PL tinklakūros galimybes.....	72

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 Priedas	Pusiaus struktūruoto interviu klausimai.....	89
2 Priedas	Anketos klausimai.....	90
3 Priedas	Konferencijos „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“ dalyvio pažymėjimas.....	91

PAGRINDINIAI TERMINAI

Viešasis valdymas- valdymo veikla, kurią atlieka valstybės valdymo subjektai (teisėkūra, įstatymų įgyvendinimo ir teisminė veikla), taip pat federalinių ir (ar) autonominių regionų bendruomenės ir jų valdymo subjektai, savivaldybių bendruomenės ir jų valdymo subjektai, neteritorinių socialinių junginių valdymo subjektai ir kiti asmenys, kuriems perduota dalis valstybės vykdomosios valdžios galių (kompetencijos). Astrauskas (2022)

Viešasis administravimas – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas. LR viešojo administravimo įstatymas (1999)

Pasidalytoji lyderystė (distributed leadership)- lyderystės praktika, kurioje vadovavimo atsakomybės ir galių pasiskirstymas yra pasidalytas per organizaciją, įtraukiant įvairius asmenis į sprendimų priėmimo procesus. Tai leidžia efektyviau naudoti organizacijos išteklius ir skatina bendradarbiavimą tarp skirtingų suinteresuotų šalių. (Shava, 2021)

Tinklų kūrimas (Network Governance)- procesas, kuris vyksta per tarporganizacinius tinklus, įtraukiant įvairias suinteresuotas šalis, siekiant veiksmingai įgyvendinti viešąją politiką ir administravimą. Tinklaveika skatina bendradarbiavimą ir koordinaciją tarp įvairių sektorių, o tai yra svarbu sprendžiant sudėtingas viešąsias problemas. (Lewis, 2011)

Tarpmokykliniai tinklai (Inter-school networks)- Tarpmokykliniai tinklai gali būti turtingesnis socialinio kapitalo šaltinis, nes jie suteikia prieigą prie platesnio žinių, ekspertizės ir išteklių spektro, viršijančio tai, kas jau yra prieinama atskirose mokyklose. (Demir, 2021)

Mokyklų konkurencingumas (school competitiveness)- institucijų gebėjimas pritraukti ir išlaikyti mokinius, tobulinant mokyklų pasiūlymus ir pritaikant juos prie viešųjų poreikių. Šiuolaikinėje švietimo aplinkoje mokyklų konkurencingumas vis dažniau susijęs su gebėjimu įgyvendinti inovatyvias mokymo priemones ir užtikrinti aukštą mokymo kokybę. (Islam M. P., 2022)

Mokykla - tai juridinis asmuo, valstybės narės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, įsteigtas Lietuvos Respublikoje teisės aktų nustatyta tvarka, kurio pagrindinė veikla yra formalusis arba (ir) neformalusis švietimas. (LR švietimo įstatymas, 1991).

Valstybinė mokykla - tai mokykla, kurios savininkė arba viena iš dalininkų yra valstybė. (LR švietimo įstatymas, 1991).

IVADAS

Temos aktualumas ir ištirtumas. Valstybinės mokyklos nuolat susiduria su iššūkiais, kylančiais dėl švietimo reformų, kurios įgyvendinamos su kiekviena nauja valdžia. Šiems pokyčiams adaptuoti vis dažniau reikia naujų vadovavimo modelių, nes autoritarinis vadovavimas tampa vis mažiau efektyvus.“. „Remiantis Qin (2023), Hay (2023) ir Shedyakov (2023) tyrimais, autoritarinis vadovavimo stilius ne tik slopina kūrybiškumą ir inovacijas, bet ir mažina mokytojų bei mokinių pasitenkinimą.

Tinklų kūrimas tampa svarbia šiuolaikinės švietimo sistemos dalimi, leidžiančia mokykloms dalintis žiniomis ir geriausiomis praktikomis. Azorin (2020) pažymi, kad tarptautiniu mastu tinklų kūrimas yra viena pagrindinių priemonių gerinant švietimo kokybę. Rincon-Gallardo (2016) nurodo, jog tinklų kūrimas gali padėti mokykloms pasiekti geresnius mokinių rezultatus, o tai yra esminė konkurencingumo sąlyga.

Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas valstybinėse mokyklose atliepia šiuolaikinius švietimo sistemos iššūkius ir prisideda prie kokybiško bei inovatyvaus ugdymo užtikrinimo (Azorin, 2020). Taip didėja mokytojų pasitenkinimas darbu (Denee, 2023), svarbus faktorius, augant pedagogų trūkumui. Dėl mokyklose susidarančių žinių spragų vis daugiau mokinių renkasi korepetitorių paslaugas. Efektyvus tinklų veikimas leidžia mokykloms dalintis geriausiomis praktikomis, skatinti inovacijas ir tobulinti ugdymo kokybę.

Šiame darbe siekiama praplėsti žinias, kaip tarpmokykliniai pasidalytosios lyderystės tinklai gali stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Pilnai atskleisti teoriją ir atlikti tyrimą reikės tarpdisciplininio požiūrio, derinant švietimo vadybos ir viešojo valdymo disciplinas.

Edukologijos ir švietimo vadybos perspektyva leidžia giliau analizuoti organizacinius aspektus bei lyderystės dinamiką švietimo įstaigose. Dambrauskienė (2021) disertacijoje tyrė pasidalytosios lyderystės įgyvendinimą kaip organizacinį pokytį, tačiau šis požiūris apsiriboja instituciniu lygmeniu, nesuteikdamas galimybės plačiau nagrinėti pasidalytosios lyderystės reiškinių tarp organizacijų.

Viešojo valdymo perspektyva atveria platesnį požiūrį į švietimo sistemos valdymą ir politiką, suteikdama galimybę analizuoti pasidalytosios lyderystės praktikų taikymą valstybinių mokyklų tinklo kūrime. Tai apima strateginių sprendimų priėmimą, politikos kūrimą ir įgyvendinimą, kurie yra būtini stiprinant mokyklų pozicijas tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Pasidalytosios lyderystės reiškinys nėra Lietuvos mokslininkų tirtas kaip tarp organizacinis reiškinys, šios lyderystės mokyklų tinklų kūrimas stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą visai netirta tema. Todėl šis tyrimas atveria naujas diskusijas ir galimybes viešojo valdymo ir švietimo administravimo srityse. Toks tinklas padidintų valstybinių mokyklų gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, stiprintų jų konkurencingumą ir galimybes sėkmingai konkuruoti ne tik su privačiu sektoriumi, bet ir tarptautinėje erdvėje.

Tyrimo problematika. Lietuvos švietimo sistema šiuo metu susiduria su daugybe iššūkių, įskaitant mokinių pasiekimų mažėjimą ir mokytojų nepasitenkinimą. Viso to pasekoje, remiantis valstybės duomenų agentūros duomenimis, aiškiai matomas besitraukiantis valstybinių mokyklų skaičius ir augantis privačių mokyklų sektorius bei mokytojų trūkumas. Šie iššūkiai reikalauja efektyvių viešojo valdymo sprendimų, atsižvelgiant į valstybės įsipareigojimus užtikrinti tinkamą švietimo lygį kiekvienam vaikui, kaip numatyta Lietuvos Respublikos Konstitucijoje. Viešojo valdymo principai ir praktika turėtų skatinti efektyvius sprendimus švietimo sistemos iššūkiams spręsti, akcentuojant ne tarpinstitucinę konkurenciją dėl finansinių išteklių, pvz., mokinio krepšelio, bet ir siekiant ugdymo kokybės, atitinkančios šiuolaikines visuomenės ir ekonomikos poreikius bei sudarant

tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės tinklus, gebančius efektyviai konkuruoti su privačiu sektoriumi ar net tarpvalstybiniu lygiu. Akivaizdu, kad pasidalytosios lyderystės tarpmokyklinių tinklų konkurencingumo tema yra svarbi šiuolaikinėje mokslinėje diskusijoje, tačiau reikia daugiau empirinių duomenų ir gilesnių analizų Lietuvos kontekste.

Iš šių aspektų kyla **pagrindinis probleminis klausimas:** *Kaip tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas gali stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą?*

Papildomi detalūs klausimai:

1. Kokios tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimo galimybės Lietuvoje?

2. Kokią tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimas suteiktų naudą ir iššūkius Lietuvos valstybinėms mokykloms?

3. Kokios yra LR ir ES politinės ir teisinės galimybės bei kliūtys tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimui?

4. Kaip galima įveikti kliūtis ir stiprinti konkurencingumą, kuriant tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklus stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Tyrimo objektas: *Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo galimybės Lietuvoje kaip valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimo priemonė.* Tyrimui pasirinktas TŪM I projektas.

Tyrimo tikslas: *Ištirti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo Lietuvoje galimybes stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.*

Siekiant pasiekti tyrimo tikslą, išsikelti šie **tyrimo uždaviniai:**

1. Apžvelgti teorinius pasidalytosios lyderystės, tinklų kūrimo ir konkurencingumo aspektus.

2. Išskirti LR ir ES politines ir teisines galimybes bei kliūtis, tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti Lietuvoje.

3. Išanalizuoti Lietuvos valstybinėse mokyklose taikomų pasidalytosios lyderystės ir tinklų kūrimo praktiką per TŪM projekto atvejį.

4. Identifikuoti pagrindines tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo praktines naudas ir iššūkius valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti.

5. Parengti strategiją ir jos įgyvendinimo planą, pritaikytą tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, siekiant stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą Lietuvoje.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros bei teisinės bazės sisteminė apžvalga ir apibendrinimas; Delphi, III etapų, mišrus tyrimas, TŪM atvejo analizė.

Teorinis reikšmingumas. Tyrimas prisidės prie pasidalytosios lyderystės teorijos plėtros, ypač nagrinėjant jos taikymą tarpmokykliniuose tinkluose. Pasidalytosios lyderystės modeliai dažniausiai nagrinėjami atskirose organizacijose, tačiau šis tyrimas išplės teorines žinias, analizuodamas lyderystės pasidalijimo procesus tarp valstybinių mokyklų kuriant jų tinklus ir atskleidžiant jo poveikį mokyklų tinklų konkurencingumui. Tyrimas padės geriau suprasti, kaip pasidalytosios lyderystės principai gali būti efektyviai pritaikyti sudėtinguose organizaciniuose kontekstuose, kur reikalingas glaudus bendradarbiavimas ir koordinacija tarp organizacijų (mokyklų).

- Viešojo valdymo teorijos: Tyrimas integruos pasidalytosios lyderystės principus į viešojo valdymo kontekstą, ypač švietimo sektoriuje. Tai leis geriau suprasti, kaip viešojo valdymo strategijos gali būti pritaikytos siekiant didinti valstybinių mokyklų konkurencingumą per tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės tinklus.

Praktinis reikšmingumas. Šio tyrimo praktinis reikšmingumas yra tiesiogiai susijęs su valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimu per tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą.

Tiriant Tūkstantmečio Mokyklų projektą, jo rezultatai ir rekomendacijos bus taikomi platesniam valstybinių mokyklų kontekstui. Parengta strategija ir jos įgyvendinimo planas, skirtas efektyviam tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti, galės būti taikomas formuojant viešojo valdymo politiką, orientuotą į švietimo sistemos tobulinimą. Padės valstybinių mokyklų sistemai *prisitaikyti* prie besikeičiančių švietimo rinkos sąlygų ir gerinti savo pozicijas. Suteiks praktinių rekomendacijų mokyklų vadovams, kaip efektyviai taikyti pasidalytosios lyderystės principus. Galės būti naudojamas kuriant profesinio tobulėjimo programas mokytojams ir mokyklų vadovams. Pasidalytosios lyderystės tinklakūros principai galės būti integruoti į mokymo programas, siekiant skatinti mokytojų profesinę raidą ir stiprinti jų įsitraukimą į mokyklos valdymo procesus, taip stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.

1. TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMAS STIPRINANT VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ TEORINIAI ASPEKTAI

Magistro baigiamajame darbe analizuojama tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo galimybė stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą. Darbo tikslas – ištirti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo Lietuvoje galimybes stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Šiame skyriuje apžvelgiami viešojo valdymo teoriniai aspektai, susiejant juos su pasidalytosios lyderystės ir tinklų kūrimo (tiklakūros) teoriniais principais. Pasidalytoji lyderystė teoriniame lygmenyje nagrinėjama tiek organizaciniame, tiek tarporganizaciniame – tinklų kūrimo – kontekste. Taip pat pristatoma konkurencingumo teorija, analizuojant ją valstybinių mokyklų tinklų kūrimo perspektyvoje. Teorinėje dalyje aptariami Lietuvos Respublikos (LR) ir Europos Sąjungos (ES) teisės aktai, susiję su darbo tema, siekiant nustatyti teorines galimybes ir kliūtis valstybinių mokyklų tinklų kūrimui bei jų konkurencingumo stiprinimui.

Ši teorinė apžvalga sudaro pagrindą empiriniam tyrimui, kurio rezultatai leis parengti strategiją ir jos įgyvendinimo planą, skirtą tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui ir jų tęstinumui, siekiant stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą.

1.1. Viešojo valdymo principai ir jų taikymas švietimo sektoriuje

Viešasis valdymas – tai organizuotų veiksmų ir sprendimų rinkinys, skirtas užtikrinti efektyvų viešųjų paslaugų teikimą, viešųjų išteklių valdymą ir politikos kūrimą, kuris atitinka visuomenės poreikius. Valdymas apima įvairių institucijų ir organizacijų veiklą skirtingais lygmenimis – valstybiniu, regioniniu ir vietiniu – siekiant užtikrinti bendrąjį gerį (United Nations DESA, 2015). Viešojo valdymo struktūra ir principai tampa esminiais elementais, užtikrinant viešojo sektoriaus paslaugų teikimo kokybę ir atsakomybę visuomenei. Viešojo valdymo pagrindiniai principai tampa itin svarbūs švietimo sistemoje, kur būtina užtikrinti ne tik paslaugų kokybę, bet ir skaidrumą, įtraukimą bei lygiavertiškumą visiems piliečiams. Šie principai leidžia ne tik pagerinti valdymo kokybę, bet ir padeda skatinti pasitikėjimą švietimo įstaigomis.

Pagrindiniai viešojo valdymo principai yra šie:

1. **Skaidrumas** – informacijos prieinamumas ir aiškumas yra vienas iš pagrindinių gero valdymo principų. Piliečiai turi būti gerai informuoti apie valdžios veiklą ir sprendimus, taip pat turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Švietimo sektoriuje skaidrumas gali būti pasiekiamas per mokyklų veiklos ataskaitų viešinimą, ugdymo programų skelbimą ir atvirą dialogą su tėvais bei mokiniais (OECD, 2021).
2. **Atskaitomybė** – valdžios institucijos privalo atsiskaityti už savo veiksmus ir sprendimus. Atskaitomybė reiškia, kad visuomenė turi teisę žinoti, kaip naudojami viešieji ištekliai, kaip valdžios institucijos įgyvendina politiką. Švietimo sektoriuje atskaitomybė reiškia, kad mokyklų vadovai ir pedagogai atsako už mokinių pasiekimus ir ugdymo kokybę (United Nations DESA, 2015).
3. **Įtraukumas** – viešojo valdymo procese svarbus piliečių įtraukimas į sprendimų priėmimą. Tai ypač aktualu švietimo sektoriuje, kur tėvai, mokytojai, mokiniai ir vietos bendruomenės gali dalyvauti sprendimų priėmime, formuojant ugdymo programas, mokyklos valdymą ir kitus svarbius klausimus (OECD, 2021).

4. **Efektyvumas ir veiksmingumas** – optimizuojant išteklių naudojimą, viešasis valdymas siekia užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos efektyviai, o viešieji ištekliai būtų naudojami racionaliai. Švietimo sektoriuje tai reiškia, kad mokyklos turi siekti aukščiausių mokinių rezultatų, naudojant turimus išteklius veiksmingai ir optimaliai (United Nations DESA, 2015).

5. **Teisingumas** – teisingumo principas užtikrina, kad kiekvienas pilietis turi teisę gauti vienodas viešąsias paslaugas. Švietimo srityje tai reiškia, kad visi mokiniai, nepriklausomai nuo jų socialinės, ekonominės padėties ar gyvenamosios vietos, turi lygias galimybes gauti kokybišką išsilavinimą (OECD, 2021).

1.1.1. Viešojo valdymo paradigmos ir jų reikšmė valstybinių mokyklų tinklų kūrimui

Viešojo valdymo paradigmos, ypač **Naujasis viešasis valdymas (NPG)**, suteikia tvirtą teorinį pagrindą švietimo sektoriaus valdymui ir valstybinių mokyklų tinklų kūrimui. NPG akcentuoja decentralizuotą sprendimų priėmimą bei tarpsektorinį bendradarbiavimą, kuris skatina kolektyvinę atsakomybę ir veiksmingą valdymą (Osborne, 2006). Švietimo sektoriuje NPG modelis leidžia mokykloms veikti tinklo principu, dalijantis ištekliais ir patirtimi, taip didinant mokyklų konkurencingumą.

Viešojo valdymo modelių palyginimas

Toliau pateiktoje lentelėje apibendrinami trys pagrindiniai viešojo valdymo modeliai – Naujasis viešasis valdymas (NPM), Naujoji viešoji tarnyba (NWS) ir Naujasis viešasis valdymas (NPG) – jų išoriniai ir vidiniai matmenys.

1 lentelė

Pagrindiniai viešojo valdymo modeliai

Matmuo	NPM (New Public Management)	NWS (New Public Service)	NPG (New Public Governance)
Išorinis matmuo	Privatizacija. Paslaugų perdavimas privačiam sektoriui. Kvazi-autonominės įmonės. Viešojo ir privataus sektorių partnerystės. Vartotojų apklausos.	Viešųjų paslaugų centralizavimas. Modernizacija. Profesinės etikos akcentavimas Rezultatais grįstos viešosios paslaugos.	Tinklų valdymas. Tarpsektorinis bendradarbiavimas. Piliečių įtraukimas į viešąją politiką.
Vidinis matmuo	Strateginis valdymas. Orientacija į rezultatus. Premijų sistemos.	Viešojo administravimo decentralizacija. Viešųjų paslaugų orientacija. Rezultatais grįsta kontrolė.	Orientacija į piliečius. Ex-post kontrolė. Viešosios paslaugos remiasi bendradarbiavimu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis, Krogh (2024)

Paradigmos švietimo kontekste. NPM orientuojasi į efektyvumo ir konkurencingumo didinimą, neretai pasitelkiant privatizacijos elementus (Hood, 1991). Švietime NPM taikymas skatina mokyklų konkurenciją dėl mokinių ir finansavimo (Ball, 2003). Pavyzdžiui, mokinio krepšelio sistema Lietuvoje atspindi NPM principus – mokyklos konkuruoja dėl mokinių skaičiaus, siekdamos užsitikrinti finansavimą (Patapas, 2010).

Priešingai, NPG modelis pabrėžia tinklų kūrimą ir partnerystes tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių (Rhodes, 1997; Stoker, 2006). Šis modelis skatina decentralizuotą sprendimų priėmimą, bendradarbiavimą ir piliečių įtraukimą į viešojo sektoriaus valdymą. Tokia prieiga leidžia mokykloms bendradarbiauti, o ne konkuruoti, kuriant stipresnius tarpmokyklinius tinklus.

NPG ir pasidalytosios lyderystės ryšys. Kapucu (2020) išskiria tris pagrindines NPG dedamąsias, kurios tiesiogiai koreliuoja su pasidalytosios lyderystės principais (1.2. skyrius):

- Dalyvaujамasis valdymas – aktyvus suinteresuotų šalių įsitraukimas, įskaitant mokytojus, tėvus ir bendruomenės narius.
- Tinklų kūrimas (network governance) – organizacijos dalijasi atsakomybe ir bendrai valdo išteklius.
- Decentralizacija – valdžios pasidalijimas tarp skirtingų sektorių ir lygių, įgalinant vietos bendruomenes.

Shava (2018) pažymi, kad dalyvaujамasis valdymas sukuria demokratišką aplinką, kurioje sprendimų priėmimas yra kolektyvinis, o lyderystė – pasidalijama. Tai leidžia kurti decentralizuotą sprendimų priėmimo struktūrą, užtikrinant įvairių suinteresuotų grupių dalyvavimą.

Shava (2018) dalyvujamąjį valdymą apibrėžia kaip procesą, kuriame sprendimų priėmime dalyvauja įvairūs suinteresuoti dalyviai – mokyklų vadovai, mokytojai, tėvai, mokiniai ir bendruomenės atstovai. Tai sukuria demokratišką aplinką, kurioje sprendimai priimami diskusijų būdu ar bendru sutarimu, o atsakomybė pasidalijama tarp skirtingų grupių.

Švietime dalyvujamasis valdymas glaudžiai siejasi su pasidalytąja lyderyste (distributed leadership), bendri pagrindiniai principai:

- Kolektyvinis dalyvavimas;
- Atsakomybės pasidalijimas;
- Bendradarbiavimas ir partnerystė;
- Decentralizacija.

Atskleidus teorinį sutapimą pasidalytosios lyderystės modelis pasirinktas kaip tinkamiausia dalyvujamojo valdymo forma, užtikrinanti decentralizuotą ir įtraukų sprendimų priėmimą švietimo sektoriuje.

Tinklo kūrimo/ tinklakūros (network governance) modelio pasirinkimo teorinis pagrindas.

Kapucu, (2020) išskirta NPG dedamoji- tinklų kūrimas (network governance). Dažnai teorijoje sutinkamas tinklaveikos (networking) modelis, pasirinkimui pagrįsti pateikiami teoriniai šių modelių skirtumai:

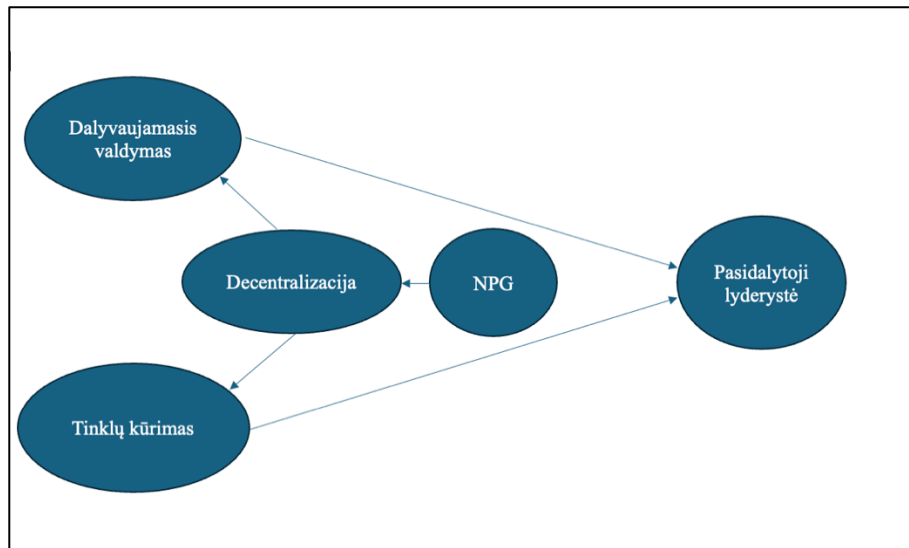
Tinklaveika– neformalus bendradarbiavimo procesas, be griežtos valdymo struktūros (Azorin, 2019).

Tinklo kūrimas– formalesnė struktūra su aiškiomis taisyklėmis, centrinė koordinacija ir kolektyvinis sprendimų priėmimas (Mifsud, 2023).

Viešojo valdymo sritis reikalauja formalumo. Kapucu ir Hu (2020) pabrėžia, kad tinklo valdymas viešajame sektoriuje dažnai apima formalių institucijų dalyvavimą, griežtą struktūrą ir išteklių paskirstymą, todėl magistrinis darbas, orientuotas į viešąjį valdymą, natūraliai remiasi formaliais modeliais. Šiuo pagrindu pasirinktas ir

Empiriniame tyrime nagrinėjamas valstybinių mokyklų tinklo kūrimo atvejis, remiantis Tūkstantmečio mokyklų (TŪM) projektu, kuris laikomas formalaus tinklo kūrimo pavyzdžiu Lietuvos švietimo sektoriuje, koordinuojamas savivaldybių ir Vyriausybės. Klijn (2016), apibrėžia, kad centrai koordinuoja informacijos srautus, kuria bendravimo strategijas. Sorensen (2009) teigia, kad tinklų kūrimas yra pagrindinis dalyvujamojo valdymo instrumentas, nes skatina bendradarbiavimą tarp įvairių viešojo sektoriaus ir pilietinės visuomenės grupių. Tačiau šio darbo apimtis apsiribos tarp organizaciniu (valstybinių mokyklų) pasidalytosios lyderystės tinklo kūrimo modeliu.

Galima daryti išvada, kad pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimas yra viena iš tinkamiausių formų, per kurią įgyvendinami NPG principai, apimantys decentralizaciją, dalyvujamąjį valdymą ir tarpsektorinį bendradarbiavimą (1 pav.).



1 pav. Teorinis ryšių modelis
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Šis modelis pagrindžia magistrinio darbo teorinę prieigą, atskleisdamas, kaip pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas integruojasi į Naujojo viešojo valdymo (NPG) teorinį modelį. NPG yra pripažinta viešojo valdymo teorinė prieiga, darbas, nagrinėjantis šią paradigmą per pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą, atitinka viešojo valdymo studijų krypties reikalavimus ir prisideda prie šios srities akademinių diskusijų plėtojimo.

Pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas švietimo sektoriuje kyla iš Naujojo viešojo valdymo (NPG) teorinės prieigos, kuri grindžiama: kolektyviniu dalyvavimu, atsakomybės pasidalijimu, bendradarbiavimu ir decentralizacija. Formali tinklų kūrimo struktūra leidžia efektyviau paskirstyti išteklius ir skatina bendradarbiavimą tarp mokyklų, stiprinant jų konkurencingumą švietimo sektoriuje.

1.1.2. Valstybinių mokyklų valdymo principai viešojo valdymo kontekste

Švietimas yra neatsiejama viešojo valdymo dalis, viešosios politikos formuojama, įgyvendinama ir reguliuojama sritis, tiesiogiai prisidedanti prie visuomenės socialinės ir ekonominės gerovės kūrimo bei palaikymo. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991) apibrėžia švietimo sistemos teisinius pagrindus, tikslus ir veikimo principus. Tai rodo, kad švietimas yra ne tik visuomenės interesas, bet ir valstybinė funkcija, kurios įgyvendinimas vykdomas per viešojo sektoriaus mechanizmus.

Švietimas priskiriamas viešojo valdymo sričiai, nes jo teisinis reguliavimas, finansavimas bei strateginiai sprendimai yra priimami valstybės ir savivaldos institucijose, remiantis viešosios politikos tikslais. Lietuvos vyriausybė ir Seimas priima įstatymus bei kitus norminius aktus, kurie nustato švietimo politikos kryptis, o švietimo įstaigos šią politiką įgyvendina vietos lygmenyje. Pagrindinė institucija, atsakinga už švietimo politikos formavimą ir įgyvendinimą, yra Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

Ši ministerija atlieka keletą svarbių funkcijų:

- Politikos formavimas ir koordinavimas: ministerija rengia ir įgyvendina teisės aktus, susijusius su švietimo sistema. Ji nustato strateginius prioritetus ir koordinuoja jų įgyvendinimą šalies mastu.

- Stebėseną ir vertinimą: ministerija užtikrina, kad švietimo įstaigos laikytųsi teisės aktų, vertina jų veiklą bei priima sprendimus dėl švietimo kokybės gerinimo.
- Finansavimas: švietimo sektorius yra finansuojamas iš valstybės biudžeto, kas užtikrina visuotinę ir nemokamą prieigą prie švietimo.

Švietimo viešojo valdymo pavyzdžiai rodo, kaip valstybė reguliuoja švietimo kokybę ir prieinamumą:

Švietimo finansavimas – viešasis valdymas užtikrina, kad švietimo sistema būtų finansuojama iš valstybės biudžeto, taip garantuojant visuotinę ir nemokamą švietimo prieigą.

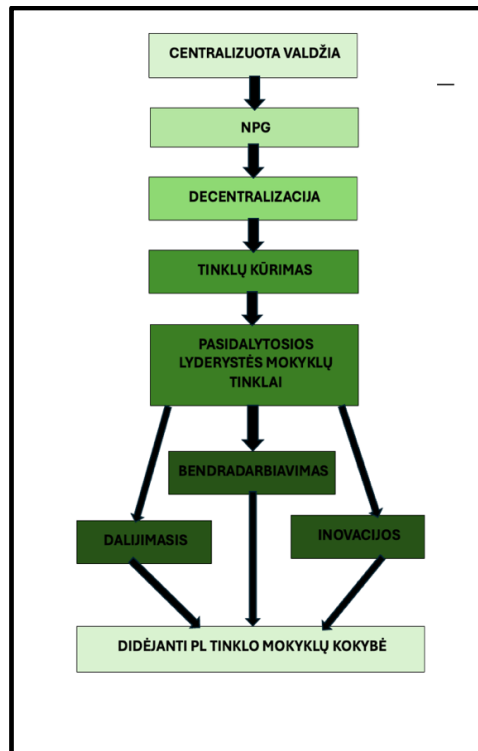
Kvalifikacijų sistemos nustatymas – valstybė reguliuoja mokytojų kvalifikacijas, ugdymo planus, programas ir vertinimo kriterijus, taip užtikrindama vieningą švietimo kokybę visoje šalyje.

Kontrolė ir stebėseną – valstybinės švietimo institucijos prižiūri švietimo įstaigų veiklą, siekdamas užtikrinti teisės aktų laikymąsi ir švietimo kokybę.

Tokiu būdu švietimas tampa integruota viešojo valdymo dalimi, kuri formuojama ir prižiūrima per įvairias valstybines institucijas, vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu bei viešosios politikos tikslais.

Švietimo politika ir NPG modelis, remiasi bendru požiūriu į valdymą, kuris grindžiamas decentralizacija, efektyviu bendradarbiavimu. Švietimo sektoriaus analizė šiame darbe bus orientuota į valstybines mokyklas, atsižvelgiant į darbo temą, kuri nagrinėja tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti. Toks pasirinkimas yra pagrįstas tyrimo objekto pasirinkimu – pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimas, remiantis TŪM atveju. Valstybinės mokyklos, kaip viešojo sektoriaus dalis, veikia pagal specifinę teisinę ir reguliacinę aplinką, kuri skiriasi nuo privačių ar nevyriausybinų mokyklų. Pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo aspektai šiose mokyklose ypač svarbūs, nes jie tiesiogiai priklauso nuo švietimo politikos, LR švietimo įstatyme (1991) deklaruojama švietimo sistemos decentralizacija ir bendradarbiavimas atitinka NPG kertinius principus. Valstybinės mokyklos yra esminė švietimo sistemos dalis, kuri privaloma visiems piliečiams iki 16 metų.

Pasidalytosios lyderystės modelis, kuriame dalyvauja tiek vadovai, tiek darbuotojai, leidžia bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų. Šis lyderystės modelis ypač svarbus valstybinėms mokykloms, susiduriančioms su įvairiais iššūkiais, kaip privataus sektoriaus auganti konkurencija, mokinių rezultatų prastėjimas, netolygios mokymo galimybės skirtingose savivaldybėse, ypač kaimo vietovėse (EK rekomendacijos Lietuvai, 2024). NPG teorinis modelis per pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą sukuria galimybę veiksmingiau išnaudoti išteklius ir įgyvendinti inovacijas švietimo sektoriuje, didinant pedagogų profesinį tobulėjimą ir mokinių mokymosi rezultatus, kurie tiesiogiai įtakoja mokyklų reitingus (konkurencingumą), (Azorin, 2022).



2 pav. Tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo teorinė seka
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Pateikta (žr. 2pav.), vertikali procesų struktūra nuo centralizuotos valdžios iki galutinio rezultato – didėjančios mokyklų kokybės pasidalytosios lyderystės tinkle. Kiekvienas žingsnis priklauso nuo ankstesnio proceso – tik decentralizacija leidžia formuoti tinklus, kurie savo ruožtu skatina lyderystės tinklus ir bendradarbiavimą. Pateikiama vertikali procesų struktūra nuo centralizuotos valdžios iki galutinio rezultato – didėjančios mokyklų kokybės pasidalytosios lyderystės tinkle.

Pagrindinės schemos sąvokos– atspindi šiuolaikinio švietimo valdymo poreikius, pasiekti aukštesnių valstybinių mokyklų rezultatų. (Winthrop, 2021).

Valstybinių mokyklų pasidalytosios lyderystės tinklakūra, idealiuoju atveju, veikia horizontalaus bendradarbiavimo pagrindu. Organizaciniame lygmenyje sukurtos pasidalytosios lyderystės struktūros tampa pagrindu horizontaliam bendradarbiavimui tarp mokyklų, kuris skatina pasidalytą atsakomybę. Tačiau, reglamentuojama hierarchinė švietimo struktūra (LR švietimo įstatymas, 1991), nors ir deklaruojama decentralizacija, sukuria pagrindą išsamiau apžvelgti bendradarbiavimo formas

2 lentelė

Vidinės bendradarbiavimo formos ir joms priskirti reformų įrankiai

Bendradarbiavimas	Horizontalus bendradarbiavimas	Vertikalus bendradarbiavimas
Tarp kolektyvinių veikėjų	Bendradarbiavimas tarp lygiaverčių ar skirtingo lygmens organizacijų (esant decentralizacijai). - Viešai įpareigoti tinklai. - Viešasis tinklų valdymas.	Bendradarbiavimas tarp aukštesnių ir žemesnių organizacijų. - Politinė-administracinė metavaldyba. - Pasidalijamoji lyderystė.
Tarp individualių veikėjų	Bendradarbiavimas tarp organizacijų narių nepriklausomai nuo hierarchijos. - Integruota pasidalytoji lyderystė.	Bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių. - Pasitikėjimu grįstas valdymas. - Paskirstytas vadovavimas.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Krogh, Triantafyllou (2024)

Ši lentelė pateikia bendradarbiavimo formas viešajame sektoriuje, skirstant jas į horizontalų ir vertikalų bendradarbiavimą. Pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kaip organizacijos ir asmenys sąveikauja sprendimų priėmimo ir lyderystės kontekste.

- Horizontalus bendradarbiavimas vyksta tarp lygiaverčių veikėjų, kurie nėra tiesiogiai pavaldūs vieni kitiems. Tai gali būti bendradarbiavimas tarp savivaldybių, mokyklų ar organizacijų. Pavyzdys: Mokyklos tinklai, kurie dalijasi ištekliais, patirtimi ar inovacijomis, siekdami bendrų tikslų be tiesioginio nurodymo iš viršaus.
- Vertikalus bendradarbiavimas apima sąveiką tarp aukštesnio ir žemesnio lygio institucijų ar asmenų – pavyzdžiui, ministerijos ir mokyklų, mokyklų vadovų ir mokytojų. Tai hierarchinis procesas, kai sprendimai ir atsakomybės yra perduodami iš viršaus į apačią (angl. top-down).

Remiantis Krogh ir Triantafillou (2024), lentelė atspindi decentralizacijos paradoksą, kuris pasireiškia taip: decentralizacija turėtų skatinti horizontalų bendradarbiavimą, tačiau praktikoje ji dažnai lieka vertikali. Nors valdžia perduodama iš aukštesnio lygio (pvz., ministerijos) į žemesnį (savivaldybes ar mokyklas), realūs sprendimai ir toliau priimami centriniu lygmeniu. Mokyklos dažnai veikia tik kaip įgyvendintojos, o ne sprendimų priėmėjos. Tai reiškia, kad nors atsakomybės teoriškai perduodamos, hierarchija išlieka praktiškai priimant sprendimus ir atsakomybes, nebendradarbiaujant su žemesnio lygio struktūromis, o tikroji autonomija – ribota.

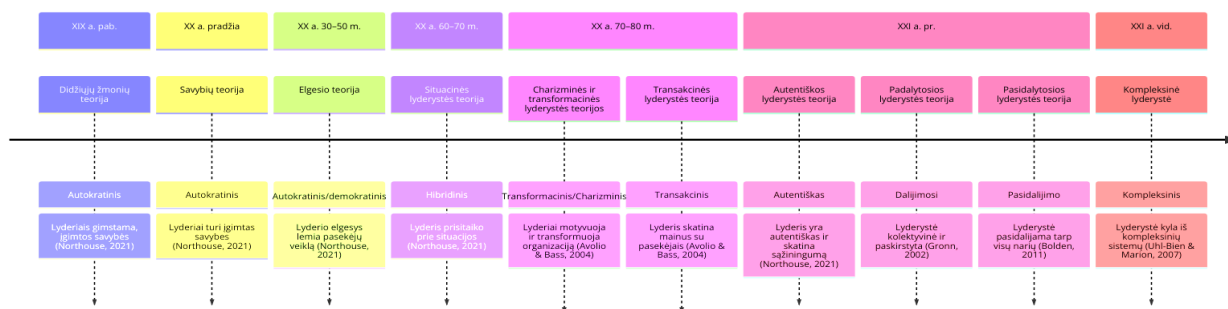
Švietimas yra ne tik visuomenės interesas, bet ir valstybinė funkcija, vykdoma per viešojo sektoriaus mechanizmus. Decentralizacija leidžia kurti mokyklų tinklus, kurie skatina pasidalytąją lyderystę, kuri įgalima valstybines mokyklas efektyviau spręsti iššūkius, tokius kaip konkurencija, mokinių rezultatų skirtumai ir netolygios mokymo galimybės, siekiant bendrų tikslų. Bendradarbiavimas tarp mokyklų ir švietimo institucijų, idealiuoju atveju, vyksta horizontaliu lygmeniu, prisidedant prie švietimo kokybės gerinimo.

1.2. PL principai ir jų reikšmė valstybinių mokyklų tinklų kūrimui

Pasidalytosios lyderystės teorija yra vienas iš naujausių ir sparčiai populiarėjančių vadovavimo modelių, ypač reikšmingų švietimo sektoriuje (Harris, 2008; Spillane, 2006). Lietuvoje šis modelis yra itin aktualus, atsižvelgiant į iššūkius, su kuriais susiduria valstybinės mokyklos, įskaitant mažėjančią mokyklų skaičių ir mokinių pasiekimų skirtumus (Dambrauskienė, 2021). Šio modelio taikymas gali prisidėti prie tvarios mokyklų tinklų plėtros, skatinti bendradarbiavimą ir stiprinti jų konkurencingumą viešojo valdymo kontekste. Šiame skyriuje nagrinėjami pasidalytosios lyderystės teoriniai pagrindai, jos privalumai bei galimybės taikyti šį modelį Lietuvos švietimo sistemoje, kuriant ir plėtojant valstybinių mokyklų tinklus.

1.2.1. Lyderystės teorijų raida, PL principų taikymas ir reikšmė valstybinių mokyklų veiklai

Lyderystės teorijų raida (3 pav.) atspindi evoliucinį procesą, pradedant Didžiųjų žmonių teorija XIX a. pabaigoje ir baigiant Kompleksine lyderyste XXI a. viduryje.



3 pav. Lyderystės teorijų raida
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės.

Ankstyvosios lyderystės teorijos akcentuoja individualų lyderį, nuo griežtai autoritarinio iki lyderio, kuris vadovauja remiantis įgimtais bruožais ar elgesio modeliais. Vėlesnėse teorijose kaip situacinė, transakcinė ir transformacinė lyderystė, bei autentiška lyderystė, išlaikė vieno centrinio lyderio, prisiimančio visą atsakomybę už sprendimus ir vadovavimą, koncepciją.

Vis dėlto, su *Pasidalytosios* ir *Padalintosios lyderystės teorijomis* matome naują tendenciją: atsakomybė už lyderystę paskirstoma tarp narių. Šiuose modeliuose lyderis nebėra vienintelis sprendimų priėmėjas – vadovavimo funkcijos ir atsakomybės yra decentralizuotos, o lyderystė tampa kolektyvinio proceso dalimi. Teorinei darbo temos prieigai, per pasidalytąją lyderystę pagrįsti, svarbu išskirti esminius Pasidalytosios (Distributed Leadership) ir Padalytosios (Shared Leadership) lyderystės skirtumus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Pasidalytosios ir Padalytosios lyderystės skirtumai

Lyderystės aspektas	Padalytoji lyderystė (Shared Leadership)	Pasidalytosios lyderystė (Distributed Leadership)
Lyderystės paskirstymo mastas	Lyderystė paskirstoma pagal situaciją ir poreikį (Carson, 2007).	Lyderystė sistemingai paskirstoma tarp daugelio narių (Spillane, 2005).
Lyderystės dinamika	Dinamiška, priklauso nuo situacijos (Pearce, 2003).	Nuolatinė, integruota į kasdienę veiklą (Harris, 2008).
Taikymo sritis	Nedidelės grupės ir projektų komandos (Pearce, 2003).	Didesnės organizacijos, ilgalaikės iniciatyvos (Harris, 2008).
Tinkamumas švietimo sektoriui	Naudinga trumpalaikėms iniciatyvoms (Carson, 2007).	Ypač tinkama mokykloms, kur būtinas ilgalaikis bendradarbiavimas (Harris, 2008).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, galima teigti, kad Pasidalytosios lyderystės modelis tampa ypač svarbus šiuolaikinėse organizacijose, kuriose būtina kolektyvinė atsakomybė, bendradarbiavimas ir sprendimų priėmimas tarp visų mokyklos narių, tokiu būdu PL tampa orientuota ne tik į situacinius sprendimus, bet ir į ilgalaikį organizacijos efektyvumo gerinimą (Dambrauskienė, 2018). Pasidalytosios lyderystės modelis pabrėžia, kad vadovavimas yra ne epizodinis procesas, bet nuolatinė, į organizacinę kultūrą integruota praktika (Harris, 2008). Tai svarbus aspektas ilgalaikiam PL tinklaveikos veikimui, siekiant skatinti valstybinių mokyklų konkurencingumą. Šios įžvalgos pagrindžia pasidalytosios lyderystės pasirinkimą tinklākūrai.

Pasidalytosios lyderystės reikšmė švietimo organizacijose. Pasidalytosios lyderystės teorija atsirado kaip atsakas į tradicinės hierarchinės lyderystės trūkumus. Šiuolaikinės švietimo įstaigos vis dažniau taiko šį modelį, nes efektyvus mokyklų valdymas ir veikla reikalauja daugiapakopės atsakomybės ir

aktyvaus visų narių įsitraukimo (Spillane, 2007). Pasidalytosios lyderystės modelis pabrėžia, kad sprendimų priėmimas tampa organizacijos kultūros dalimi, o ne vienkartinė iniciatyva (Harris, 2008). Šio modelio įgyvendinimas kelia mokyklos kokybę taip stiprindamas konkurencinį pranašumą. Dambrauskienė (2021) pabrėžia, kad Pasidalytosios lyderystės įgyvendinimas švietimo sektoriuje gali teigiamai paveikti ne tik mokytojų profesinį augimą, bet ir mokinių pasiekimus bei visos mokyklos veiklos efektyvumą, anot Harris (2008) ypač juntama kai lyderystė yra paskirstyta pagal narių kompetencijas ir patirtį.

Pasidalytosios lyderystės dimensijos ir požymiai. Pasidalytosios lyderystės modelis grindžiamas svarbiomis dimensijomis, kurios jį išskiria iš kitų lyderystės modelių ir sukuria pranašumą švietimo sistemoje, mokyklose (Harris, Spillane 2008). Šios dimensijos apibrėžia, kaip lyderystė gali būti veiksmingai paskirstyta visoje organizacijoje.

4 lentelė

Pasidalytosios lyderystės dimensijos ir požymiai

Dimensija	Požymiai
Kolektyvinė atsakomybė	Atsakomybė už sprendimus paskirstyta tarp visų narių
Bendradarbiavimas	Aktyvus bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų
Komandinis darbas	Bendras darbas sprendžiant problemas
Profesinis tobulėjimas	Nuolatinis mokytojų profesinis tobulėjimas
Atvira komunikacija	Skaidri komunikacija tarp organizacijos narių
Inovacijos ir kūrybiškumas	Kūrybiškumo ir inovacijų skatinimas per bendrą sprendimų priėmimą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

- Kolektyvinė atsakomybė remiasi principu, kad sprendimų priėmimas ir atsakomybė už veiklos rezultatus paskirstoma tarp visų organizacijos narių. Nauji tyrimai, kaip Tucaliuc (2023) rodo, kad mokyklos, praktikuojančios kolektyvinės atsakomybės modelį, sugeba veiksmingiau išspręsti problemas ir pasiekti geresnių mokinių pasiekimų, nes mokytojai jaučiasi labiau atsakingi už bendrą mokyklos sėkmę.

- Bendradarbiavimas PL remiasi stipriu bendradarbiavimu tarp visų mokyklos narių. Hickey (2023) tyrimai pabrėžia, kad bendradarbiavimas mokyklų kontekste pagerina sprendimų kokybę, skatina mokytojų įsitraukimą ir gerina darbo atmosferą, kas tiesiogiai susiję su geresniais mokinių rezultatais.

- Komandinis darbas esminė dimensija, kuri sustiprina pasidalytosios lyderystės efektyvumą. Tucaliuc (2023) tyrimas atskleidė, kad komandinis darbas leidžia mokykloms veiksmingiau spręsti iškilusias problemas, nes sprendimų priėmimo procesai paskirstomi tarp visų komandos narių, o tai padidina problemų sprendimo greitį ir efektyvumą.

- Profesinis tobulėjimas PL skatina nuolatinį profesinį mokytojų tobulėjimą. Harris (2016) parodė, kad švietimo įstaigose, kuriose mokytojai turi daugiau autonomijos ir galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, jie labiau motyvuoti tobulinti savo pedagogines žinias ir įgūdžius.

- Atvira komunikacija yra būtina, siekiant užtikrinti veiksmingą pasidalytosios lyderystės modelį. Galdames-Calderón (2023) pabrėžia, kad skaidri komunikacija padeda sumažinti nesusipratimus ir skatina geresnį bendradarbiavimą tarp vadovų ir mokytojų, kas tiesiogiai įtakoja sprendimų kokybę ir greitį.

- Inovacijos ir kūrybiškumas pasidalytosios lyderystės modelis skatina mokytojus eksperimentuoti su naujomis mokymo strategijomis ir metodais. Hulpia (2009) tyrimai rodo, kad šis modelis ne tik didina mokytojų kūrybiškumą, bet ir padeda sukurti efektyvesnę mokymosi aplinką, kurioje skatinamos naujos idėjos ir inovacijos.

Pasidalytosios lyderystės nauda. Tyrimai (Tucaliuc, 2023; Galdames-Calderón, 2023) atskleidžia, kad švietimo įstaigose taikomas Pasidalytosios lyderystės modelis:

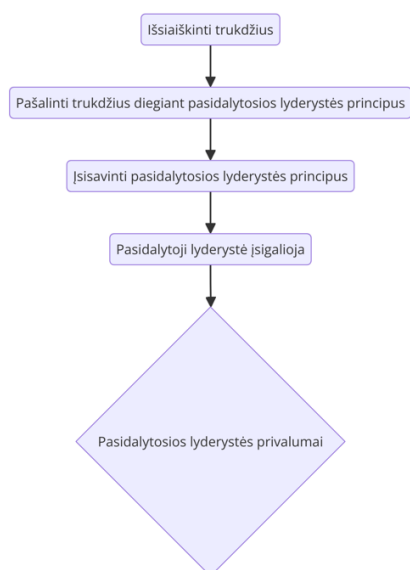
1. Didina mokytojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu.
2. Gerina mokinių pasiekimus dėl efektyvesnio bendradarbiavimo.
3. Skatina kūrybiškumą ir naujų metodų diegimą.
4. Užtikrina efektyvesnį problemų sprendimą, nes sprendimai kyla iš kolektyvinės atsakomybės.

Šie tyrimų rezultatai pagrindžia pasidalytosios lyderystės naudą, atskleidžiant kaip šis lyderystės modelis teigiamai veikia tiek mokytojų įsitraukimą, tiek mokinių pasiekimus bei kūrybiškumą mokyklose.

Lyderystės teorijų raida atspindi perėjimą nuo individualios, autoritarinės lyderystės prie kolektyvinės atsakomybės ir bendradarbiavimo modelių, išryškinant pasidalytosios lyderystės reikšmę švietimo sektoriuje. Pasidalytosios lyderystės modelis sistemingai paskirsto lyderystės funkcijas tarp organizacijos narių, integruojamas į organizacijos kultūrą ir tampa nuolatiniu procesu, o ne vienkartinė iniciatyva. Tai prisideda prie mokyklos kokybės gerinimo, didina konkurencinį pranašumą ir teigiamai veikia tiek mokytojų profesinį augimą, tiek mokinių mokymosi rezultatus. Skaidri komunikacija tarp vadovų ir mokytojų, aktyvus bendradarbiavimas bei kolektyvinė atsakomybė už sprendimus sukuria palankią aplinką inovacijoms ir kūrybiškumui, stiprinant švietimo sistemos efektyvumą ir tvarumą.

1.2.2. PL svarba organizaciniame lygmenyje valstybinių mokyklų tinklų kūrimui

Pasidalytoji lyderystė – tai organiškai kylantis reiškinys, kurio priverstinis diegimas gali sukelti pasipriešinimą (Harris, 2008). Siekiant sėkmingos integracijos, būtina remtis natūraliu procesu. Pasidalytosios lyderystės esmė yra lyderystės praktika, o ne formalios pareigos. Harris (2008) teigia, kad lyderystė turėtų būti suvokiama kaip kolektyvinė veikla, apimanti visus organizacijos narius, siekiant bendrų tikslų. Todėl ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas pasidalytosios lyderystės principų įgyvendinimui mokyklose, pasitelkiant praktinius pavyzdžius ir mokslinių tyrimų rezultatus. Šiame kontekste būtina analizuoti galimybes ir iššūkius, susijusius su šių principų taikymu. Įgyvendinus pasidalytosios lyderystės principus organizacijoje, natūraliai atsiskleidžia šio modelio privalumai.



4 pav. Pasidalytosios lyderystės įgyvendinimo mokyklose procesas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pateikiama schema (4 pav.), vizualiai atspindi pasidalytosios lyderystės diegimo mokyklose procesą. Jame išryškunami pagrindiniai etapai: pradedama nuo trukdžių identifikavimo ir baigiama galutiniu šio modelio privalumų realizavimu. Schema pateikiama siekiant vizualiai iliustruoti diskutuojamą procesą, o kiekvienas jos elementas bus išsamiai nagrinėjamas tolesniuose skyriuose, remiantis moksliniais tyrimais ir praktiniais pavyzdžiais. Ši analizė leis atskleisti, kaip efektyvus pasidalytosios lyderystės įgyvendinimas gali prisidėti prie mokyklos ir viso mokyklų tinklo veiklos tobulinimo.

Pagrindiniai trukdžiai, įgyvendinant pasidalytosios lyderystės principus

Mokslinėje literatūroje išskiriami esminiai trukdžiai pasidalytosios lyderystės įgyvendinimui:

5 lentelė

Trikdžiai PL principų įgyvendinimui

Trukdis	Veikimas	Šaltiniai
Hierarchinė mokyklos struktūra	Sprendimai priimami vadovų lygiu ir nėra deleguojami kitiems nariams. Mokytojai nesijaučia įgalioti priimti sprendimus, o tai riboja jų iniciatyvumą.	Hargreaves ir Fink (2009) Dennee (2007), (2023) Gronn (2002) Galdames-Calderón (2023)
Pasitikėjimo stoka	Vadovai nepasitiki mokytojais, bijo deleguoti atsakomybę, kyla kontrolės praradimo baimė.	
Nepakankami mokytojų gebėjimai	Mokytojams trūksta įgūdžių dalyvauti lyderystėje.	
Tarpusavio bendradarbiavimo trūkumas	Mokytojai vangiai bendrauja tarpusavyje ir administracija išlaiko ribas, neatranda pakankamai laiko.	
Pasipriešinimas pokyčiams	Trūksta aiškių vaidmenų arba mokytojai vengia atsakomybės.	
Delegavimo klaidinga interpretacija	Užduočių delegavimas suvokiamas kaip atsakomybės vengimas, o ne tikras pasidalijimas.	
Neaiškios atsakomybės	Trūksta aiškių atsakomybės struktūrų, kurios padėtų mokytojams dalytis lyderystėje.	
Laiko trūkumas	Dėl didelio darbo krūvio mokytojams sunku skirti laiko lyderystės veiklai.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Praktinės PL įgyvendinimo kliūčių šalinimo galimybės. Dambrauskienė (2022) pabrėžia, kad pasidalytosios lyderystės įgyvendinimas reikalauja sisteminių pokyčių organizacijos struktūroje, kultūroje ir veiklos praktikoje. Kadangi pasidalytoji lyderystė yra organiškai kylantis reiškinys, kurio formalus diegimas ar priverstinis diegimas gali būti nesuprastas ir sulaukti pasipriešinimo (Harris, 2008). Galima daryti prielaidą, jog identifikavus esamus trikdžius ir siekiant skatinti natūralų pasidalytosios lyderystės integracijos procesą, šiuos trikdžius galima šalinti per mokykloje diegiamas trūkstamas praktikas:

- Decentralizacija. Lyderystė turėtų būti paskirstyta tarp organizacijos narių, o ne sutelkta vien hierarchinėse pozicijose. Tai leidžia visiems bendruomenės nariams dalyvauti sprendimų priėmimo ir prisiimti atsakomybę už organizacijos veiklą (Harris ir Spillane, 2008). Pasak Dennee (2017), pasidalintoji lyderystė turėtų būti suvokiama kaip praktinis veiksmas, o ne kaip hierarchinės pozicijos suteikta atsakomybė.

- Autonomija. Pasidalytosios lyderystės galimybių atsiradimas mokykloje tiesiogiai priklauso nuo mokytojų autonomijos, kuri suteikia galimybę kurti ir taikyti naujoviškus metodus klasėje (Lin, 2022). Veiksmingiausias pasidalytosios lyderystės įgyvendinimas pasiekiamas, kai mokytojams paskirstomos autentiškos ir prasmingos lyderystės galimybės, leidžiančios jiems prisiimti atsakomybę už tam tikras sritis ir savarankiškai vykdyti vadovavimo veiksmus (Spillane, 2007). Mokytojų autonomija yra inovacijų ir kūrybiškumo klasėje variklis. Lin (2022) pabrėžia, kad

suteikiant mokytojams didesnę laisvę priimti sprendimus, jie tampa aktyvesni ir efektyviau prisideda prie mokyklos tobulinimo bei ugdymo proceso gerinimo.

- Vadovų vaidmuo. Vadovai turi sudaryti sąlygas mokytojams tapti lyderiais, skatindami jų iniciatyvą ir prisiimant atsakomybę. Dennee (2017) teigia, kad vadovai turėtų ne tik išlaikyti mokyklos viziją, bet ir paskirstyti atsakomybę tarp komandos narių, taip skatindami pasidalytą lyderystę.

- Lyderystės kompetencija Mokytojų pasirengimas lyderystei yra esminis veiksnys. Gronn (2002) nurodo, kad mokytojai turi turėti reikiamas kompetencijas ir įgūdžius, kad galėtų efektyviai dalyvauti lyderystės procesuose. Mentorystė ir koučingas padeda ugdyti šias kompetencijas. (Bolden 2011). Tyrimai rodo, kad mokytojų profesinis augimas yra būtina sąlyga pasidalytosios lyderystės modelio veikimui. Mokytojai turi turėti galimybių tobulinti savo vadovavimo gebėjimus, kad galėtų aktyviai prisidėti prie mokyklos sprendimų priėmimo ir inovacijų kūrimo.

- Tarpusavio pasitikėjimas. Pasitikėjimas tarp kolegų yra būtinas efektyviai pasidalytajai lyderystei. Tucaliuc (2023) teigia, kad vadovai turi stiprinti pasitikėjimą tarp komandos narių, skatindami atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą. Stiprus tarpusavio santykių tinklas, kuriame pasitikėjimas yra pagrindas, leidžia mokytojams jaustis saugiai dalijantis atsakomybe (Dennee 2023).

- Komunikacinės kompetencijos. Aiški ir efektyvi komunikacija yra pagrindas sėkmingai pasidalytajai lyderystei. Dambrauskienė (2021) pabrėžia, kad komunikacijos įgūdžių stiprinimas padeda gerinti bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą organizacijoje. Norint, kad atsirastų galimybės pasidalytajai lyderystei, būtina plėtoti tarpusavio komunikacijos gebėjimus, tokius kaip pasitikėjimas, bendradarbiavimas ir informacijos dalijimasis (Dennee 2023).

- Tarpasmeninės kompetencijos. Yonghong (2022) pabrėžia tarpasmeninių gebėjimų svarbą lyderystėje. Geresnė komunikacija didina aiškumą, patikimumą ir mokytojų galimybes dalyvauti sprendimų priėmime.

- Palaikymo kultūra. Lin (2022) nurodo, kad vadovai turi kurti palaikymo kultūrą, leidžiančią mokytojams veikti savarankiškai ir bendradarbiauti. Vadovų palaikymas yra pagrindinis veiksnys sėkmingai pasidalytajai lyderystei (Dennee, 2023).

- Įgalinimas. Mokytojų įgalinimas yra būtina sąlyga sėkmingai pasidalytajai lyderystei. Tucaliuc (2023) teigia, kad vadovai turi stiprinti mokytojų galimybes dalyvauti sprendimų priėmime, suteikdami jiems reikiamus išteklius ir paramą.

- Mokyklos struktūra ir kultūra. Lanksti mokyklos struktūra palengvina pasidalytosios lyderystės įgyvendinimą (Tucaliuc, 2023). Dambrauskienė (2021) pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys, lemiantis lyderystės modelio sėkmę.

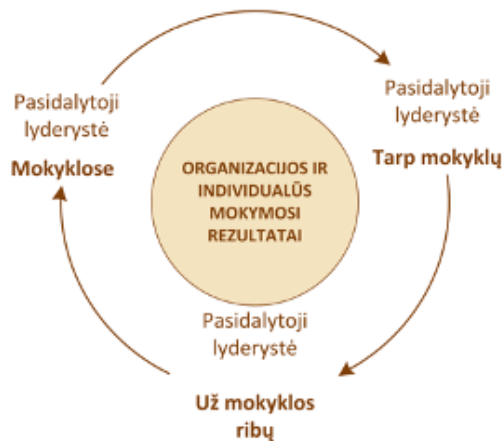
- Komandinė atsakomybė. Vadovai turi skatinti bendrą atsakomybės pasidalijimą visiems mokyklos bendruomenės nariams. Tucaliuc (2023) teigia, kad komandinė atsakomybė stiprina pasidalytosios lyderystės įgyvendinimą ir gerina organizacijos veiklą.

Tarptautinės praktikos: Pasidalytosios lyderystės poveikis. Tarptautinė patirtis rodo, kad pasidalytosios lyderystės modelis yra veiksminga priemonė gerinant mokinių akademinį pasiekimą ir organizacijos efektyvumą. Hargreaves (2009) pabrėžia, kad Skandinavijos ir Jungtinės Karalystės mokyklos, kurios taiko šį modelį, sėkmingai kuria lankstesnes struktūras ir inovacijas. Hallinger (2023) tyrimai atskleidė, kad po dvejų metų pasidalytosios lyderystės modelio diegimo mokyklų gebėjimai išaugo nuo 0,00 iki 0,07, o po ketverių metų – iki 0,09. Šis augimas rodo, kad pasidalytosios lyderystės modelis ne tik pagerina organizacijos procesus, bet ir prisideda prie mokinių akademinės pažangos. Suomijoje pasidalytosios lyderystės modelis leido mokytojams aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime, o matematikos pasiekimų rodiklis išaugo 16,52 taško, patvirtindamas teigiamą modelio poveikį mokiniams.

Heck (2023) pabrėžė, kad PL modelis prisideda prie didesnio organizacijos atsparumo ir gebėjimo greičiau adaptuotis prie švietimo sistemos pokyčių. Mokyklos, kurios taiko šį modelį, dažniau įgyvendina inovatyvius sprendimus, įskaitant naujas mokymo technologijas ir ugdymo strategijas. Toks lankstumas didina švietimo įstaigų konkurencingumą, nes jos gali greitai reaguoti į besikeičiančias rinkos sąlygas.

Pasidalytosios lyderystės plėtra: nuo organizacinio iki tarpinstitucinio lygmens. Pasidalytosios lyderystės analizė organizaciniame lygmenyje leidžia daryti išvadą, kad šio modelio sėkmė tiesiogiai priklauso nuo nuoseklaus ir kryptingo lyderystės principų įgyvendinimo. Tačiau pasidalytosios lyderystės potencialas neapsiriboja vien tik pavienių mokyklų ribomis – šis modelis gali būti veiksmingai taikomas ir platesniame kontekste, skatinant bendradarbiavimą tarp mokyklų, regioninių švietimo centrų bei įvairių švietimo institucijų.

Lietuvos švietimo sektoriuje pasidalytosios lyderystės modelis galėtų tapti svarbia priemone, leidžiančia regioninėms mokykloms užmegzti glaudesnius ryšius su miestų švietimo įstaigomis ir kartu dalytis inovatyvia praktika bei patirtimi. Tokie projektai kaip „Tūkstantmečio mokyklų“ iniciatyva atveria galimybes formuoti stipresnius mokyklų tinklus, kurie skatintų pedagogų bendradarbiavimą, gerintų mokinių pasiekimus ir prisidėtų prie mokyklų organizacinio tobulėjimo.



5 Pav. Pasidalytosios lyderystės modelis

Šaltinis: Harris (2011) (kaip cituota Valuckienė ir kt., 2015, p. 40).

Schema vizualiai atspindi pasidalytosios lyderystės veikimą skirtingais lygmenimis (5 pav.)– mokyklose, tarp mokyklų ir už jų ribų. Šis ciklinis modelis pabrėžia, kad pasidalytosios lyderystės poveikis galimas, už organizacijos ribų, apimant tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir kuriant tvarią mokymosi ekosistemą.

Tolesniuose darbo skyriuose bus nagrinėjama, kaip pasidalytosios lyderystės principai gali būti pritaikomi mokyklų tinklų kūrimui, apžvelgiant tarptautines praktikas bei Lietuvos švietimo sektoriaus kontekstą.

Pasidalytoji lyderystė yra natūraliai kylantis reiškiny, kurio priverstinis diegimas gali sukelti pasipriešinimą, todėl sėkmingam įgyvendinimui būtina pradėti nuo trukdžių identifikavimo, tokių kaip hierarchinė struktūra, pasitikėjimo stoka ar neaiškios atsakomybės ribos, ir palaipsniui pereiti prie šio modelio privalumų realizavimo. Tarptautinė praktika rodo, kad pasidalytosios lyderystės modelis ne tik stiprina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, bet ir gerina mokinių akademinį pasiekimus bei skatina inovacijas švietimo srityje. Šis modelis gali būti taikomas ne tik pavienėse mokyklose, bet ir platesniame kontekste, formuojant bendradarbiavimo tinklus tarp mokyklų.

1.3. Tarpmokyklinių tinklų formavimas ir veikimas viešojo valdymo kontekste

Tinklų valdymas (network governance) yra viena iš svarbiausių šiuolaikinio viešojo valdymo teorijų, kurią išplėtojo Rhodes (1997). Tinklų valdymas viešajame valdyme užtikrina lankstesnę ir efektyvesnę institucijų veikimą. Rincon-Gallardo (2016) pabrėžia, kad decentralizuota lyderystė leidžia kiekvienam tinklo dalyviui autonomiškai veikti, tačiau pasidalytos atsakomybės užtikrina, kad būtų siekiama bendrų tikslų. Tai ypač svarbu sprendžiant sudėtingas problemas, kur reikalingas greitas sprendimų priėmimas ir prisitaikymas prie naujų aplinkybių.

Jis pabrėžė horizontalią sąveiką tarp viešojo, privataus ir nevyriausybinių sektorių, kurioje dalyviai veikia bendradarbiaudami, o ne laikydamiesi hierarchinio pavaldumo. Klijn (2004) išplėtė šią teoriją, papildydami ją tinklų svarba sprendžiant „kietus“ socialinius klausimus, tokius kaip švietimo reformos ir klimato kaitos valdymas. Horizontalios sąveikos ir pasitikėjimo principai yra esminiai tinklų valdymo elementai, leidžiantys efektyviau bendradarbiauti tarp institucijų, sprendžiant kompleksines problemas).

Raišienė (2015) teigia, jog, tarpsektoriniai ir tarporganizaciniai tinklai prisideda prie efektyvesnio išteklių paskirstymo, organizacijų veiklos kokybės ir paslaugų prieinamumo užtikrinimo. Valstybinių mokyklų kontekste tinklų valdymas gali būti itin svarbus išlaikant konkurencingumą prieš privačias mokyklas, ypač kai valstybės finansavimas yra ribotas. Tarpmokykliniai tinklai padeda sumažinti skirtumus tarp regioninių ir miesto mokyklų, užtikrinant geresnę išteklių paskirstymą ir mokymo kokybę.

1.3.1. Valstybinių mokyklų tinklų kūrimo principai, efektyvumo veiksniai ir struktūra

Tinklų kūrimas švietimo sektoriuje yra esminis žingsnis siekiant stiprinti mokyklų bendradarbiavimą, skatinti inovacijas ir gerinti mokinių pasiekimus. Šis procesas, kaip nurodo Azorin (2020), leidžia ne tik dalintis gerąja praktika, bet ir kurti naujus pedagoginius metodus, prisidedančius prie socialinės lygybės ir švietimo kokybės gerinimo. Mokyklų tinklai veikia kaip savotiškas mechanizmas, jungiantis skirtingas švietimo institucijas, vietos bendruomenes ir nevyriausybines organizacijas bendram tikslui – spręsti bendras problemas ir skatinti švietimo inovacijas.

Efektivaus tinklų kūrimo principai. Efektivaus tinklų kūrimo procesas grindžiamas šiais pagrindiniais veiksniais:

- Pasitikėjimo tarp dalyvių stiprinimas- laikomas esminiu veiksnium, kuris užtikrina atvirumą, skaidrumą ir efektyvią komunikaciją tarp narių. Pasak Berardo (2014), tinklai, kuriuose pasitikėjimas yra aukštas, dažniau pasižymi inovacijomis ir ilgalaikėmis partnerystėmis. Hopkins (2021) pabrėžia, kad pasitikėjimas ne tik stiprina tinklo narių tarpusavio santykius, bet ir padidina tinklo veiklos efektyvumą bei motyvaciją siekti bendrų tikslų.

- Aiškiai apibrėžta vizija ir tikslai- būtinas tinklų sėkmės veiksnys. Azorin (2020) pažymi, kad tinklai, neturintys aiškos misijos ir tikslų, dažnai susiduria su nesusipratimais ir prioritetų trūkumu. Tokie nesusipratimai mažina tinklo efektyvumą ir silpnina bendradarbiavimą. Datnow (2011) prideda, kad vizijos ir tikslų aiškumas padeda užtikrinti tinklo dalyvių atskaitomybę bei ilgalaikį tobulėjimą.

- Efektivi komunikacija- leidžia spręsti bendras problemas ir kurti inovatyvius sprendimus švietime. Azorin (2020) pabrėžia, kad aiški komunikacijos strategija užtikrina tinklo dalyvių informuotumą, skatina atvirumą ir leidžia greitai spręsti iškilančius iššūkius. Datnow (2011) papildoma, jog komunikacija mokyklų tinkluose padeda sukurti bendradarbiavimo kultūrą ir aiškią viziją.

- Decentralizuota lyderystė. Tinkluose, kuriuose lyderystė yra decentralizuota, dalyviai jaučiasi labiau įsitraukę ir motyvuoti. Rincon-Gallardo (2016) teigia, kad sprendimų priėmimas yra kolektyvinis, o tai didina dalyvių atsakomybę bei skatina ilgalaikį bendradarbiavimą.

- Lankstumas ir prisitaikymas. užtikrina tinklų gyvybingumą ir gebėjimą veikti dinamiškoje aplinkoje. Rhodes (1997) pabrėžia, kad lankstūs tinklai greičiau prisitaiko prie socialinių, ekonominių ir politinių pokyčių, užtikrindami tinklo veiklos tvarumą ir efektyvumą.

Tyrėjų rezultatų palyginimas, Azorin (2020), Rincon-Gallardo (2016) bei Hopkins (2021), šie tyrėjai nagrinėja tinklų veiklos efektyvumą per pasitikėjimo ir bendradarbiavimo svarbą, bei ambicingų mokymosi tikslų siekimą.

6 lentelė

Esminiai mokyklų tinklų kūrimo principai

	Azorin (2020)	Rincon-Gallardo (2016)	Hopkins (2021)	Apibendrinimas
Pasitikėjimas ir atskaitomybė	- Stipri pasitikėjimo bazė. - Dalyviai laisvai dalijasi informacija.	- Pasitikėjimas būtinas decentralizuotai lyderystei. - Skatina tarpusavio atsakomybę.	- Pasitikėjimas kaip tinklo strategijos pagrindas. - Užtikrina ilgalaikį stabilumą.	Pasitikėjimas yra kertinis tinklo veikimo elementas, tačiau Hopkins akcentuoja ilgalaikę strategiją, o Rincon-Gallardo – decentralizaciją.
Ambicingi mokymosi tikslai	- Inovacijos švietime. - Orientacija į mokinių rezultatus.	- Mokinių pasiekimų didinimas. - Bendradarbiavimas skatina augimą.	- Nuolatinis mokymosi procesų tobulinimas.	Visi autoriai sutaria dėl inovacijų svarbos, tačiau Azorin labiau pabrėžia švietimo kokybės gerinimą.
Bendradarbiavimas ir sąveika	- Dalyviai dalijasi gera patirtimi.	- Bendradarbiavimas kaip struktūros pagrindas.	- Decentralizuota lyderystė skatina sąveiką.	Bendradarbiavimas būtinas, tačiau jo įgyvendinimo modeliai skiriasi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Azorin (2020), Rincon-Gallardo (2016), Hopkins (2021)

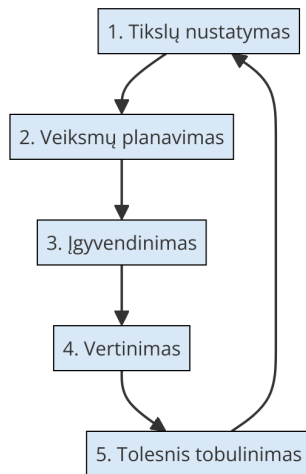
Efektyvaus mokyklų tinklų kūrimo etapai ir ciklas. Mokyklos siekdamos pagerinti mokymo kokybę. Tinklų kūrimas leidžia joms bendradarbiauti, dalytis gera patirtimi ir įgyvendinti inovatyvius mokymo metodus, užtikrinant mokytojų profesinį tobulėjimą ir gerėjančius mokinių pasiekimus. Toks bendradarbiavimo modelis padeda spręsti švietimo sistemos iššūkius, kartu siekiant socialinės lygybės ir švietimo kokybės gerinimo. Kaip pateikiama straipsnyje „Penki sėkmingų tinklų bruožai“ (2020), sėkmingas mokyklų tinklų kūrimas orientuotas į ilgalaikę vertę ir siekia ne tik spręsti trumpalaikes problemas, bet kurti tvarų poveikį visam švietimo sektoriui.

Tinklų kūrimo etapai:

- Pirmasis etapas: poreikio analizė ir partnerių identifikavimas, kurio metu tinklo organizatoriai nustato bendrus iššūkius ir potencialius partnerius, kurie norėtų prisijungti prie tinklo (Hopkins, 2021).

- Antrasis etapas – Struktūros ir valdymo mechanizmų nustatymas – šiame etape tinklo nariai sutaria dėl valdymo principų, atsakomybės paskirstymo ir bendrų veiklos taisyklių (European School Education Platform, 2023).

- Trečiasis etapas tinklo veiklos palaikymo procesas (žr.6 pav.) .Efektyvių tinklų kūrimas reikalauja aiškiai apibrėžtų tikslų, kurie būtų ambicingi, tačiau pasiekiami per tinklo veiklą.



6 Pav. Tinklakūros veiklos palaikymo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis „Penki sėkmingų tinklų bruožai“ (2020)

Remiantis „Penki sėkmingų tinklų bruožai“ (2020), mokyklų tinklų veiklos palaikymas yra dinamiškas ir ciklinis procesas. Ši ciklinė struktūra leidžia tinklams nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir apima penkis pagrindinius etapus:

1. Tikslių nustatymas – Tai pradinė fazė, kurios metu aiškiai apibrėžiami bendri tinklo tikslai, suteikia kryptį ir užtikrina efektyvų tinklo veikimą.
2. Veiksmų planavimas – Šiame etape dalyviai apibrėžia strategijas ir veiksmus, reikalingus tikslams pasiekti. Planavimas turi būti pagrįstas patikimais duomenimis ir analize.
3. Įgyvendinimas – Tai etapas, kuriame suplanuoti veiksmai yra įgyvendinami. Rincon-Gallardo (2016) pabrėžia aktyvaus dalyvavimo ir išteklių svarbą šioje fazėje.
4. Vertinimas – Šiame etape tinklas vertina savo veiklą, siekdamas įvertinti pasiektus rezultatus. Azorín (2022) nurodo, kad vertinimas užtikrina veiklos skaidrumą ir leidžia tinklui mokytis iš patirties.
5. Tolesnis tobulinimas – Paskutinis etapas apima tinklo veiklos analizę po vertinimo ir strategijų kūrimą tolimesniam tobulėjimui. Hopkins (2021) akcentuoja, kad tinklai, naudojantys grįžtamojo ryšio mechanizmus, išlieka lankstūs ir efektyvūs.

Tinklų kūrimas švietimo sektoriuje yra esminis veiksnys, stiprinantis mokyklų bendradarbiavimą, skatinantis inovacijas ir gerinantis mokinių pasiekimus. Šis procesas sudaro galimybes dalintis gerąja praktika ir kurti naujus pedagoginius metodus. Efektyvaus tinklų kūrimo pagrindą sudaro pasitikėjimas tarp dalyvių, aiški vizija ir tikslai, efektyvi komunikacija, decentralizuota lyderystė bei tinklo lankstumas, leidžiantis prisitaikyti prie pokyčių. Mokyklų tinklų kūrimo procesas prasideda nuo poreikio analizės ir potencialių partnerių identifikavimo, pereinant prie struktūros formavimo ir valdymo mechanizmų kūrimo, užtikrinant atsakomybės pasidalijimą ir veiklos skaidrumą. Tinklų veiklos palaikymas vyksta cikliškai – nuo tikslų nustatymo ir veiksmų planavimo iki įgyvendinimo, vertinimo ir tolimesnio tobulinimo. Šis procesas užtikrina nuolatinį tinklo augimą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, kuriant tvarią ir inovatyvią švietimo sistemą.

1.3.2. Tarpmokyklinių tinklų modeliai ir organizacinės struktūros, savybės

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje, siekiant didesnio efektyvumo ir inovacijų, vis dažniau taikomi tinklų kūrimo modeliai. Tinklai leidžia mokykloms dalytis patirtimi, resursais ir kartu spręsti bendras problemas. Ansell (2018) identifikavo tris pagrindinius tinklų valdymo modelius, kurie pritaikomi įvairiose srityse, pradedant švietimu ir baigiant viešųjų paslaugų teikimu.

Tinklų valdymo modeliai ir jų praktinio pritaikymo sritys

Tinklų valdymo modelis	Pagrindinės charakteristikos	Pritaikymo sritys
Vedančios organizacijos valdomas tinklas	Centralizuota kontrolė, koordinacija vykdoma per pagrindinę organizaciją	Viešųjų paslaugų teikimas
Dalyvių valdomas tinklas	Decentralizuota lyderystė, sprendimai priimami bendrai	<i>Švietimo sektorius, socialinės paslaugos</i>
Tinklo administracinės organizacijos modelis	Tinklo veiklą koordinuoja speciali organizacija.	Kompleksinės viešosios politikos sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Ansell (2018)

Modelių praktinis pritaikymas: atvejų apžvalga

- Vedančios organizacijos valdomas tinklas. Modelis, kuriame viena organizacija centralizuotai koordinuoja veiklą ir užtikrina griežtą kontrolę. Škotijos Nacionalinė sveikatos tarnyba (NHS) pasitelkė šį modelį, įgyvendindama nuotolinės sveikatos priežiūros paslaugas. Nors modelis padėjo užtikrinti efektyvią kontrolę, susidurta su lankstumo trūkumu (Audit Scotland, 2011)

- Dalyvių valdomas tinklas: Veikla grindžiama lygiaverčiu dalyvių bendradarbiavimu, kur sprendimai priimami konsensuso būdu. Olandijos švietimo tinklas veikia decentralizuotu būdu, leidžiant mokykloms autonomiškai pritaikyti ugdymo metodikas ir spręsti regionines problemas. Tačiau ilgo laikotarpio koordinavimas tarp dalyvių lieka iššūkiu (Katz, 2010).

- Tinklo administracinės organizacijos modelis. Speciali organizacija užtikrina koordinavimą, komunikaciją ir strateginius tikslus. Europos Sąjungos klimato kaitos tinklas, kurį koordinuoja Europos Komisija, sujungia valstybes nares ir nevyriausybinės organizacijas, siekiant tvarumo tikslų. Šis tinklas yra veiksmingas koordinuojant bendrus klimato kaitos mažinimo veiksmus, tačiau reikalauja stiprios administracinės kontrolės ir koordinavimo (Ansell, 2018).

Tinklų Struktūra ir Veikimo Mechanizmai. Tinklų valdymo struktūros remiasi horizontalia sąveika, decentralizuota lyderyste ir pasitikėjimu (Rincon-Gallardo, 2016; Hopkins, 2021). Tinklų veikimą lemia informacijos mainai ir bendrų tikslų siekimas.

Tinklų veikimo struktūros ypatumai:

- Tinklo centro vaidmuo– Tinklo centras koordinuoja veiklą ir palaiko ryšius su kiekvienu dalyviu. Tai leidžia valdyti procesus centralizuotai, tačiau kartu suteikiama galimybė dalyviams autonomiškai spręsti regionines problemas. Jam dalyviai yra atskaitingi.

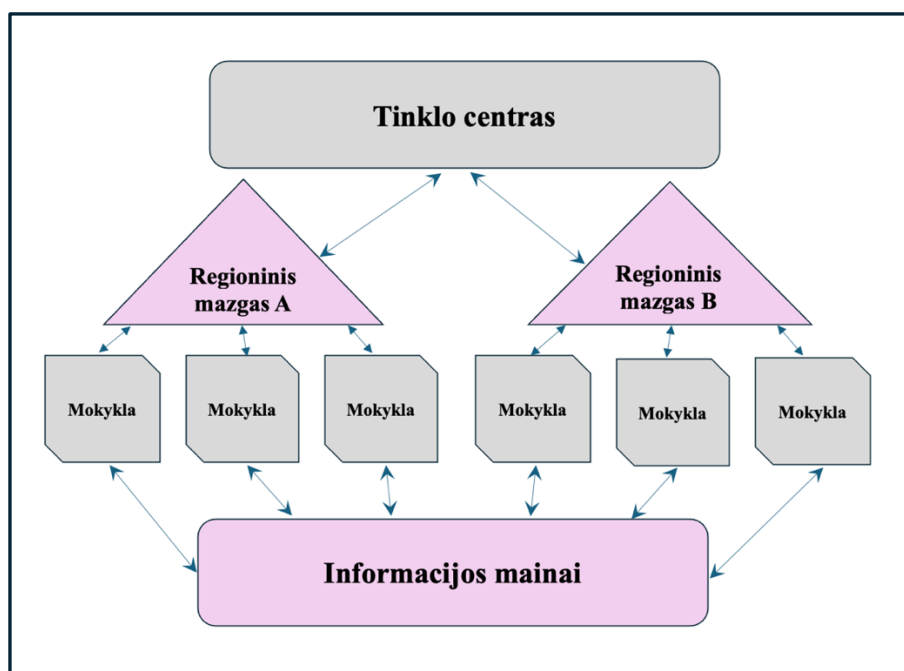
- Dalyvių sąveika– Dalyviai keičiasi informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo tinklo centro, taip įtvirtindami horizontalios lyderystės principus. Tai užtikrina, kad sprendimų priėmimas tampa lankstesnis ir efektyvesnis.

- Pasitikėjimo kūrimas– Informacijos mainai tarp dalyvių formuoja pasitikėjimą, kuris yra būtinas efektyviam tinklo veikimui. Tai padeda sukurti stiprius tarpusavio ryšius, skatinančius inovacijas ir bendrus sprendimus.

NLC (Networked Learning Communities) struktūroje egzistuoja „middle-tier“ arba tarpinis valdymo lygmuo, kuris jungia mokyklas ir užtikrina, kad visos dalyvaujančios mokyklos laikytųsi bendrų tikslų. Viešasis valdymas čia turi tam tikrą reguliuojantį vaidmenį, teikdamas gaires ir finansinę paramą, tačiau leidžia mokykloms autonomiškai prisitaikyti prie tinklo kūrimo reikalavimų. Šis tarpinis lygmuo (dažnai vadinamas „mediating level“) užtikrina tinklo koordinaciją ir padeda sujungti

mokyklas į vieningą sistemą, o ne tik suteikia joms galimybę bendradarbiauti be struktūros (Hopkins, 2021).

Kaip pažymi European School Education Platform (2023), horizontalūs ryšiai tarp dalyvių turėtų atspindėti daugiau nei tik informacijos mainus – jie turėtų simbolizuoti abipusį atsakomybės ir paramos paskirstymą tai leistų įtraukti naujus horizontalius ryšius, kurie parodytų, kad kiekvienas dalyvis prisideda prie sprendimų priėmimo ir atsakomybės už bendrus tikslus. Galima įterpti papildomą koordinavimo lygmenį tarp tinklo centro ir dalyvių (pvz., regionines zonas arba moderuojančius mazgus), taip pabrėžiant viešojo valdymo institucijų priežiūros ir paramos svarbą.



7 pav. Tinklų veikimo struktūra
Šaltinis: sudarė darbo autorė.

Schema atskleidžia tris esminius aspektus: tinklo centro vaidmuo, dalyvių sąveika, pasitikėjimo kūrimas. Ši schema papildyta remiantis Hopkins (2021) ir Europos mokyklų švietimo platformos (2023) išvalgomis, įtraukiant regioninį mazgą kaip tarpinį koordinavimo lygmenį. Empirinis tyrimas atskleidė, kad TŪM (Tarpinstitucinio ugdymo modelio) atveju vyriausybės suformuotas TŪM koordinavimo centras vykdo strateginį planavimą ir koordinavimą. Šie planai perduodami regioniniams mazgams (savivaldybėms), kurie savo ruožtu koordinuoja mokyklų veiklą, teikia joms užduotis ir palaiko abipusį bendradarbiavimą. Mokyklos keičiasi informacija tiek tarpusavyje, tiek su savivaldybe.

Šis modelis atspindi mišrų valdymo būdą, kuriame derinami vertikalūs (iš viršaus į apačią) ir horizontalūs (tarp dalyvių) sprendimų priėmimo procesai. Nors modelis deklaruoja decentralizaciją, jame išlieka hierarchinės kontrolės elementai, kurie gali kelti grėsmę savarankiškam sprendimų priėmimui mokyklų lygmenyje. Sprendimai neretai yra „nuleidžiami“ iš viršaus, nesitariant su vietos bendruomenėmis ar mokyklų atstovais.

Nors tinklų modeliai suteikia galimybių spręsti sudėtingas viešojo valdymo problemas, jie susiduria su iššūkiais derinant regioninius ir nacionalinius tikslus (Ye, 2023). Horizontalūs tinklai užtikrina autonomiją, tačiau būtina sukurti aiškius atsakomybės mechanizmus (Erik-Hans, 2004).

Europos Sąjungoje regioniniai tinklai, tokie kaip Norvegijos mokyklų tinklai, leidžia vietos savivaldybėms savarankiškai spręsti problemas, tačiau išlaiko atskaitomybę nacionaliniu lygmeniu

(EC, 2023). Įgyvendinant TŪM tinklą, empiriniai duomenys atskleidžia esant decentralizacijos paradoksą, kuomet decentralizacija deklaruojama teoriškai, tačiau vyrauja vienašaliai sprendimai. Tinklų valdymas viešajame sektoriuje susiduria su iššūkiais, ypač kai reikia derinti vietinių ir regioninių problemų sprendimus su nacionaliniais tikslais. Pasak Ye (2023), tinklo centrai dažnai orientuojasi į lokalių problemų sprendimą, tačiau tai gali riboti inovacijų diegimą platesniu mastu. Erik-Hans (2004) pabrėžia, kad tinklų struktūros leidžia įtraukti įvairius dalyvius, tačiau jų veikla turi būti koordinuojama per aiškius atsakomybės mechanizmus. Ši decentralizuota struktūra stiprina mokyklų autonomiją, tačiau kartu užtikrina atskaitomybę tinklo viduje.

Veiksmingų švietimo tinklų savybės. EC (2023) įžvalgomis nustatytos aštuonios pagrindinės veiksmingų švietimo tinklų savybės:

Orientacija į ambicingus mokinių mokymosi rezultatus, susijusius su veiksminga pedagogika. Veiksmingi tinklai teikia pirmenybę ambicingiems mokinių mokymosi tikslams ir susieja juos su veiksmingomis mokymo praktikomis. Toks požiūris skatina tinklus nustatyti pamatuojamus tikslus ir nuolat gerinti mokymąsi.

Stiprių pasitikėjimo santykių ir vidinės atskaitomybės kūrimas. Pasitikėjimas yra pagrindas atviram bendradarbiavimui ir mokymuisi tinkluose. Jis leidžia nariams dalyvauti atvirose diskusijose, spręsti trūkumus ir būti atsakingiems už savo indėlį bei rezultatus.

Nuolatinis praktikos ir sistemų tobulinimas per bendradarbiavimo tyrimų ciklus. Tinklai turėtų nuolat įsitraukti į tyrimų ciklus, siekdami nustatyti problemas, išbandyti naujas praktikas, vertinti jų poveikį ir remtis įrodymais tobulindami strategijas. Šis procesas skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą.

Apgalvotas vadovavimas ir įgudusi fasilitacija esant plokščioms galios struktūroms. Veiksmingus tinklus veda apgalvotas vadovavimas, kur lyderiai modeliuoja mokymąsi ir skatina kitus imtis vadovavimo vaidmenų. Galia yra paskirstyta, o ne sutelkta, leidžiant bendradarbiauti lanksčiau.

Dažnas bendravimas ir mokymasis į vidų: Reguliarus ir dažnas tinklo narių bendravimas yra būtinas stiprioms normoms, pasitikėjimui ir atsakomybės jausmui formuoti. Tai skatina bendrą mokymosi ir tobulėjimo kultūrą.

Mokymasis išorėje ir mokymasis iš kitų: Tinklai turėtų bendrauti su išorinėmis grupėmis ir idėjomis, kad nebūtų užsidarę viduje. Bendravimas su kitais tinklais ir skirtingomis patirtimis praturtina bendradarbiavimo procesą ir skatina inovacijas.

Naujų partnerių tarp mokinių, mokytojų, šeimų ir bendruomenių formavimas: Tinklai, kurie sukuria partnerystes su įvairiomis suinteresuotomis šalimis, įskaitant mokinius, mokytojus, šeimas ir bendruomenes, gali kurti gilesnę mokymosi patirtį ir didesnę įtrauktį.

Pakankamų išteklių užtikrinimas darbui tęsti: Veiksmingi tinklai užtikrina, kad turėtų reikalingus išteklius, įskaitant laiką, finansavimą ir paramą, kad galėtų tęsti ir plėsti savo bendradarbiavimo veiklą.

Tinklo modelių įtaka švietimo sektoriui: praktinis pritaikymas. Tinklų modelių taikymas švietimo sektoriuje atlieka lemiamą vaidmenį sprendžiant sisteminius iššūkius, gerinant pedagogų rengimą ir didinant mokymosi kokybę. Tokie modeliai ne tik skatina institucijų bendradarbiavimą, bet ir prisideda prie švietimo sistemos decentralizacijos bei efektyvumo didinimo.

Vienas ryškiausių pavyzdžių – School Centred Initial Teacher Training (SCITT) projektas, inicijuotas XX a. paskutiniajame dešimtmetyje Anglijoje. SCITT atsirado kaip atsakas į mokytojų trūkumo problemą ir siekį tobulinti pedagogų rengimo sistemą. Skirtingai nuo tradicinių universitetinių programų, SCITT suteikė mokykloms tiesioginę atsakomybę už mokytojų rengimą. Tai reiškė, kad mokyklos tapo ne tik mokymo įstaigomis, bet ir mokytojų rengimo centrais, tiesiogiai įtraukiančiais būsimos kartos pedagogus į praktinį ugdymo procesą (Mincu, 2019).

Šio modelio sėkmė glūdi decentralizuotoje struktūroje, leidžiančioje mokykloms greitai prisitaikyti prie kintančių regioninių švietimo poreikių. SCITT skatina bendradarbiavimą tarp mokyklų, padeda efektyviau paskirstyti išteklius ir pritraukti daugiau kvalifikuotų specialistų į švietimo sektorių. Pasak Mincu (2019), SCITT modelis ne tik didina švietimo sektoriaus konkurencingumą, bet ir stiprina mokytojų rengimo kokybę bei ugdo stipresnę švietimo bendruomenę.

Papildomą reikšmę turi „networked autonomy“ principas, kurį nagrinėja Hopkins (2021). Šis modelis sujungia autonomiją su kolektyvine atsakomybe. Tai reiškia, kad kiekviena mokykla veikia savarankiškai, tačiau išlieka atsakinga už bendrus tinklo tikslus ir rezultatus. Toks požiūris užtikrina, kad silpnesnės mokyklos gauna paramą, o stipresnės institucijos tampa inovacijų ir gerosios praktikos pavyzdžiais. Tokiu būdu tinklai tampa savireguliuojančiomis sistemomis, kuriose lanksčiai derinamas vietos poreikių tenkinimas su nacionaliniais švietimo siekiais.

NLC (Networked Learning Communities) modelis taip pat yra pavyzdys, kaip bendradarbiavimas tarp mokyklų, aukštųjų mokyklų ir vietos valdžios institucijų gali prisidėti prie švietimo kokybės gerinimo. Šie tinklai leidžia mokykloms dalytis ištekliais, pedagoginėmis inovacijomis ir sprendimais, prisidedančiais prie bendros mokymosi kultūros stiprinimo.

Regioninių tinklų reikšmė Europoje. Europos šalių patirtis taip pat parodo tinklų veiksmingumą sprendžiant švietimo iššūkius. Raipa (2016) pabrėžia, kad tinklų kūrimas padeda efektyviau koordinuoti veiksmus tarp švietimo sektoriaus dalyvių, stiprinant mokyklų autonomiją ir kartu užtikrinant centralizuotą strateginį koordinavimą. Tokia struktūra leidžia lanksčiau priimti sprendimus ir greičiau reaguoti į naujus iššūkius švietime.

Europos Komisijos (2023) analizė atskleidžia, kad regioniniai tinklai, tokie kaip Norvegijos mokyklų tinklai, suteikia vietos savivaldybėms didesnę atsakomybę už švietimo rezultatų gerinimą. Savivaldybės tampa tarpininkais tarp mokyklų ir valstybės, užtikrinančiais, kad tinklo veikla būtų suderinta su nacionaline švietimo politika. Estijoje ir Italijoje viešasis valdymas atlieka moderatoriaus vaidmenį, padedantį koordinuoti mokyklų veiklą, skatinti jų bendradarbiavimą ir užtikrinti veiklos skaidrumą.

Tokiu būdu švietimo tinklai tampa esminiu decentralizacijos proceso įrankiu, leidžiančiu mokykloms savarankiškai priimti sprendimus, tačiau tuo pačiu išlaikant atskaitomybę aukštesniojo lygio institucijoms.

Praktinė nauda švietimui. Tinklų modelių taikymas švietime sukuria palankią aplinką pedagoginėms inovacijoms ir mokyklų veiklos tobulinimui. Jie:

- Skatina horizontalų bendradarbiavimą, kuris leidžia mokykloms keistis gerąja praktika ir spręsti bendras problemas;
- Sukuria stipresnę tarpinstitucinę partnerystę tarp vietos valdžios institucijų, aukštųjų mokyklų ir bendruomenių;
- Didina mokyklų savarankiškumą ir lyderystę, tuo pačiu užtikrinant kolektyvinę atsakomybę už bendrus rezultatus;
- Padeda greičiau prisitaikyti prie regioninių ir nacionalinių švietimo poreikių bei spręsti išylančius iššūkius vietos lygmeniu.

Tinklų kūrimo modeliai švietime yra esminiai siekiant mokyklų bendradarbiavimo, inovacijų ir mokinių pasiekimų gerinimo, leidžiant dalytis resursais ir patirtimi. Tinklų struktūros švietime grindžiamos horizontalia sąveika, decentralizuota lyderyste ir pasitikėjimu, siekiant bendrų tikslų. Horizontalūs ryšiai tarp dalyvių turi simbolizuoti abipusę atsakomybės pasidalijimą, o papildomas koordinavimo lygmuo padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp savarankiškumo ir atskaitomybės. Tinklų valdymas susiduria su iššūkiais derinant vietos ir nacionalinius tikslus, todėl būtini aiškūs atsakomybės mechanizmai, užtikrinantys tinklo efektyvumą.

1.4. Valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimas per tarpmokyklinių PL tinklų kūrimą

Šiame skyriuje analizuojama konkurencingumo samprata švietimo sektoriuje, atsižvelgiant į valstybinių mokyklų perspektyvą ir jų vaidmenį formuojant švietimo kokybę. Aptariami pagrindiniai veiksniai, kurie prisideda prie valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimo per tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą.

1.4.1. Valstybinių mokyklų konkurencingumo samprata švietimo sektoriuje

Konkurencija švietimo sistemoje yra daugialypis reiškinys, darantis poveikį tiek mokyklų infrastruktūrai, tiek mokymo kokybei. Dabartinėje švietimo aplinkoje valstybinės mokyklos susiduria su vis didėjančiu spaudimu konkuruoti tarpusavyje ir su privačiomis įstaigomis, siekdamos išlaikyti mokinių skaičių bei užtikrinti finansinį stabilumą. Tokia konkurencija gali skatinti inovacijas ir mokinių pasiekimų gerėjimą, tačiau taip pat gali prisidėti prie socialinės nelygybės didėjimo, sukurdamą atotrūkį tarp skirtingų mokyklų (Kofoed, 2021).

Akademinių pasiekimų – konkurencijos ašis. Vienas esminių mokyklų konkurencingumo rodiklių yra mokinių akademinių pasiekimai. Kaip pastebi Bukowski (2018), mokyklų reitingai dažnai sudaromi remiantis egzaminų balais ir mokinių rezultatais, o tai tiesiogiai veikia tėvų sprendimus renkantis mokymo įstaigą savo vaikams. Mokyklos, kurios pasiekia aukštesnius rezultatus, įgyja konkurencinį pranašumą, pritraukia daugiau mokinių ir užtikrina papildomą finansavimą bei resursus. Konkurencinė aplinka ne visuomet lemia nuoseklų švietimo kokybės augimą. Fordham Institute (2020) tyrime pabrėžiama, kad mokyklos, veikiančios intensyvios konkurencijos sąlygomis, dažnai imasi fragmentiškų inovacijų, kurios neturi ilgalaikio poveikio mokinių pasiekimams. Daugeliu atvejų dėmesys sutelkiamas į infrastruktūros gerinimą ar naujų technologijų diegimą, tačiau pedagoginės praktikos ir mokymo metodai lieka nepakitę (Kofoed, 2021).

Lenkijos švietimo reforma pateikia aiškų pavyzdį, kaip konkurencija gali sukelti neigiamų pasekmių. Bukowski (2018) tyrime atskleidžiama, kad autonomiškai veikiančios mokyklos įgijo daugiau laisvės valdyti savo išteklius, tačiau tai sukėlė papildomą spaudimą viešosioms mokykloms, kurios neturėjo galimybių lygiaverčiai konkuruoti. Tokia padėtis lėmė mokinių skaičiaus mažėjimą viešosiose mokyklose ir sumažino jų galimybes investuoti į ugdymo kokybės gerinimą.

8 lentelė

Valstybinių ir Privačių Mokyklų Konkurencinės Aplinkos Diferenciacija

Veiksny	Valstybinės Mokyklos	Privačios Mokyklos
Finansavimo šaltiniai	Vyriausybės subsidijos	Tėvų įnašai, aukos, partnerystės
Infrastruktūros galimybės	Ribotos dėl biudžeto	Platesnės investicijų galimybės
Akademinių pasiekimai	Vidutiniai	Aukšti dėl individualios priežiūros
Reputacijos įtaka	Vidutinė	Labai svarbi, tiesiogiai susijusi su išlikimu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Privačios mokyklos, turinčios daugiau lėšų, gali efektyviau investuoti į infrastruktūrą ir pedagogines inovacijas, o tai suteikia joms konkurencinį pranašumą prieš valstybines mokyklas.

Valstybinės mokyklos, neturinčios papildomų pajamų šaltinių, dažnai pralaimi šioje konkurencinėje kovoje, o tai dar labiau didina skirtumus tarp jų ir privačių mokyklų.

Konkurencijos poveikis mokyklų reputacijai – dar vienas svarbus aspektas, darantis įtaką mokyklų konkurencingumui. Kim (2023) pažymi, kad kai kurios mokyklos, siekdamos pritraukti daugiau

mokinių, skiria daugiau dėmesio išoriniams veiksniams, tokiems kaip mokyklos aplinkos modernizavimas ar reklama, nei pedagoginėms reformoms. Nors tokie veiksniai trumpuoju laikotarpiu gali padidinti mokyklos patrauklumą, ilgalaikėje perspektyvoje tai neprisideda prie reikšmingo ugdymo kokybės gerėjimo.

Kim ir Zimmer (2023) tyrimas apie Seulo mokyklų pasirinkimo politiką rodo, kad net jei valstybinė mokykla nepatiria tiesioginių finansinių nuostolių, jos reputacijos pablogėjimas gali lemti mokinių migraciją į privačias įstaigas. Tokiu būdu, reputacija tampa vienu iš esminių konkurencijos veiksnių. Mokyklos, kurios aktyviai skatina bendruomenės įsitraukimą ir viešina savo pasiekimus, įgyja konkurencinį pranašumą ir pritraukia daugiau mokinių. Aukštos reputacijos mokyklos dažniausiai pritraukia daugiau gabių ir motyvuotų mokinių, o prastesnės reputacijos mokyklos susiduria su akademinį rezultatų prastėjimu ir mokytojų demotivacija. Taip konkurencinė praraja ir skirtumas, nevaldomai didėja.

Tyrimas parodė, kad autonominių mokyklų atsiradimas turėjo teigiamą poveikį privačių mokyklų mokinių pasiekimams, tačiau valstybinių mokyklų pasiekimai liko nepakitę.

Konkurencija švietimo sistemoje yra daugialypis reiškiny, kuris daro poveikį mokyklų infrastruktūrai ir mokymo kokybei, skatindamas inovacijas, tačiau kartu gali prisidėti prie socialinės nelygybės didėjimo. Akademiniai pasiekimai – vienas pagrindinių mokyklų konkurencingumo rodiklių, tačiau tarpmokyklinė konkurencinė aplinka ne visada skatina ilgalaikį švietimo kokybės augimą. Privačios mokyklos, turinčios didesnes finansines galimybes, gali investuoti į infrastruktūrą ir pedagogines inovacijas, o tai suteikia joms pranašumą prieš valstybines mokyklas. Mokyklų reputacija daro tiesioginę įtaką mokinių migracijai – prastesnės reputacijos mokyklos praranda mokinius, kurie renkasi privačias įstaigas, taip dar labiau didindami privačių mokyklų pranašumą ir mokinių pasiekimus.

1.4.2. Veiksniai stiprinantys valstybinių mokyklų konkurencingumą per tarpmokyklinių PL tinklų kūrimą

Šiuolaikinė švietimo sistema susiduria su didėjančiu konkurenciniu spaudimu, kuris kyla tiek iš privačių, tiek iš autonominių mokyklų. Viešosios mokyklos dažnai neturi pakankamai resursų, kad galėtų lygiavertiškai konkuruoti, todėl būtina ieškoti inovatyvių sprendimų. Vienas iš jų – tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas. Šiame darbe analizuojami pagrindiniai veiksniai, stiprinantys valstybinių mokyklų konkurencingumą per šiuos tinklus.

Pasidalytosios lyderystės tinklų svarba švietimo sektoriuje

Pasidalytosios lyderystės tinklų modeliai tampa vis svarbesne strategija, siekiant užtikrinti mokyklų ilgalaikį konkurencingumą ir sumažinti destruktivų konkurencijos poveikį (Azorin, 2020). Tinklai leidžia mokykloms efektyviau spręsti iššūkius, pavyzdžiui, finansavimo trūkumą ar pedagoginės praktikos tobulinimą, o tai ypač aktualu viešosioms mokykloms (Kim, 2023).

Šie tinklai suteikia galimybę dalytis pedagoginėmis žiniomis, resursais bei inovatyviais mokymo metodais, stiprinant bendrą mokyklų atsparumą konkurencinei aplinkai. Kaip nurodo Rowe (2024), tinkluose dalyvaujančios mokyklos geba efektyviau valdyti finansus ir pritraukti papildomą finansavimą. Tai ne tik mažina mokyklų vadovų darbo krūvį, bet ir leidžia daugiau dėmesio skirti pedagoginėms užduotims.

Lyderystės vaidmuo tinklaveikos modeliuose

Lyderystės vaidmuo tinklaveikos tinkluose yra neatsiejama jų sėkmės dalis. Dalyvavimas tinkluose skatina mokyklų lyderius prisiimti atsakomybę už bendrus sprendimus, o tai stiprina tiek individualių mokyklų, tiek viso tinklo efektyvumą (Rowe, 2024). Arora-Jonsson (2024) pažymi, kad lyderystės

tinklų modeliai Švedijoje padėjo geriau paskirstyti resursus, skatino inovacijas ir prisidėjo prie mokyklų konkurencingumo didinimo.

Lyderystės tinklų poveikio pavyzdys: Anglijoje vykdytos mokyklų federacijos iniciatyvos parodė, kad aukštai vertinamos mokyklos gali padėti mažiau sėkmingoms mokykloms pagerinti savo rezultatus ir sumažinti švietimo kokybės skirtumus (Chapman, 2013). Tokie tinklai ne tik didina atskirų mokyklų konkurencingumą, bet ir stiprina visą švietimo sistemą.

Veiksniai skatinantys valstybinių mokyklų konkurencingumo augimą per tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą:

- Horizontalus bendradarbiavimas ir išteklių dalijimasis. Horizontalus bendradarbiavimas tarp mokyklų leidžia dalytis pedagoginėmis inovacijomis, gerosiomis praktikomis ir resursais (Azorin, 2020). Tai padeda greičiau įdiegti naujoves ir prisitaikyti prie švietimo sektoriaus pokyčių.

- Inovacijos ir kūrybiškumas. Pasidalytosios lyderystės modeliai skatina mokytojų išitraukimą į sprendimų priėmimą ir naujovių diegimą (Harris, 2018). Tai sukuria kūrybišką aplinką, kurioje gimsta inovatyvūs pedagoginiai sprendimai.

- Profesinės mokymosi bendruomenės (network PLCs). Profesinių mokymosi bendruomenių plėtra leidžia pedagogams nuolat tobulėti, o tai tiesiogiai prisideda prie mokyklų konkurencingumo didinimo (Deneer, 2023). Tokios bendruomenės gerina mokinių rezultatus ir stiprina pedagogų kompetencijas.

- Socialinis kapitalas ir pasitikėjimas. Socialinis kapitalas, stiprinamas per tinklus, leidžia mokykloms lengviau keistis ne tik žiniomis, bet ir vertingais kontaktais bei ištekliais (Demir, 2021). Tai sukuria tvirtą pagrindą ilgalaikiai mokyklų sėkmei.

Pasidalytosios lyderystės tinklai suteikia mokykloms galimybę bendradarbiauti, dalytis žiniomis ir inovacijomis, taip mažindami konkurencijos poveikį ir stiprindami konkurencingumą. Horizontalus bendradarbiavimas, inovacijos, profesinės mokymosi bendruomenės ir socialinis kapitalas – pagrindiniai veiksniai, lemiantys valstybinių mokyklų konkurencingumo augimą per pasidalytosios lyderystės tinklus.

1.5. LR teisinės ir politinės prielaidos tarpmokyklinių PL valstybinių mokyklų tinklų kūrimui konkurencingumui stiprinti

Lietuvos Respublikos švietimo sistema grindžiama tvirta teisine baze ir politinėmis strategijomis, kurios reguliuoja švietimo įstaigų veiklą, valdymą ir tarpusavio bendradarbiavimą. Lietuvos Respublikos Konstitucija (41 ir 42 straipsniai) įtvirtina švietimo laisvės, prieinamumo ir valstybės priežiūros principus, kurie tampa švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo pagrindu. Nors teisinė sistema deklaruoja švietimo decentralizaciją ir savivaldybių autonomiją, praktikoje mokyklų tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas vis dar susiduria su įvairiomis kliūtimis.

Pasidalytosios lyderystės (PL) modelis, paremtas Naujojo viešojo valdymo (NPG) teorija, išskiriamas kaip viena iš veiksmingiausių priemonių, stiprinant mokyklų konkurencingumą ir skatinant mokyklų tinklų kūrimą viešajame sektoriuje. Tačiau kyla poreikis nuodugniai peržiūrėti esamas teises ir politines nuostatas, kurios nulemia tarpmokyklinių tinklų kūrimo galimybes ir kliūtis.

Šio poskyrio tikslas – atsakyti į papildomą probleminį klausimą: Kokios yra LR ir ES politinės bei teisinės galimybės ir kliūtys tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės valstybinių mokyklų tinklų kūrimui? Taip pat siekiama įgyvendinti išsikeltą detalųjį uždavinį ir išskirti LR ir ES politines bei teises galimybes ir kliūtis, susijusias su tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimu, siekiant stiprinti valstybines mokyklas Lietuvoje.

Teisinės galimybės ir kliūtys

Teisinis pagrindas, formuojantis mokyklų tinklų kūrimą, apima:

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991), nustatantis bendrojo ugdymo mokyklų veiklos principus.

Vietos savivaldos įstatymas (1994), suteikiantis savivaldybėms atsakomybę už švietimo tinklo valdymą savo teritorijoje (47 str.).

Švietimo sektoriaus valdymas vyksta trimis lygmenimis:

- Nacionalinis lygmuo – Seimas formuoja švietimo politiką ir tvirtina teisinę bazę, Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (ŠMSM) koordinuoja įgyvendinimą, nustato finansavimo mechanizmus („mokinio krepšelio“ modelis).

- Savivaldybių lygmuo – atsakomybė už mokyklų tinklo planavimą, tačiau veikla ribojama centrinės valdžios reglamentavimu.

- Institucinis lygmuo – mokyklos įgyvendina programas pagal ŠMSM patvirtintas gaires, autonomija ribota.

Savivaldybėms suteikiamos funkcijos:

- Mokyklų reorganizacija ir tinklo optimizavimas;
- Vadovų skyrimas ir jų veiklos priežiūra;
- Mokyklų infrastruktūros priežiūra.

Vis dėlto savivaldybių veikimo laisvę riboja finansavimo centralizacija, ypač per „mokinio krepšelio“ sistemą. Mokyklų finansavimo mechanizmas, nors ir siekia užtikrinti efektyvų lėšų paskirstymą, dažnai skatina mokyklų konkurenciją, mažindamas paskatas tarpmokykliniam bendradarbiavimui.

Instituciniai Barjerai

Švietimo įstatymo 49 straipsnis suteikia mokykloms autonomiją ugdymo planų sudarymui, tačiau šią autonomiją riboja nacionaliniai ugdymo programų standartai. Mokyklų savarankiškumas dažnai apsiriboja administracinėmis funkcijomis (pvz., tvarkaraščių sudarymu), o ugdymo turinys yra griežtai reglamentuojamas valstybinių standartų.

Mokyklų vadovai atsakingi už institucijų veiklą, tačiau jų veiklos kokybė vertinama pagal griežtus kriterijus, priklausančius nuo mokinių rezultatų ir mokyklos pasiekimų, o tai skatina individualų mokyklų konkurencingumą vietoj bendradarbiavimo.

Teisinė bazė mokyklų tinklų kūrimui. Pagrindiniai aktai:

Švietimo įstatymo 44 straipsnis – savivaldybės atsakingos už mokyklų tinklo optimizavimą.

2011 m. Mokyklų tinklo kūrimo taisyklės (red. 2024) – leidžia bendradarbiauti mokykloms.

2024 m. Bendruomenės sprendimų tvarka – suteikia bendruomenėms teisę siūlyti tinklo pokyčius.

Nepaisant teisės aktų, praktikoje jungtinių mokyklų steigimas ir bendradarbiavimas yra apsunkintas biurokratijos ir finansavimo trūkumo. Nors teisė leidžia steigti bendras mokyklas, dažnai trūksta aiškių mechanizmų.

Politinės Iniciatyvos ir Programos

- „Tūkstantmečio mokyklos“ programa, numato infrastruktūros atnaujinimą, mokytojų kvalifikacijos kėlimą ir pasiekimų gerinimą, tačiau šios priemonės tiesiogiai neformuoja teisinės bazės mokyklų tinklams.

- Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, orientuoti į švietimo decentralizaciją ir regioninį bendradarbiavimą. Tačiau jų įgyvendinimas vykdomas pavienių iniciatyvų pagrindu, trūkstant nuoseklios koordinacijos ir mechanizmų tarpmokyklinių tinklų plėtrai.

- „Mokykla 2030“ ir „Lietuva 2050“ – decentralizacijos skatinimas. Nepaisant siekio decentralizuoti švietimą, realybėje savivaldybės susiduria su finansinėmis kliūtimis. „Mokinio

krepšelio“ sistema, galima įvardinti kaip esminį trukdį. „Švietimas Lietuvoje 2023“, deklaruojama, kad toks finansavimo modelis skatina konkurenciją, trukdydamas bendradarbiavimui.

- Europos Švietimo Erdvė iki 2025 m. Ši ES strategija pabrėžia švietimo sistemų modernizavimą ir mokyklų bendradarbiavimo stiprinimą, mažinant regioninius skirtumus. Vienas iš prioritetų – skatinti švietimo įstaigų tinklų kūrimą ir iniciatyvas, kurios stiprina mokyklų konkurencingumą.

Europos Sąjungos rėmimas ir galimybės

ES inicijuotos programos, tokios kaip „Europos švietimo erdvė iki 2025 m.“, skatina valstybių narių švietimo modernizavimą, pabrėžiant mokyklų tinklų svarbą. Tūkstantmečio mokyklų programa, remiama ES fondų, siekia mažinti regioninius skirtumus ir stiprinti bendradarbiavimą, tačiau jos įgyvendinimas labiau susijęs su infrastruktūros gerinimu nei teisiniais pokyčiais.

Kliūtys:

- Centralizacija: didelė dalis sprendimų dėl mokyklų tinklo priklauso nuo Vyriausybės ar Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM), todėl savivaldybėms trūksta savarankiškumo kurti efektyvius mokyklų tinklus.

- Savivaldybių Autonomijos Ribotumas. Nors teisės aktai suteikia savivaldybėms galias formuoti tinklus, valstybinė politika išlieka centralizuota.

- Mokinio krepšelio sistema riboja mokyklų galimybes bendradarbiauti, nes finansavimas priklauso nuo mokinių skaičiaus kiekvienoje mokykloje atskirai.

- Finansavimo trūkumai: mokyklų tinklų kūrimas dažnai priklauso nuo ribotų savivaldybių biudžetų ir valstybės dotacijų, kurios ne visuomet pakankamos.

- Teisinio aiškumo trūkumas: teisės aktai leidžia mokykloms bendradarbiauti, tačiau nėra aiškių mechanizmų ar paskatų tokiam tinklų formavimui.

Galimybės:

- Jungtinių mokyklų steigimas: galimybė steigti bendras mokyklas kelioms savivaldybėms sukuria sąlygas tarpmokykliniam tinklui ir leidžia optimizuoti išteklius.

- Bendradarbiavimo sutarčių sudarymas: mokyklos gali pasirašyti bendradarbiavimo sutartis, tačiau ši praktika dar nėra plačiai paplitusi.

- Bendruomenės dalyvavimas: įstatymuose numatyta mokyklos bendruomenių teisė dalyvauti tinklo pertvarkos sprendimų priėmimo procese suteikia galimybę formuoti tinklus, atsižvelgiant į vietos poreikius.

Lietuvos švietimo sistema remiasi LR Konstitucijos principais, kurie įtvirtina švietimo laisvę, prieinamumą ir valstybės priežiūrą, tačiau praktikoje mokyklų tinklų kūrimas susiduria su kliūtimis dėl decentralizacijos trūkumo. Pasidalytosios lyderystės modelis, pagrįstas NPG teorija, laikomas veiksmingu konkurencingumo stiprinimo įrankiu, tačiau jo įgyvendinimas priklauso nuo esamų teisinių ir politinių nuostatų. Finansavimo centralizacija riboja savivaldybių veikimo laisvę ir skatina konkurenciją tarp mokyklų, mažindama paskatas bendradarbiauti. Nepaisant mokyklų autonomijos ugdymo planuose, ją riboja nacionaliniai standartai, o mokyklų vadovų veiklos vertinimas, grindžiamas mokinių rezultatais.

2. TARPMOKYKLINIŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TINKLŲ KŪRIMO STIPRINANTI VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo metodologija, apibrėžiant tyrimo dizainą, pasirinktus metodus bei duomenų rinkimo priemones. Detaliai nagrinėjama tyrimo imtis, empirinės analizės eiga, etikos principai ir tyrimo ribotumai. Skyrius sudaro teorinį ir metodologinį pagrindą tyrimui, kurio tikslas – įvertinti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo galimybes Lietuvoje, siekiant stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Tyrimo dizainas parinktas atsižvelgiant į darbo problematiką ir specifinius tikslus, todėl šiame skyriuje argumentuojamas tyrimo atvejo– valstybinių mokyklų tinklų (TŪM) – pasirinkimas. Pateikiamas išsamus pasirinktų duomenų rinkimo ir analizės metodų pagrindimas, leidžiantis tinkamai išspręsti išsikeltas tyrimo problemas.

2.1. Filosofinė tyrimo prieiga

Empiriniam tyrimui pasirinkta pragmatinė filosofinė prieiga, kuri ne tik generuoja naujas žinias, bet ir kuria praktiškai pritaikomas strategijas, stiprinančias Lietuvos valstybinių mokyklų konkurencingumą per PL tinklakūrą. Ši prieiga jungia kiekybines ir kokybines paradigmas, pabrėždama jų lygiavertiškumą (Fleming, 2015). Tokia metodologinė lankstumo samprata leidžia derinti įvairius metodus, padedančius išsamiai atsakyti į tyrimo klausimus.

Capone (2019) pažymi, kad pragmatinė prieiga suteikia galimybę derinti skirtingas tyrimų metodikas, plečiant teorines ribas ir įtraukiant naujas dimensijas. Tai ypač aktualu švietimo srityje, kur susiduriama su vadybos, edukologijos ir socialinės politikos sinteze. Pragmatinės prieigos privalumas – orientacija į praktinių problemų sprendimą, sukuriant teorines išvalgas, taikomas realiaame kontekste (Kaushik, 2019), tai svarbu įgyvendinant išsikeltą tyrimo uždavinį- “ Parengti strategiją ir jos įgyvendinimo planą, skirtą tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.”

Analizuojant tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimą, metodologinis lankstumas leidžia pasitelkti interviu, anketines apklausas ir refleksijas. Tai leidžia įvertinti įvairiapusiskai praktines PL tinklų kūrimo galimybes, valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti, atskleidžiant projekto kūrėjų, savivaldybių atstovų, mokyklų vadovų ir mokytojų patirtis bei perspektyvas taip atlieps realias Lietuvos PL tinklakūros problemas ir prisidės prie jų sprendimo.

2.2. Tyrimo dizainas

Tyrimo dizainas apibrėžia tyrimo organizavimo ir vykdymo logiką, sujungiant pasirinktus metodus, priemones ir jų taikymo eigą. Tyrimo struktūra, pateikta schemeje, leidžia nuosekliai ir pagrįstai atsakyti į tyrimo probleminius klausimus bei įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Dizainas tiesiogiai orientuotas į pagrindinio probleminio klausimo sprendimą:

Kaip tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas gali stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą?

Pasirinkta mišriųjų metodų prieiga leidžia visapusiškai nagrinėti tarpmokyklinių tinklų kūrimo procesus, integruojant tiek kokybinius, tiek kiekybinius duomenis. Empirinėje tyrimo dalyje bus:

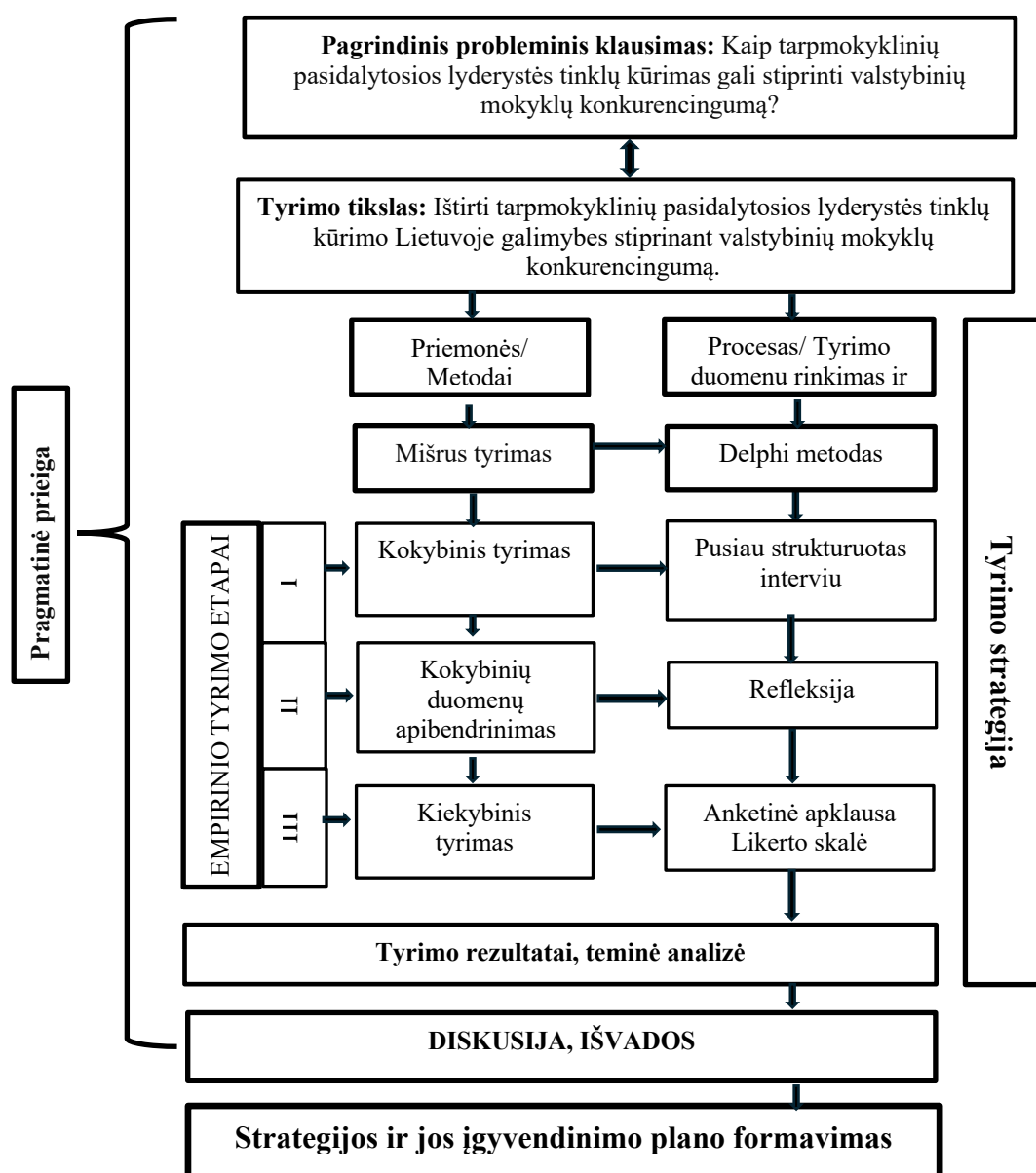
- Analizuojama Lietuvos valstybinėse mokyklose taikoma pasidalytosios lyderystės ir tinklų kūrimo praktika (remiantis TŪM projekto atveju).

- Identifikuojamos pagrindinės tarpmokyklinių tinklų kūrimo naudos ir iššūkiai, susiję su valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimu.

Tyrimo metu gauti rezultatai bus lyginami su teorinėmis išvalgomis, taip sudarant sąlygas išsamiai diskusijai ir pagrįstų išvadų formavimui. Ši analizė leis pateikti strateginius sprendimus, kurie galėtų prisidėti prie tarpmokyklinių PL tinklų plėtros ir valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimo.

Tyrimo dizaino schema

Žemiau pateiktoje scheme vizualiai atvaizduota tyrimo dizaino struktūra, išryškinanti pagrindinius analizės etapus ir metodų integraciją.



8 pav. Tyrimo dizainas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Schema (8 pav.) aiškiai iliustruoja tyrimo etapus – nuo duomenų rinkimo iki jų analizės ir galutinių strateginių sprendimų formulavimo. Šis vizualus pristatymas padeda suprasti tyrimo logiką bei tarpusavio ryšius tarp teorinės analizės ir empirinės dalies rezultatų.

2.2.1. Empirinio tyrimo struktūra ir duomenų analizės eiga

Empirinio tyrimo struktūra remiasi teorine pasidalytosios lyderystės (PL) tinklakūros įgyvendinimo seka, orientuota į valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimą. Šioje sekoje išskiriama keturių pagrindinių prieigų hierarchija:

Empirinė tyrimo dalis bus vykdoma vadovaujantis šia teorine seka:

- NPG – pabrėžiama decentralizacija, bendradarbiavimas ir atsakomybės pasidalijimas (Osborne, 2010; Krogh & Triantafillou, 2024). Šis etapas teoriniame lygmenyje sudaro pagrindą mokyklų PL tinklakūrai
- PL organizaciniame lygyje – skatinama lyderystės decentralizacija organizacijos viduje (mokyklos bendruomenėje) (Hickey, 2023). Tai leidžia formuotis vidinėms lyderystės praktikoms, kurios reikalingos PL tinklų kūrimui.
- PL tinklų kūrimas (tarporganizacinis lygmuo) – tarpmokyklinių tinklų kūrimas, leidžiantis mokykloms bendradarbiauti, dalintis ištekliais ir kurti bendrai veikiančias pasidalytosios lyderystės struktūras (Azorin, 2020; Hopkins, 2021).
- Poveikis mokyklų konkurencingumui – PL tinklakūros modelis stiprina mokytojų kompetencijas, gerina mokinių pasiekimus taip didina mokyklų kokybę ir stiprina konkurencingumą (Azorin, 2022; Arora-Jonsson, 2024).

Empirinės analizės procesas bus vykdomas taikant:

- Pusiau struktūruotą interviu su mokyklų vadovais, TŪM projekto dalyviais ir savivaldybių atstovais.
- Anketines apklausas naudojant Likerto skalę leis kiekybiškai įvertinti kokybinius duomenis, taip pagilinant analizę ir padedant spręsti išsikeltas tyrimo problemas.
- Teminę analizę surinktiems duomenims, kuri leis analizuoti kokybinius rezultatus.
- Statistinę analizę -kiekybinių rezultatų- aprašomąją statistiką, trianguliaciją, atotrūkio analizę.

Teorinių ir empirinių duomenų sintezė – gauti empiriniai rezultatai, diskusijoje, bus susieti su teorinėmis įžvalgomis, taip formuojant išvadas ir strateginius sprendimus tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Toks požiūris leidžia užtikrinti, kad empirinė tyrimo dalis glaudžiai siesis su teoriniu modeliu, sudarydama sąlygas nuosekliai analizuoti tarpmokyklinių tinklų kūrimo procesus. Tikimasi, kad ši analizė padės geriau suprasti veiksnius, prisidedančius prie mokyklų konkurencingumo stiprinimo ir sukurs prielaidas tolesnėms strateginėms įžvalgoms švietimo srityje.

2.2.2. Tyrimo metodai ir strategija

Tyrimo metodologija apima išsamią mokslinio tyrimo organizavimo struktūrą, leidžiančią sistemiškai atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus ir įgyvendinti iškeltus uždavinius. Šiame skyriuje pristatomi pasirinkti tyrimo metodai ir strategija, pagrindžiant jų tinkamumą sprendžiant tyrimo problemą ir siekiant tyrimo tikslų.

Tyrimo tipas ir strategija buvo pasirinkti atsižvelgiant į tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės (PL) tinklų kūrimo procesų kompleksiskumą bei poreikį derinti kiekybinę ir kokybinę analizę, taip užtikrinant gilesnį švietimo sistemos decentralizacijos ir tinklaveikos vertinimą.

Tyrimo tipas. Mišraus tyrimo tipo pasirinkimas užtikrina kokybinių ir kiekybinių metodų integraciją. Pirmajame etape- interviu leidžia surinkti gilią ir daugiasluksnę informaciją, kuri papildoma kiekybinio tyrimo struktūrizuotais vertinimais, atitinkančiais tyrimo tikslus ir uždavinius.

Tyrimo metodas. Delphi metodas buvo sukurtas 1950-aisiais „RAND Corporation“ kaip „Project Delphi“ dalis, siekiant padėti JAV oro pajėgoms prognozuoti politines ir technologines ateities tendencijas. Šis metodas išsamiai pristatytas Dalkey 1963 metų straipsnyje (Khodyakov, 2023). Delphi metodas apibrėžiamas kaip struktūruotas ekspertų grupės komunikacijos procesas, skirtas spręsti sudėtingas ir neapibrėžtas problemas, kai trūksta empirinės informacijos (Beiderbeck, 2021). Delphi proceso esmė – konfidencialūs, iteraciniai raundai, kurių metu dalyviai gauna grįžtamąjį ryšį ir turi galimybę koreguoti savo atsakymus (Hsu, 2007). Tokia struktūra leidžia pasiekti konsensuą arba apibrėžti nuomonių skirtumus, o tai ypač svarbu tiriant kompleksines problemas (Khodyakov, 2023).

Delphi metodas pasirinktas dėl jo gebėjimo sistemingai spręsti kompleksines problemas, apimančias įvairias nuomones ir reikalaujančias ekspertinio konsensuso (Naisola-Ruiter, 2022). Tyrimo tikslas – ištirti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės (PL) tinklų kūrimo galimybes stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą – reikalauja integruoti skirtingų švietimo sistemos dalyvių požiūrius ir patirtį įvairiais lygmenimis.

Delphi metodas leidžia: Rinkti nuomones, analizuoti ir sintezuoti ekspertų įžvalgas per kelis iteracinius etapus.

Formuoti strateginius sprendimus remiantis skirtingų sričių ekspertų įžvalgomis (Hsu, 2007).

Šis metodas ypač naudingas sprendžiant mažai ištirtas arba neapibrėžtas sritis, todėl jis tinkamas PL tinklų kūrimo švietime analizei. Tyrime dalyvaus mokytojai, mokyklų vadovai, TŪM projekto kūrėjai bei savivaldybių švietimo skyrių atstovai.

Kapucu (2020) pabrėžia, kad tinklų kūrimas ir valdymas reikalauja tarpdisciplininio bendradarbiavimo, kuris efektyviausiai užtikrinamas per sistemingą dalyvių įtraukimą ir nuoseklią analizę.

9 lentelė

Delphi metodo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Konfidencialumas: dalyviai išvengia dominavimo ar grupės spaudimo (Hsu, 2007).	Ilgas procesas: Iteratyvus metodas užtrunka (Hsu, 2007).
Grįžtamas ryšys: dalyviai gali permąstyti savo atsakymus (Beiderbeck, 2021).	Atsakų motyvacija: Dalyviai gali prarasti motyvaciją ilguose procesuose (Beiderbeck, 2021).
Pritaikymas įvairiose srityse: metodas taikomas medicinoje, socialiniuose moksluose ir technologijose (Khodyakov, 2023).	Priklausomybė nuo ekspertų: Netinkamas ekspertų pasirinkimas gali iškreipti rezultatus (Khodyakov, 2023).

Šaltinis: sudarė darbo autorė.

Delphi metodo etapai

Delphi metodas – iteracinis procesas, skirtas ekspertų konsensusui pasiekti per kelis duomenų rinkimo ir refleksijos etapus (Hsu, 2007). Šiame tyrime Delphi metodas taikomas siekiant analizuoti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės (PL) tinklų kūrimo galimybes ir jų poveikį mokyklų konkurencingumui. Tyrimas struktūruotas trimis etapais, kurie atitinka tyrimo tikslus ir uždavinius.

Delphi tyrimo etapai ir eiga

DUOMENŲ RINKIMO METODAI	DUOMENŲ ANALIZĖS METODAI
I etapas: Pusiau struktūruoti interviu (kokybiniai duomenys)	Kokybinė analizė – teminė interviu duomenų analizė.
II etapas: Refleksija, duomenų apibendrinimas ir tikslinimas	Ekspertų komentarų analizė, pirminių teiginių korekcijos.
III etapas: Anketinė apklausa (kiekybiniai duomenys)	Kiekybinė analizė – Likerto skalė, statistinė analizė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

I etapas: Pusiau struktūruoti interviu (kokybiniai duomenys)

Pirmame etape atliekami pusiau struktūruoti interviu su mokyklų vadovais, mokytojais, savivaldybių švietimo skyrių atstovais ir TŪM projekto kūrėjais. Šis etapas orientuotas į pradinės informacijos surinkimą, siekiant išryškinti pagrindines PL tinklų kūrimo dimensijas bei galimas kliūtis (Hsu, 2007). Pusiau struktūruoti interviu leidžia tyrėjui reaguoti į dalyvių atsakymus, papildomai klausiant, taip užtikrinant, kad būtų gautos išsamios ir įvairios įžvalgos (Kallio et al., 2016).

II etapas: Refleksija ir teiginių tikslinimas (kokybinė analizė)

Šiame etape dalyviai gauna apibendrintas pirmojo etapo išvadas ir teiginius, kuriuos peržiūri ir papildo savo pastabomis. Refleksijos procesas leidžia identifikuoti sritis, kuriose egzistuoja sutarimas ar požiūrių skirtumai (Naisola-Ruiter, 2022). Tai padeda formuluoti tikslesnius ir patikimesnius teiginius, užtikrinant tyrimo rezultatų tikslumą.

III etapas: Anketinė apklausa (kiekybinė analizė)

Trečiajame etape dalyviai pateikia kiekybinį vertinimą, pildydami Likerto skalės anketą. Šiame etape siekiama:

- Nustatyti prioritetines sritis;
- Išryškinti tinklų kūrimo galimybes;
- Identifikuoti pagrindines kliūtis ir galimus sprendimus.

Likerto skalės pritaikymas leidžia standartizuoti atsakymus, užtikrinti objektyvumą ir kiekybiškai įvertinti ekspertų nuomonę (Joshi et al., 2015; Hsu, 2007). Statistinė analizė atskleidžia sutarimo lygį, leidžiant identifikuoti problemines sritis bei teiginius, kurių vertinimai išsiskiria.

Delphi metodo indėlis į tyrimo tikslus:

- Ekspertų konsensusas – Delphi metodas leidžia sistemingai integruoti skirtingų ekspertų nuomones ir formuoti strategijas mokyklų konkurencingumo stiprinimui.
- Įvairialypis požiūris – Dalyvauja skirtingų švietimo sistemos lygmenų atstovai (mokyklų vadovai, savivaldybių ekspertai, TŪM projekto kūrėjai).
- Praktinė nauda – Galutiniai rezultatai atspindės strateginius sprendimus, galinčius sustiprinti PL tinklus ir didinti mokyklų konkurencingumą.

Atvejo analizė. Šio tyrimo objektas – tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo procesas, orientuotas į valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimą. Empirinė tyrimo dalis atliekama pasitelkiant Tūkstantmečio mokyklų (TŪM I) programos atvejo analizę, kaip reprezentatyvų pavyzdį, leidžiantį nagrinėti pasidalytosios lyderystės tinklų formavimą nacionaliniame kontekste.

Tūkstantmečio mokyklų programa (TŪM I). inicijuota Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM), yra viena iš svarbiausių Lietuvos švietimo reformų, orientuota į mokinių pasiekimų atotrūkių mažinimą ir ugdymo kokybės gerinimą per bendradarbiavimą, tinklaveiką ir lyderystės ugdymą (TŪM koncepcija, 2021). Programa pasirinkta kaip tyrimo atvejis dėl savo strateginės svarbos, masto ir atitikties.

Programos vizija: „Kiekvienas Lietuvos vaikas turi galimybę mokytis šiuolaikiškoje ir atviroje mokykloje“ (TŪM koncepcija, 2021).

Programos tikslas: „Mažinti mokinių pasiekimų atotrūkius ir sukurti integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo(-si) sąlygas kiekvienoje savivaldybėje“ (TŪM koncepcija, 2021).

Programos mastas ir etapai

Tūkstantmečio mokyklų (TŪM) programa yra plačios apimties nacionalinė iniciatyva, apimanti 58 savivaldybes ir 271 mokyklą visoje Lietuvoje. Programos įgyvendinimas vyksta etapais, užtikrinant nuoseklų pažangos planų įgyvendinimą ir finansinių išteklių paskirstymą.

Pirmasis programos srautas (2021–2025 m.) apima 22 savivaldybes, iš kurių 18 parengė pažangos planus. Šiame etape dalyvauja **93 mokyklos**, o bendra biudžeto suma siekia 109 592 639,90 Eur.

I srauto pasirinkimo pagrindimas

- Ilgesnė įgyvendinimo trukmė – I srautas vykdomas nuo 2021 m., todėl jau galima analizuoti pirminius rezultatus ir gauti empirinius duomenis apie tinklų kūrimo eigą bei iššūkius.

- Didesnis finansavimas – Pirmajam srautui skirta daugiau nei 100 mln. eurų, o tai rodo projekto mastą ir įtaką švietimo sistemai.

- Empiriniai duomenys – Galima stebėti jau įgyvendintas veiklas, atlikti interviu su dalyviais ir analizuoti pažangos planų rezultatus.

TŪM struktūra atspindi mišrų bendradarbiavimo/lyderystės modelį (žr. 1.1.2.), kuriame derinamas:

Vertikalus valdymas: aiškios atskaitomybės grandys tarp ministerijos, agentūrų ir savivaldybių.

Horizontalus bendradarbiavimas: savivaldybės bendradarbiauja su mokyklų bendruomenėmis ir kitomis institucijomis.

Tinklaveika ar tinklakūra?

Nors TŪM programoje vartojamas „tinklaveikos“ terminas, programos struktūra rodo, kad vykdoma veikla iš esmės atitinka tinklakūros principus ir neturi tinklaveikos požymių (žr. 1.1.1;):

- Aiškus centras: Nacionalinėje švietimo agentūroje (NŠA) įsteigta „Tūkstantmečio mokyklų akademija“ teikia metodinę pagalbą ir koordinuoja tinklų veiklą (TŪM koncepcija, 2021).

- Formalūs bendradarbiavimo mechanizmai: Mokyklos veikia regioninių metodinių centrų pagrindu.

- Atsakomybės pasidalijimas: Savivaldybės savarankiškai sprendžia dėl pažangos planų, tačiau yra atskaitingos CPVA ir ESFA už lėšų panaudojimą (TŪM koncepcija, 2021)

Finansavimo principai

Tūkstantmečio mokyklų (TŪM) programos finansavimas yra tiesiogiai susietas su mokinių skaičiumi savivaldybėje. Kuo didesnis mokinių skaičius, tuo didesnė galima maksimali finansavimo suma. Šis principas atitinka vadinamąjį mokinio krepšelio modelį, kur finansavimo dydis priklauso nuo savivaldybėje besimokančių vaikų skaičiaus.

200 mokinių skaičiaus riba yra vienas svarbiausių kriterijų, nurodančių, kokios mokyklos gali dalyvauti projekte, o savivaldybių dalyvavimas grindžiamas minimaliu 1000 mokinių skaičiumi.

Šie atrankos rodikliai ir sąlygos prieštarauja teorijai (1.4.1.) kur teigiama, jog PL tinklakūra itin teigiamai veikia mažas rajonų mokyklas ir rekomenduojama joms įsitraukti į PL tinklakūrą ir taip pakelti savo kokybę ir konkurencingumą. Prieštarauja ir EK rekomendacijoms Lietuvai (2023)-gaivinti mažus regionus, kelti mokinių rezultatus kaimuose, kur jie patys žemiausi šalyje ir rūpintis labiau prieinamomis viešosioms paslaugom.

2.2.3. Klausimų pagrindimas

Pusiaus struktūruoto interviu klausimai buvo suformuoti laikantis pasidalytosios lyderystės (PL) tinklų kūrimo teorinės sekos. Klausimai suskirstyti į blokus pagal teorinius aspektus ir empiriniame tyrime, fiksuojami kaip kategorijos. Kiekvienas kategorijos klausimas- subkategorija. Taip surinkti

duomenys įgalina sistemingai tirti mokyklų tinklų kūrimo galimybes ir kliūtis. Tai užtikrina, kad duomenų teminės analizės rezultatai atsakys į probleminius klausimus ir bus pasiektas darbo tikslas bei įgyvendinti visi išsikelti uždaviniai.

Delphi tyrimuose klausimų formulavimas iš teorinių modelių užtikrina, kad tyrimas išliks tikslingas ir produktyvus (Beiderbeck et al., 2021; Hsu ir Sandford, 2007). Klausimai, kurių formuluotės atspindi pagrindinius tinklų kūrimo (decentralizacijos, lyderystės, tinklakūros ir konkurencingumo) aspektus, leidžia tiesiogiai ir nuosekliai spręsti PL tinklakūros mokyklų konkurencingumo stiprinimo problemą ir parengti Parengti strategiją ir jos įgyvendinimo planą, skirtą tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, stiprinant valstybinių mokyklų konkurencingumą

Anketinė apklausa – tai tyrimo dalis, kuri skirta kiekybiniais duomenimis surinkti ir įvertinti ekspertų sutarimą dėl tam tikrų teiginių. Apklausai įgyvendinti, pasirinkta 5 balų Likerto skalė (1– visiškai nesutinku, 5– visiškai sutinku). O jos struktūra, sudaryta analogišku principu ir pagrindu, (teorinė seka, atliepanti pagrindines tyrimo dimensijas ir atitinkanti uždavinius), kaip I Delphi etapo interviu.

Šie klausimai yra neatsiejama tyrimo dalis, nes:

Jie struktūruoti pagal teorinę seką, kuri atitinka tyrimo problematiką;

Klausimų formuluotės leidžia identifikuoti kliūtis ir galimybes tinklų kūrimui;

Klausimai tiesiogiai susiję su tyrimo uždaviniais ir tikslais;

Ankstesni moksliniai tyrimai patvirtina, kad tokia klausimų struktūra padeda užtikrinti kokybiškus rezultatus ir praktinį tyrimo pritaikomumą.

2.2.4. Tyrimo imtis ir dalyviai

Tyrimo dalyvaus skirtingų profesijų atstovai dalyvaujantys, nuo pradžių, TŪM I programoje. Tai yra mokytojai, mokyklų vadovai, savivaldybių atstovai ir TŪM ekspertai.

Imties dydis: Tyrimo dalyvauti sutiko 14 dalyvių. Pagal profesiją jie pasiskirstė taip:

- Mokytojai (MA-MG)- 7;
- Mokyklų vadovai (DA-DC)- 3;
- Savivaldybių atstovai (SA-SC)- 2;
- TŪM ekspertai (TA-TB)- 2.

Pateikti dalyviai su jais, pagal profesiją, priskirtu kodavimu. Tyrimas vyks duomenis analizuojant lyginant, pagal profesiją. Beiderbeck et al. (2021) pabrėžia, kad profesinė įvairovė leidžia išryškinti skirtingas nuomones ir sumažinti grupinį šališkumą, net jei dalyvių skaičius yra nedidelis.

Dalyvių atranka. Šiame tyrime mokytojai buvo atrinkti per socialinius tinklus, skelbiant kvietimus tikslinėse mokytojų grupėse, taip sudarant galimybę savanoriškai dalyvauti tyrime. Tokia atranka remiasi savanoriškumo principu, kuris kokybiniuose tyrimuose pripažįstamas kaip tinkamas būdas užtikrinti dalyvių autentišką įsitraukimą. Mokyklų vadovai, savivaldybių atstovai ir TŪM (Tūkstantmečio mokyklų) projekto ekspertai buvo atrinkti naudojant tikslingą atranką, pagrįstą jų dalyvavimu ar patirtimi vykdant PL (pasidalytosios lyderystės) tinklų kūrimo veiklas. Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) įžvalgomis, kokybiniuose tyrimuose dalyvių atranka dažnai būna tikslinga ir orientuota į gilią patirtį ar ekspertines žinias,

Dalyvių atsisakymas planuoti susitikimus per „MS Teams“ platformą ir jų pasirengimas realiu laiku dalyvauti pokalbiuose rodo tyrimo lankstumą ir adaptaciją prie dalyvių galimybių, kas kokybiniuose tyrimuose yra laikoma vienu iš esminių aspektų užtikrinant duomenų autentiškumą. Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pažymi, kad tyrėjas privalo prisitaikyti prie dalyvių aplinkybių ir užtikrinti, jog duomenų rinkimas vyktų etikos normų ribose, įskaitant duomenų konfidencialumą ir jų sunaikinimą pasibaigus tyrimui.

Tyrimo imties dydžio pagrindimas. Tyrimuose, kuriais siekiama kokybiškai ištirti konkretų reiškinį, dalyvių imties dydis gali būti mažesnis (Irvine, 2020), jei:

1. Dalyviai turi aukštą kompetencijos lygį;
2. Dalyvių įnašas yra įvairiapusis;
3. Dalyviai atstovauja skirtingoms suinteresuotosioms šalims.

14 dalyvių imtis, apimanti mokyklų vadovus, mokytojus, savivaldybių atstovus ir projekto koordinatorius, yra pakankama norint užtikrinti profesinę įvairovę ir kokybišką duomenų analizę.

2.3. Duomenų analizės metodai

Šio tyrimo duomenų analizė remiasi *Delpfi metodu*, kuris apima tris iteracinius etapus. Toks metodas leidžia gauti išsamias ekspertų įžvalgas, struktūruoti nuomones refleksijos etape ir kiekybiškai įvertinti prioritetus. Pusiaus struktūruoti interviu, refleksija ir anketinė apklausa – pagrindiniai duomenų rinkimo įrankiai, užtikrinantys sistemingą duomenų analizę ir rezultatų patikimumą.

1. Kokybiniai duomenys

Pirmiausia analizuojami interviu metu surinkti kokybiniai duomenys. Šie duomenys kategorizuojami ir analizuojami remiantis tyrimo klausimais bei teoriniu pagrindu. Duomenų interpretacija atliekama lyginant atsakymus su teoriniais decentralizacijos ir pasidalytosios lyderystės principais.

Kokybinių duomenų analizės struktūra:

1. Kategorijų ir subkategorijų pagrįstumas – kiekvienai kategorijai pateikiama trumpa teorinė įžanga.
2. Respondentų pasisakymai – kiekviena subkategorija iliustruojama citatomis iš interviu, parodant skirtingų grupių (mokytojai, vadovai, savivaldybių atstovai) nuomones.
3. Lyginamoji analizė – identifikuojami skirtumai ir panašumai tarp skirtingų respondentų grupių.
4. Sąsajos su teorija – analizė grindžiama teorinėmis prielaidomis, siekiant nustatyti, kaip praktika atitinka ar skiriasi nuo teorijos.

2. Kiekybiniai duomenys

Kiekybiniai duomenys gaunami iš anketinių apklausų ir refleksijos etapo, kuriame ekspertai vertina formuluojamus teiginius Likerto skalėje.

Kiekybinių duomenų analizės eiga:

• **Vidurkis (M)** ir mediana yra esminiai rodikliai, skirti kiekybiniam ekspertų nuomonių konsolidavimui DELPHI tyrimuose. Vidurkis leidžia apibendrinti ekspertų vertinimus, o mediana – užtikrinti, kad vertinimo rezultatai nebūtų iškreipti dėl ekstremalių reikšmių (Khodyakov et al., 2023). Vidurkis yra vienas pagrindinių centrinės tendencijos matų, apskaičiuojamas kaip visų stebėjimų suma, padalyta iš stebėjimų skaičiaus. Jis leidžia įvertinti bendrą tendenciją ir duomenų centrą.

Formulė:

$$M = \frac{\sum X}{N}$$

Kur:

- $\sum X$ – visų atsakymų suma,
- N – atsakymų skaičius.

Vidurkis dažnai naudojamas socialiniuose tyrimuose kaip pagrindinis apibendrinimo įrankis, kuris atspindi respondentų bendrą požiūrį ar tendenciją. Pasak Žydzūnaitės ir Sabaliausko (2017),

kiekybiniai tyrimai leidžia atskleisti populiacijos bruožus ir padeda aiškiai interpretuoti tyrimo rezultatus.

• **Mediana** – tai centrinė reikšmė, kuri dalija duomenų aibę į dvi lygias dalis. Ji atsparesnė išskirtinėms reikšmėms nei vidurkis. Tyrimuose mediana dažnai teikiama pirmenybė, nes ji atspindi „tipinę“ ekspertų nuomonę net esant dideliame rezultatų dispersijos lygiui (Khodyakov et al., 2023). Mediana laikoma patikimesniu rodikliu, kai duomenys nėra normaliai pasiskirstę arba kai rezultatai yra labai variabilūs.

Formulė:

$$Me = X_{(\frac{N+1}{2})}$$

Formulė (lyginis stebėjimų skaičius):

$$Me = \frac{X_{\frac{N}{2}} + X_{\frac{N}{2}+1}}{2}$$

Kur:

- X – atsakymai,
- N – atsakymų skaičius.

• **Standartinis nuokrypis** yra naudojamas vertinant ekspertų atsakymų sklaidą ir parodo, kiek vertinimai skiriasi nuo vidurkio (Irvine, 2020). DELPHI metodo kontekste mažas standartinis nuokrypis rodo didelį sutarimą tarp ekspertų, o didelis standartinis nuokrypis signalizuoja nuomonių skirtumus.

Formulė:

$$SD = \sqrt{\frac{\sum (X - M)^2}{N}}$$

Kur:

- X – kiekvienas atsakymas,
- M – vidurkis,
- N – atsakymų skaičius.

Kaip pažymi Irvine (2020), standartinio nuokrypio mažėjimas tarp DELPHI iteracijų rodo ekspertų sutarimo augimą ir leidžia prognozuoti, kiek turėtų būti atliekama papildomų etapų, kad pasiektų norimą rezultatą.

• **Sutarimo lygis (CV)** yra pagrindinis DELPHI metodo sėkmės rodiklis. Jis gali būti apskaičiuojamas kaip procentinė dalis ekspertų, kurių atsakymai patenka į tam tikrą iš anksto nustatytą intervalą (Khodyakov et al., 2023). Šis rodiklis leidžia objektyviai įvertinti, kiek ekspertų nuomonės sutampa po kiekvienos apklausos iteracijos.

Formulė:

- **CV (Sutarimo lygis):**

$$CV = \frac{SD}{M} \times 100$$

Interpretacija:

- **CV < 20 %** – Aukštas sutarimas.
- **CV 21 – 40 %** – Vidutinis sutarimas.
- **CV > 40 %** – Žemas sutarimas (chaosas).

Kaip teigia Khodyakov et al. (2023), DELPHI metodo esmė yra anoniminė ekspertų nuomonių agregacija, o sutarimo lygis yra vienas patikimiausių būdų įvertinti šio metodo efektyvumą ir pasiekti maksimaliai tikslų rezultatą.

• **Trianguliacija.** Raipa (2013) pabrėžia, kad atotrūkio analizė yra vienas iš būdų įvertinti reformų poreikį ir organizacijos gebėjimą adaptuotis. Leithwood ir Azah (2020) taip pat kalba apie atotrūkio analizės taikymą švietime, vertinant lyderystės įtaką organizacijos rezultatams ir identifikuojant decentralizacijos poreikį.

Atotrūkio analizė taip pat suteikia galimybę integruoti kokybinius ir kiekybinius duomenis, palyginant interviu metu išryškėjusius realius decentralizacijos barjerus su kiekybiniais duomenimis apie dalyvių lūkesčius. Tokia trianguliacija leidžia matyti ne tik dabartinę situaciją, bet ir atotrūkį tarp to, kas yra, ir to, ko tikimasi, suteikiant tyrimui gilesnę analizės perspektyvą. (Leithwood, Azah, 2020)

• **Lūkesčių ir realybės atotrūkio analizė.** Šiame tyrime lūkesčių ir realybės atotrūkis apskaičiuojamas remiantis dviem duomenų rinkiniais:

- Kokybiniai duomenys (reali situacija, vertinama kaip 0, nes decentralizacijos nėra);
- Kiekybiniai duomenys (Likerto skalės atsakymai į klausimus apie decentralizacijos poreikį ir bendradarbiavimą).

Formulė:

$$\text{Atotrūkis} = \text{Lūkesčiai}(K1) - \text{Realisituacija}(K2)$$

Kur:

- **K1 (Lūkesčiai)** – kiek respondentai tikisi sprendimų priėmimo ar bendradarbiavimo tobulinimo.
- **K2 (Pokytis)** – kiek realiai vertinamas progresas po projekto ar reformų.

Atotrūkio reikšmės Interpretacija:

Atotrūkis > 1- Reikšmingas neatitikimas.

Atotrūkis 0.5 – 1- Vidutinis neatitikimas.

Atotrūkis < 0.5- Minimalus neatitikimas.

Atotrūkis = 0- Visiškas atitikimas.

Neigiamas atotrūkis (-)- Pokytis viršijo lūkesčius.

3. Programinė įranga ir analizės įrankiai

Duomenys analizuojami naudojant **Microsoft Excel**. Vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir sutarimo lygiai vizualizuojami lentelėse ir diagramose, palengvinant skirtingų respondentų grupių rezultatų lyginimą.

2.4. Tyrimo organizavimas ir etikos principai

Kiekvienas tyrėjas, vykdydamas mokslinį tyrimą, turi laikytis mokslinių tyrimų profesionalumo ir etikos principų, nepriklausomai nuo tyrimo tikslų, apimties, mokslo srities ar pasirinktų metodų. Etiškas elgesys reiškia veikimą pagal geros ir teisingos praktikos normas, siekiant išvengti žalos dalyviams ir tyrimo subjektams. (Sabaliauskas, Žydzūnienė, 2017). Šiame tyrime bus taikomas Delphi metodas, siekiant ištirti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo galimybes Lietuvoje stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą. Tyrimo etikos principai užtikrins, kad

tyrimas bus vykdomas laikantis aukščiausių etikos standartų, siekiant apsaugoti dalyvių teises ir užtikrinti duomenų konfidencialumą bei tyrimo skaidrumą.

Konfidencialumas. Dalyvių konfidencialumas bus griežtai užtikrinamas viso tyrimo metu. Toks konfidencialumo užtikrinimas leis ekspertams laisvai išreikšti savo nuomones be baimės dėl socialinio spaudimo ar kolegų įtakos. Surinkti duomenys bus laikomi konfidencialiais ir bus naudojami tik šio tyrimo tikslams. Visos pateikiamos suvestinės ir rezultatai bus anonimizuoti, kad neįmanoma būtų identifikuoti konkrečių dalyvių.

Savanoriškas Dalyvavimas. Visi dalyviai bus informuoti, kad jų dalyvavimas yra savanoriškas ir jie gali bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių. Dalyviams bus suteikta galimybė atsisakyti dalyvauti bet kuriame tyrimo etape, jei jie taip nuspręstų.

Informuotas Sutikimas. Prieš pradėdant tyrimą, dalyviai gaus išsamią informaciją apie tyrimo tikslus, procedūras, jų dalyvavimo pobūdį ir tai, kaip bus naudojami jų pateikti duomenys. Informuotas sutikimas bus gautas raštu, siekiant užtikrinti, kad visi dalyviai yra pilnai informuoti apie savo dalyvavimą ir galimas pasekmes.

Duomenų Apsauga. Visi surinkti duomenys bus laikomi saugiai ir bus naudojami tik tyrimo tikslais. Duomenys bus anonimizuoti ir saugomi taip, kad būtų užtikrintas jų saugumas nuo neteisėtos prieigos ar naudojimo. Užkodavus individualią informaciją, laikoma debesyse, visi įrašai bus sunaikinti iškart po magistrinio darbo rašymo baigimo.

Tyrimo Skaidrumas ir Atsiliepimų Teikimas. Po interviu tyrimo etapo dalyviams bus pateikiamos anonimizuotos suvestinės apie jų kolegų nuomones. Šie atsiliepimai leis dalyviams peržiūrėti savo atsakymus ir, jei reikia, juos pakoreguoti. Tai padės užtikrinti, kad tyrimo rezultatai būtų objektyvūs ir pagrįsti išsamia ekspertų nuomone.

Šie etikos principai padės užtikrinti, kad tyrimas bus vykdomas sąžiningai, skaidriai ir gerbiant visų dalyvių teises, taip prisidedant prie patikimų ir vertingų tyrimo rezultatų.

Šiame magistro darbe buvo naudojama dirbtinio intelekto programa „ChatGPT“ (OpenAI) kaip kalbos stiliaus ir gramatikos redaktorius bei vertėjas. Programa buvo pasitelkta sukurtam tekstui peržiūrėti ir užklausoms dėl stilistinių bei gramatinių klaidų pateikti. Pažymėtina, kad dirbtinio intelekto pagalba nebuvo kuriamas originalus darbo turinys. Remiantis Vilniaus universiteto senato 2024 m. birželio 18 d. nutarimu Nr. SPN-54 patvirtintomis dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairėmis, dirbtinio intelekto programa į literatūros sąrašą neįtraukiama.

3. TARPMOKYKLINIŲ PL TINKLŲ KŪRIMO STIPRINANTI VALSTYBINIŲ MOKYKLŲ KONKURENCINGUMĄ EMPIRINĖ DALIS

Empirinė dalis skirta tyrimo duomenų apžvalgai ir gautų rezultatų analizei, siekiant atskleisti tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo įtaką valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimui. Šioje dalyje pateikiamomis įžvalgomis.

3.1. Duomenų apžvalga ir tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 14 respondentų, atstovaujančių skirtingoms profesinėms grupėms: mokytojai, mokyklų vadovai, savivaldybių atstovai ir TŪM projekto ekspertai. Dalyviai atrinkti remiantis kokybinio tyrimo metodologija, o jų pasiskirstymas atspindi esmines tyrimo grupes, galinčias pateikti skirtingas perspektyvas.

Kokybiniai duomenys surinkti naudojant pusiau struktūruotus interviu, kurių trukmė svyravo nuo 21 iki 55 minučių. Ilgiausi interviu buvo su mokytojais, o trumpiausi – su savivaldybių atstovais ir vadovais dėl jų užimtumo. Interviu buvo transkribuojami realiu laiku, laikantis etinių principų.

Kiekybiniai duomenys surinkti trečiajame etape, naudojant Likerto skalės anketą. Galutinėje apklausoje dalyvavo 12 iš 14 respondentų.

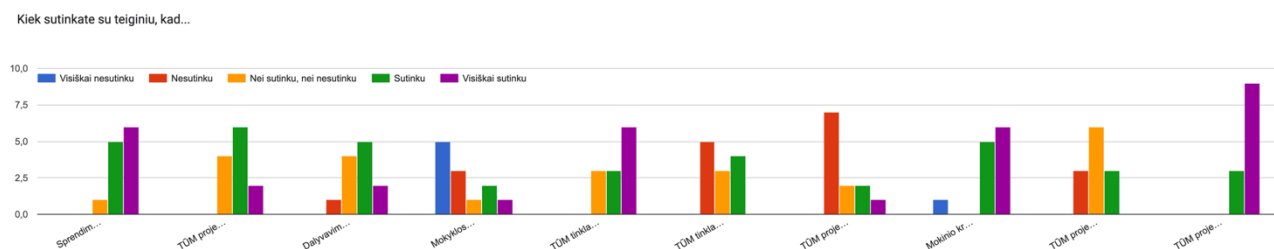
Tyrimo taikytas profesinio vaidmens kodavimas, kuris išsamiai. Dalyvių atsakymai buvo suskirstyti į keturias kategorijas, siekiant aiškiai atskirti jų požiūrius pagal profesinį kontekstą:

- Mokytojai („MA-MG“);
- Mokyklų vadovai („DA-DC“);
- Savivaldybių atstovai („SA-SB“);
- TŪM ekspertai („TA-TB“).

Delphi etapai ir duomenų srautas

II etapas (Refleksija): po pirmojo interviu etapo dalyviai turėjo galimybę susipažinti su apibendrintomis įžvalgomis. Nė vienas dalyvis nepateikė pastabų.

III etapas (Kiekybinis vertinimas): vykdant Likerto skalės apklausą, dalyviai įvertino teiginius, kurie buvo suformuluoti remiantis interviu analize. Duomenys rodo, kad dauguma klausimų sulaukė skirtingų vertinimų, o kai kuriais atvejais stebėtas ryškus konsensuso trūkumas tarp profesinių grupių.



9 pav. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Šaltinis: sudarė darbo autorė

Šioje dalyje pateikiamas bendras tyrimo dalyvių vaizdas, o detalizuota duomenų analizė, paremta temine analize, pateikiama 3.2 poskyryje. Duomenys buvo kategorizuojami pagal pagrindines teorines ašis: decentralizaciją, vidinę lyderystę, tinklų kūrimą ir konkurencijos bei bendradarbiavimo

pusiausvyrą. Tokia analizės struktūra padeda identifikuoti ne tik bendras tendencijas, bet ir skirtumus tarp profesinių grupių, leidžiančius giliau suprasti tarpmokyklinių PL tinklų kūrimo procesus.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai

I. Kategorija: Decentralizacija ir vidinė lyderystė

Šioje kategorijoje analizė suskirstyta į subkategorijas, remiantis interviu klausimais ir siekiant išsiaiškinti decentralizacijos ir pasidalytosios lyderystės modelio įgyvendinimo būdus Lietuvos valstybinėse mokyklose. Kategoriškai pateiktos temos atspindi: decentralizaciją ir jos sąsajas su NPG (Naujojo viešojo valdymo) modeliu bei pasidalytosios lyderystės principus organizaciniame lygmenyje.

Teorinėje darbo dalyje (žr. 1.1.) atskleista, jog efektyvus valstybinių mokyklų tinklų kūrimas ir jų konkurencingumo didinimas pirmiausiai priklauso nuo decentralizacijos ir organizacijos viduje esančios pasidalytosios lyderystės, įgalinant mokytojus dalyvauti strateginiuose sprendimuose.

Subkategorija: Vadovavimo stilius mokykloje. Vadovavimo stilius mokykloje atspindi, kiek realiai įgyvendinamas decentralizacijos procesas ir kaip pasidalytosios lyderystės principai pritaikomi organizaciniame lygmenyje. Teorinėje darbo dalyje (žr. 1.1.2.) pabrėžiama, kad vadovo vaidmuo yra esminis įgalinant decentralizaciją, nes vadovai tampa tarpininkais tarp centralizuotos politikos ir mokyklų bendruomenių (Osborne, 2010). Mokyklos, kuriose vadovavimas yra hierarchinis, susiduria su ribotomis galimybėmis įgyvendinti pasidalytą lyderystę, o tai gali trukdyti efektyviai įgyvendinti valstybinių mokyklų tinklų kūrimą.

11 lentelė

Subkategorija: Vadovavimo stilius mokykloje

Interviu klausimas	Kaip apibūdintumėte vadovavimo stilių savo mokykloje?
	Citatos
Mokytojai	„Mūsų mokykloje lyderyste dalijamasi tik ribotai – tačiau mokytojai gali išskleisti sparnus, turi laisvę savo veikloje.“ MA
	„Vadovavimas šiek tiek pasikeitė – daugiau įtraukiama į diskusijas, bet vis dar juntama hierarchija.“
	„Autoritetas išlieka svarbus, tačiau vadovai bando įtraukti mokytojus. Kai kurie sprendimai vis dar primetami.“ MG
Mokyklų vadovai	„Mūsų mokykla mažytė, tad vadovavimo stilius – asmeniškasis.“ DA
	„Mano didelėje mokykloje reikia stiprios struktūros, aiškos hierarchijos, jei to nebūtų, niekas nedalyvautų nei TŪM, nei bendruose veiklose.“ DB
Savivaldybių atstovai	„Mažesnėse mokyklose vadovai kartais naudoja demokratinį modelį, bet didesniems sprendimams vis tiek reikia savivaldybės nurodymų.“ SA
TŪM ekspertai	„Regionuose vis dar vyrauja autoritarinis modelis“ TA
	„Pasidalytos lyderystės įgyvendinimas priklauso nuo vadovo gebėjimo organizuoti procesus – kai kur tai tik formalumas.“ TB

Šaltinis: Sudarė darbo autorė

Ribotas mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, o lyderystė mokyklos viduje dažnai apsiriboja formaliomis diskusijomis. Mokytojų atsakymai (MA, MB, MC) rodo, kad nors vadovai sudaro galimybę diskutuoti, galutiniai sprendimai vis dar priklauso vadovams ar administracijai. NPG modelis numato kolektyvinį dalyvavimą sprendimų priėmime, tačiau praktikoje ši decentralizacija dažnai lieka simbolinė (Kapucu, 2020).

Mokytojų įtraukimas dažniausiai apsiriboja simbolinėmis konsultacijomis, o sprendimų priėmimas išlieka hierarchinis, kas apsunkina pasidalytosios lyderystės įgyvendinimą.

Mokyklos, nors ir veikia formaliai savarankiškai, priklauso nuo savivaldybių nurodymų, o tai mažina decentralizacijos lygį.

Savivaldybių atstovų požiūris (SA), akcentuoja vadovų priklausomybę nuo jų sprendimų, kas rodo ribotą mokyklų autonomiją, sprendimų centralizavimą, nepaisant tesiškai deklaruojamos decentralizacijos. Kapucu ir Hu (2020) teigia, kad nors savivaldybės gali skatinti mokyklų autonomiją, dažnai jų sprendimai vis tiek priimami centralizuotai, ypač regionuose, kur ryškesnė hierarchinė valdymo struktūra.

Savivaldybių atstovai pripažįsta pasidalytosios lyderystės galimybes mokyklose, tačiau galutiniai sprendimai dažnai nuleidžiami iš viršaus, o mokyklos autonomija lieka ribota.

Skirtingas požiūris į vadovavimo stilių tarp mokytojų ir vadovų atskleidžia hierarchijos įtaką. Mokytojai (MA, ME, MG) dažnai nurodo, kad nors jaučiama tam tikra laisvė jų veikloje, sprendimų priėmimas vis dar priklauso nuo vadovų ir pavaduotojų. Tuo tarpu mokyklų vadovai (DA, DB) labiau akcentuoja savo sprendimų kontrolę, aiškindami tai mokyklos dydžiu ir poreikiu išlaikyti struktūrą. Tai rodo, kad vadovai linkę pateisinti hierarchinį modelį, tuo tarpu mokytojai siekia didesnės įtraukties. Pasak Fullan (2001) ir Harris (2013).

Vadovai mato vadovavimą kaip būtinybę siekiant išlaikyti struktūrinę tvarką, o mokytojai pasisako už didesnę įtraukimą ir pasitikėjimą jų kompetencija priimant sprendimus. Vadovai dažnai veikia kaip decentralizacijos barjeras, nes jų sprendimų autonomija riboja mokytojų įsitraukimą į strateginius procesus.

12 lentelė

Subkategorija: Mechanizmai sprendimų priėmimui mokyklos viduje

Interviu klausimas	Kokie mechanizmai naudojami sprendimų priėmimui mokyklos viduje?
Citatos	
Mokytojai	„Mūsų mokykla veikia demokratijos principu: mokytojai įsitraukia į sprendimų diskusijas ir administracija yra pasiekama.“ MA
	„Vadovas gavęs iš viršaus įsakymus, sako: šiuo atveju negaliu priimti jūsų sprendimo“ (ME).
	„Atneša dokumentą – pasirašom, bet nuomonės niekas neklausia“ (MC).
Mokyklų vadovai	„Sprendimus su pavaduotojais deriname, tačiau mokytojų įtraukimas minimalus.“ DA
	„Svarbius sprendimus priimu aš, tačiau mokytojai dalyvauja parengiamuosiuose procesuose.“ DB
Savivaldybių atstovai	„Savivaldybėje sprendimai dėl mokyklų priimami darbo grupėje, mokytojai į šį procesą neįtraukiami.“ SA
	„Didesniems sprendimams vis tiek reikia savivaldybės nurodymų“ (SA).
TŪM ekspertai	„Mokykloms dažnai trūksta laisvės priimant sprendimus, savivaldybės reikalavimai būna griežti ir net nelogiški.“ TA
	„Savivaldybė dažnai nesupranta, kas ta decentralizacija. Sprendimai nuleidžiami be diskusijų“ (TB)

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Savivaldybės pasirenka išlaikyti tradicinius, hierarchinius modelius, o mokyklų vadovai vengia perduoti atsakomybes mokytojams.

Tvirtą pastebėjimą, dėl savivaldybių autonomijos išreiškė TŪM ekspertai (TA, TB), svarbu paminėti, jog jie stebi daugelį įvairių, projekte dalyvaujančių savivaldybių. Teiginį, patvirtina ir savivaldybių atstovų (SA, SB) pasisakymai. Institucinis pasipriešinimas decentralizacijai yra plačiai aprašomas literatūroje (Pollitt, Bouckaert, 2011), tai ypač būdinga viešajam sektoriui, kur organizacijos hierarchija ir ilgalaikiai valdymo modeliai sukelia decentralizacijos procesų stagnaciją.

Mokyklų vadovai sprendimus priima patys, mokytojai dalyvauja parengiamuosiuose procesuose.

Mokyklų vadovai (DB, DA) nurodo, kad jų žodis sprendimų priėmimo yra pagrindinis, o mokytojų vaidmuo apsiriboja konsultacijomis arba techniniais parengiamaisiais darbais (MA, DA, DB)

Tai rodo, kad nors formaliai įgyvendinami tam tikri decentralizacijos žingsniai (pvz., susirinkimai, darbo grupės), mokytojų nuomonė dažnai neatsispindi galutiniuose sprendimuose. NPG modelis siekia kolektyvinio dalyvavimo (Kapucu, 2020), tačiau praktikoje vadovai dažnai laikosi tradicinės hierarchinės sprendimų priėmimo sistemos (Krogh ir Triantafillou, 2024).

Vadovai dominuoja sprendimų priėmimo procesuose, o mokytojų įtraukimas dažniausiai apsiriboja techninėmis ir parengiamosiomis užduotimis.

Realybė tokia, kad net, norėdami veikti pagal pasidalytą lyderystę mokykloje vadovai, vis vien turėtų mokytojus, atnešti, jiems nepriimtinius projektus įgyvendinimui, jeigu tokius nuspręstų priimti savivaldybė. Stebimas vertikalus, arba mišrus bendradarbiavimas, tačiau neišvengiamas paradoksas (žr. 3 lentelė).

13 lentelė

Subkategorija: Mokyklos dalyvavimo TŪM projekte sprendimo priėmimas

Interviu klausimas	Kaip priimtas sprendimas dėl mokyklos dalyvavimo TŪM projekte?
	Citatos
Mokytojai	„Mokytojai tiesiog vykdo nurodymus, tačiau direktoriai turi galimybę diskutuoti su savivaldybe.“ MD „Mes neturėjome pasirinkimo, nes savivaldybė nusprendė už mus, o direktorė mus informavo apie veiklas.“ MG „Mokytojams sprendimas buvo tiesiog pristatytas, tačiau vyko konsultacijos dėl praktinio įgyvendinimo, ko konkrečiai reikėtų mokytojams.“ MA
Mokyklų vadovai	„Sprendimas dalyvauti projekte buvo strateginis, savivaldybės, bet tarėmės dėl sąlygų daug.“ DA
Savivaldybių atstovai	„Sprendimus priimame darbo grupėje, atsižvelgdami į mokyklų potencialą, atitikimą reikalavimams tačiau diskutuojame tik su direktoriumi.“ SA
TŪM ekspertai	„Savivaldybės daugeliu atvejų priima sprendimus dėl projekto įgyvendinimo, tačiau yra mokyklų, kurios aktyviai dalyvauja strateginiame planavime.“ TA

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokytojai nuo sprendimo buvo atriboti, įtraukti į diskusijas dėl paruoštų strategijų įgyvendinimo.

Mokytojai dažniausiai buvo informuojami apie jau priimtus sprendimus (MA, MG), jų nuomonės įtraukimas apsiribojo praktiniais TŪM įgyvendinimo aspektais (MA, MC, MG).

ŠMSM TŪM koncepcija: „Savivaldybės, kartu su mokyklų bendruomenėmis, kviečiamos įsivertinti tobulintinas sritis ir teikti paraišką dalyvauti TŪM programoje, kuri atlieps konkrečius jų bendrojo ugdymo mokyklų stiprinimo poreikius.“ (ŠMSM, 2021). Decentralizacija laikoma esminiu veiksniu, skatinančiu bendruomenių įsitraukimą į strateginių sprendimų priėmimą (Osborne, 2010). Vis dėlto, kaip matyti iš empirinės analizės, mokytojai buvo įtraukti tik į praktinius įgyvendinimo etapus, o sprendimų priėmimas išliko savivaldybių kompetencijoje. Harris (2013) ir Spillane (2006) pabrėžia, kad mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus yra būtinas, siekiant tvarios ir efektyvios organizacijos.

Nepaisant oficialių siekių skatinti decentralizaciją ir bendruomenės įtraukimą, mokytojų vaidmuo sprendimų priėmime liko simbolinis. Mokyklų bendruomenės įsitraukimas apsiribojo vykdymo faze, o tai neatitinka pasidalytosios lyderystės ir NPG modelių esmės.

Sprendimus, dėl mokyklų dalyvavimo TŪM, priėmė savivaldybės, mokyklų vadovai įtraukti strateginių planų rengimo procese.

Dalyviai pripažino, kad sprendimas dėl dalyvavimo projekte buvo priimtas savivaldybės lygmeniu (DA, SA, MG, TA), o jų įtaka apsiribojo, dalyvavimu strateginių planų rengimo procese (DA, TA). TŪM ekspertai patvirtino teiginį, išsakydami nuomonę, kad savivaldybės dažnai priima sprendimus savarankiškai, yra mokyklų, aktyviai dalyvaujančių planavimo procese (TA).

Nors mokyklų vadovai buvo įtraukti į strateginių planų rengimo procesą, sprendimų priėmimas išliko savivaldybių kompetencijoje. Šis centralizacijos aspektas rodo ribotą pasidalytosios lyderystės įgyvendinimą, kuris nevisiškai atitinka teorinius NPG decentralizacijos ir dalyvaujamojo valdymo principus.

Subkategorija rodo, kad decentralizacijos modelis susiduria su hierarchijos principų, ir decentralizacijos paradoksu (žr. 3 lentelė), kur savivaldybės dominuoja sprendimų priėmimo

procesuose, mokyklų administracija veikia strategijos priėmimo procese, o mokytojų įtraukimas yra sprendimams realizuoti.

14 lentelė

Subkategorija: Pokyčiai bendradarbiavime įstojus į TŪM projektą

Interviu klausimas:	<i>Kaip pasikeitė bendradarbiavimas mokykloje tarp mokytojų, administracijos, bendruomenės narių įstojus į TŪM projektą?</i>
Citata	
Mokytojai	„Visi dalyvaujame bendruose susitikimuose, dalinamės atsakomybe. Mokykloje vyrauja komandinė dvasia – net jei yra įtampų, žinome, kad galime pasikliauti vieni kitais.“ MA
	„Projektas suvienijo mokytojus ir administraciją bendram tikslui – net tie, kurie anksčiau buvo mažiau aktyvūs, pradėjo siūlyti idėjas.“ MF
Mokyklų vadovai	„Bendradarbiavimas tarp mokytojų stiprėja per projektus, tačiau dar reikia daugiau aiškių struktūrų.“ DA
	„TŪM parodė, kad bendradarbiavimas tarp mokyklų gali būti efektyvus, bet tam reikalingas nuolatinis vadovų palaikymas.“ DB
Savivaldybių atstovai	„TŪM projektas tapo pretekstu dažniau bendrauti su mokyklomis ir ieškoti būdų efektyvesniam jų resursų paskirstymui.“ SA
	„Didelėse savivaldybėse bendradarbiavimas tarp mokyklų užtrunka ilgiau, tačiau projektas išryškino pagrindines lyderiaujančias mokyklas.“ SB
TŪM ekspertai	„Projektas paskatino mokyklas dirbti kartu, bet dar reikia daugiau pastangų, kad lyderystė būtų ne tik išryškinta, bet ir įgyvendinta praktiškai.“ TA
	„Projekto sėkmė priklauso nuo kiekvienos mokyklos motyvacijos ir resursų panaudojimo – bendradarbiavimas turi būti prioritetas.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

TŪM projektas sustiprino mokytojų ir administracijos bendradarbiavimą, tačiau tam reikalinga aiški struktūra ir nuolatinis vadovų palaikymas.

Mokytojai (MA, MF) pabrėžia, kad įgyvendinus TŪM projektą, mokykloje įsitvirtino komandinė dvasia, mokytojai dalijasi atsakomybe ir aktyviau įsitraukia į bendras veiklas. Tai rodo pozityvius pokyčius bendradarbiavimo srityje. Tačiau mokyklų vadovai (DA, DB) atkreipė dėmesį, jog nors bendradarbiavimas stiprėja, trūksta aiškių struktūrų, o norint pasiekti tvarių rezultatų, būtinas nuolatinis vadovų palaikymas. Savivaldybių atstovai (SA, SB) taip pat pabrėžia, kad TŪM projektas tapo stimulu glaudesniai bendradarbiavimui su mokyklomis. TŪM ekspertai sutikdami su mintimi (TA) ir pridėjo, jog pokyčius įtakoja mokyklų motyvacija (TB).

Decentralizacija ir pasidalytosios lyderystės modelis skatina įtraukti mokytojus ir administracijos atstovus į kolektyvinius sprendimų priėmimo procesus (Osborne, 2010; Spillane, 2006). Harris (2013), šie procesai negali būti sėkmingi be aiškių struktūrų ir vadovų įsipareigojimo užtikrinti, kad pasidalytosios lyderystės principai taptų nuolatine praktika, o ne tik formalumu.

TŪM projektas paskatino pozityvius bendradarbiavimo pokyčius tarp mokytojų ir administracijos, tačiau šie pokyčiai nėra vienodai išreikšti visose mokyklose. Nors kai kuriose institucijose įsitvirtino komandinė dvasia ir atsakomybių pasidalijimas, kitur tebėra juntamas struktūros ir vadovų palaikymo trūkumas. Tai rodo, kad decentralizacijos ir pasidalytosios lyderystės principų įgyvendinimas priklauso nuo kiekvienos mokyklos individualios motyvacijos ir vadovų įsipareigojimo. Tvariems rezultatams užtikrinti būtina ne tik formalus dalyvavimas, bet ir aiškūs, praktikoje veikiantys bendradarbiavimo mechanizmai.

Subkategorija: Mokyklos lyderystės reikšmė tinklaveikai

Interviu klausimas:	Kiek svarbi mokyklos lyderystės forma jungiantis į pasidalytos lyderystės mokyklų tinklą?
Citata	
Mokytojai	„Manau, kad tinklaveikai reikalinga stipri lyderystė, nes bendradarbiavimas tarp mokyklų neatsiranda savaime. Vadovas turi būti iniciatyvus.“ MA
	„Mokyklų lyderystė tinklaveikoje turi būti strateginė, o ne tik operatyvinė. Reikia daugiau planavimo ir vizijos.“ MD
	„Lyderystės reikšmė tinkle yra didžiulė, nes viskas priklauso nuo to, kaip vadovas formuoja bendradarbiavimo kultūrą tarp mokyklų.“ MF
Mokyklų vadovai	„Lyderystė tinkle reikalauja gebėjimo derinti skirtingas mokyklų vizijas. Tik pasidalijusios atsakomybės modelis gali veikti.“ DA
	„Tinklai reikalauja bendro lyderystės modelio, nes viena mokykla negali visko padaryti viena.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Manau, kad savivaldybė turi skatinti pasidalytosios lyderystės principus mokyklose, kad tinklai galėtų veikti sklandžiai.“ SA
	„Lyderystė tinklų kūrimo reikalauja skaidrumo, kitaip kyla problemų dėl pasitikėjimo tarp dalyvių.“ SB
TŪM ekspertai	„Pasidalytosios lyderystės modelis yra tinkamiausias tinklams. Tai įgalina ne tik vadovus, bet ir mokytojus prisidėti prie bendrų sprendimų.“ TA
	„Svarbiausia lyderystės savybė tinkle – gebėjimas įtraukti visus dalyvius. Vadovai turi užtikrinti, kad niekas neliktų nuošalyje.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dalyviai pripažįsta, kad mokyklos lyderystė yra esminis veiksnys, užtikrinantis sėkmingą tinklaveiką, tačiau jų požiūris išryškina vadovo atsakomybės svarbą, o ne kolektyvinę atsakomybę.

Mokytojai pabrėžia vadovo iniciatyvos svarbą(MA, MD). Mokyklų vadovai akcentuoja, kad pasidalytosios atsakomybės modelis yra būtinas, tačiau vadovas lieka pagrindiniu veikėju (DA). Savivaldybių atstovai mato save kaip lyderystės skatintojus, bet ne kaip tiesioginius dalyvius (SA), o TŪM ekspertai pažymi, kad vadovas yra atsakingas už visų dalyvių įtraukimą (TB).

Vadovo gebėjimai kurti skaidrią ir pasitikėjimu pagrįstą kultūrą yra būtini tinklaveikos sėkmei (Fullan, 2001; Yukl, 2013).Teorijoje pabrėžiama, kad pasidalytosios lyderystės modelis (Spillane, 2006) siekia decentralizuoti atsakomybę ir įtraukti visus tinklo dalyvius, tačiau praktikoje, kaip pastebi Fullan (2001) ir Yukl (2013), vadovo vaidmuo tinklaveikoje lieka centrinis. Decentralizacijos paradoksas (Krogh ir Triantafillou, 2024) rodo, kad sprendimai formaliai perduodami žemesniems lygiams, tačiau faktiškai vadovai prisiima pagrindinę atsakomybę už tinklo sėkmę.

Dalyvių nuomonės atskleidžia, kad tinklų kūrimo mokyklos pasidalytoji lyderystė suvokiama kaip būtina, tačiau ji dažniausiai koncentruojama vadovo rankose, o kolektyvinė atsakomybė išlieka teoriniu siekiu, kuris praktikoje suvokiamas kaip vadovo pareiga.

II etapas, refleksija

Empiriniai duomenys rodo, kad nors formaliai siekiama skatinti pasidalytąją lyderystę, praktikoje decentralizacijos įgyvendinimas susiduria su reikšmingais barjeriais. Mokytojų įtraukimas dažniausiai apsiriboja konsultacijomis ir informaciniais, o sprendimų priėmimas išlieka hierarchinis.

Savivaldybių atstovai pripažįsta pasidalytosios lyderystės galimybes mokyklose, tačiau praktikoje galutiniai sprendimai dažniausiai nuleidžiami iš viršaus. Tai rodo ribotą mokyklų autonomiją, nepaisant oficialių decentralizacijos tikslų. Vadovai dažnai mato savo vaidmenį kaip centrą, būtina tvarkos ir stabilumo išlaikymo sąlygą, o mokytojai pasisako už didesnę įtraukimą ir pasitikėjimą jų kompetencija strateginiuose procesuose.

Empiriniai duomenys atskleidžia decentralizacijos paradoksą – nors teoriškai deklaruojama siekiamybė perduoti sprendimų priėmimo galią mokyklų bendruomenėms, realūs sprendimai lieka savivaldybių lygmenyje, o mokyklų vadovai veikia kaip tarpininkai tarp mokyklų (sprendimo vykdytojos) ir savivaldybių bei sprendimo priėmimo centrai organizaciniame lygmenyje.

TŪM projektas atnešė teigiamų pokyčių, tačiau jie nėra tolygūs visose mokyklose. Kai kuriose institucijose įsitvirtino komandinė dvasia ir atsakomybių pasidalijimas, tačiau kitose vis dar trūksta aiškių struktūrų ir vadovų palaikymo.

Pasidalytosios lyderystės principai yra suvokiami kaip būtini tinklų kūrimui, bet jų įgyvendinimas, pagal dalyvius turėtų išlikti centruotas vadovų rankose. Kolektyvinė atsakomybė praktikoje neminima, dalyvių suvokimu tai vadovo funkcija.

III Delphi etape:

Kokybiniai duomenys atskleidė, kad mokytojai nedalyvauja priimančiąsias sprendimus, nei mokyklų viduje, nei TŪM tinkle, o decentralizacijos apraiškos yra minimalios: *“Mokytojų įtraukimas dažniausiai apsiriboja simbolinėmis konsultacijomis, o sprendimų priėmimas išlieka hierarchinis”* (refleksija, kokybinių interviu išvada). Atotrūkis tarp realios situacijos ir dalyvių lūkesčių yra svarbus rodiklis vertinant organizacijos pasirengimą pokyčiams ir decentralizacijos galimybes. Kai kokybiniai duomenys vienareikšmiškai parodo esamą decentralizacijos trūkumą, kiekybinė analizė leidžia išmatuoti, kaip įvairios bendruomenės grupės vertina decentralizacijos poreikį ir lyderystės pasidalijimo būtinybę ateityje (Raipa, 2013). **Trianguliacija** tarp esamos situacijos (kokybiniai duomenys) ir dalyvių lūkesčių (kiekybiniai duomenys) leidžia įvertinti, kiek TŪM bendruomenė pasirengusi permainoms.

Klausimas (K1): Kiek sutinkate su teiginiu, kad sprendimų priėmimo procesai mokyklose turi būti kolegialūs ir skatinti aktyvų mokytojų įsitraukimą į strateginio planavimo procesus?

Dalyviai išreiškė aukštą lūkestį, dėl mokytojų įtraukimo į strateginius sprendimus, lyginant kiekybinius Likerto skalės duomenis, su kokybine išvada- 0 (mokytojai nedalyvauja mokyklų ir TŪM strateginių sprendimų priėmime)

Aukštas vidurkis M (mokytojai) = 4.42 rodo, kad dalyviai pripažįsta decentralizacijos būtinybę, parodo reformų poreikį, visuose TŪM lygmenyse (mokytojai (M), mokyklų vadovai (D), savivaldybės (S), TŪM ekspertai (T)) ir tvirtą pasirengimą permainoms. Didelis lūkesčių ir realybės atotrūkis dažnai siejamas su „paslėpta rezistencija“ vadovybėje, kai sprendimų priėmimas lieka vadovų rankose, nepaisant bendruomenės norų keistis. Leithwood ir Azah (2020).

Lūkesčių ir realybės atotrūkis. Strateginių sprendimų priėmimo įgalinimas (lūkestis K1) ir bendradarbiavimo (K2) pokytis sąveika yra esminė siekiant išsamios analizės, tyrimo tikslui pasiekti. Tyrimai rodo, kad kolegialus sprendimų priėmimas neatsiejamas nuo efektyvaus bendradarbiavimo tarp mokytojų, administracijos ir bendruomenės narių, o šie procesai stiprina mokyklos organizacinę kultūrą ir mokinių pasiekimus (Harris, 2016 ir Azorin, 2020).

Atotrūkio analizė (Gap analysis) buvo taikoma lyginant dviejų klausimų atsakymus, įvertinti kiek esama situacija atitinka lūkesčius.

Klausimas (K2): Kiek sutinkate su teiginiu, kad TŪM projektas paskatino aktyvesnį ir efektyvesnį bendradarbiavimą tarp mokytojų, administracijos ir bendruomenės?

Dalyviai mato tam tikrą progresą ir pokyčius **(K1-K2)- 3.83.**

Rezultatas 3.83 yra pozityvus rodiklis, patvirtinantis, kad TŪM projektas paskatino aktyvesnį ir efektyvesnį bendradarbiavimą tarp mokytojų, administracijos. *Rodiklis rodo aiškų, nors ir ne visapusišką progresą, kuris atspindi dalyvių pasirengimą kolegialumui ir decentralizacijai.*

Papildomai atliekama grupinė analizė (mokytojų, vadovų ir savivaldybių atstovų lygmenimis), išsiaiškinti, kurios grupės mato didžiausią pokytį, o kurios vis dar susiduria su bendradarbiavimo iššūkiais.

16 lentelė

Atotrūkis. Rezultatų santrauka pagal grupes

Grupė	Vidurkis (K1)lūkesčiai	Vidurkis (K2)pokytis	Atotrūkis (K1 – K2)	Rezultatų reikšmių interpretacija
Mokytojai (M)	4.57	3.57	1.0	Didelis atotrūkis (> 1) Vidutinis atotrūkis (0.5 – 1) Minimalus atotrūkis (< 0.5) Neigiamas atotrūkis – gali reikšti geresnius rezultatus nei tikėtasi
Vadovai (D)	3.5	4.0	-0.5	
Savivaldybės atstovai (S)	4.0	4.0	0	
TŪM ekspertai (T)	5.0	5.0	0	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

- Mokytojai (K1 = 4.57, K2 = 3.57, atotrūkis = 1.0):

Mokytojai išreiškė didžiausią lūkestį dėl strateginių sprendimų priėmimo įgalinimo strateginiuose TŪM procesuose. Tai rodo, kad mokytojai labiausiai tikisi pokyčių, jie pastebi tam tikrą progresą, šis pokytis nepakankamas, kad atitiktų jų lūkesčius.

Tai signalizuoja, kad decentralizacijos procesai, priimant strateginius sprendimus, mokyklose vis dar yra neveiksmingi.

- Mokyklų vadovai (K1 = 3.5, K2 = 4.0, atotrūkis = -0.5):

Mokyklų vadovų grupės vertinimo vidurkis (3.5) rodo, jog absoliutus lūkesčių lygis yra aukštas, bet mažesnis palyginti su kitomis grupėmis atskleidžia, kad vadovai, lyginant su mokytojais ar savivaldybių atstovais, *nenori pernelyg greitų pokyčių arba mano, kad decentralizacija gali turėti ribotą poveikį jų kasdienėje praktikoje.*

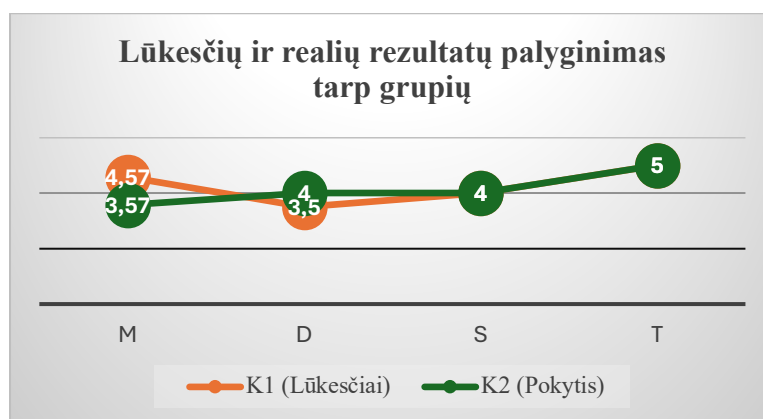
Neigiamas atotrūkis (-0,5) rodo, kad vadovų grupė patyrė didesnę pokytį nei tikėtasi. Tai gali reikšti, kad jie *skeptiškai vertino decentralizacijos naudą, tačiau TŪM projektas viršijo jų lūkesčius. Nepaisant to, šis rezultatas taip pat gali atspindėti jų polinkį palaikyti esamą hierarchinį valdymo modelį.*

- Savivaldybių atstovai (K1 = 4.0, K2 = 4.0, atotrūkis = 0):

Savivaldybių atstovų vertinimas rodo, kad jų lūkesčiai atitiko pokytį, tačiau jų nuomonė neatsispindi didesniuose pokyčiuose. Tai gali rodyti jų *neutralų požiūrį arba nenorą aktyviai skatinti decentralizacijos procesus.*

- TŪM ekspertai (K1 = 5.0, K2 = 5.0, atotrūkis = 0):

TŪM ekspertai pateikė aukščiausius įvertinimus tiek lūkesčiams, tiek pokyčiui. Tai rodo jų optimistinį požiūrį į projekto poveikį, tačiau gali būti, kad šie vertinimai labiau atspindi jų poziciją projekte nei realią situaciją mokyklose.



10 Pav. Atotrūkio analizė (K1 – K2)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, naudojant Excel

Linijinė diagrama (Line Chart), parodo lūkesčių ir realių rezultatų tendencijas tarp grupių. Linijos pakilimai ir kritimai aiškiai vizualizuoja, kurios grupės patyrė pokyčius.

Atotrūkio analizė rodo, kad decentralizacijos siekiai yra didžiausi tarp mokytojų, tačiau realūs pokyčiai mokyklose yra lėtesni nei tikėtasi. Mokyklų vadovų vertinimai atskleidžia, kad dalis jų skeptiškiau vertina decentralizacijos naudą, o savivaldybių atstovai išlieka neutrali pozicija. TŪM projektas turi potencialą skatinti pokyčius, tačiau norint pasiekti realių rezultatų, būtina aktyviau įtraukti mokytojus į sprendimų priėmimo procesus.

II. Kategorija. Tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas TŪM projekte.

Teoriniuose šaltiniuose (žr. 1.3. sk.) pabrėžiama, kad horizontalus bendradarbiavimas kuriant tinklus yra efektyvesnis, nes įgalina integruoti įvairias kompetencijas ir optimizuoti turimus išteklius. Tinklakūros modelis užtikrina didesnę dalyvių įgalinimą ir skatina kolektyvinę atsakomybę už organizacijos priimančius strateginius sprendimus bei prisiimančią atsakomybę už rezultatus.

Šioje kategorijoje nagrinėjami mokyklų tinklų kūrimo aspektai TŪM projekte, siekiant atskleisti:

1. Kaip mokyklos bendradarbiauja tarpusavyje dalyvaudamos tinkluose?
2. Kokie veiksniai lemia sėkmingą tinklaveiką tarp skirtingų mokyklų?
3. Kokią įtaką tinklų kūrimas daro mokyklų konkurencingumui ir bendram tobulėjimui?

Toliau pateikiama subkategorijų analizė, kurioje gilinamasi į praktinius aspektus.

Subkategorija: Bendradarbiavimo tarp tinklo mokyklų praktika ir naudos

Interviu klausimas:	Kaip vyksta bendradarbiavimas tarp tinklo mokyklų?
	Citata
Mokytojai	„Turime bendrų veiklų, tačiau bendradarbiavimas dažniausiai vyksta tik oficialiai, pagal projektą. Reikia daugiau motyvacijos iš mokytojų pačių norėti bendrauti.“ MB
	„Geriausias pavyzdys yra susitikimai su kitais mokytojais iš tinklo mokyklų. Jie parodo, kaip mes visi sprendžiame panašias problemas, bet kartais kyla klausimų dėl koordinavimo.“ MD
	„Supratau, kad tinklas gali būti galimybė, bet reikia daugiau tarpusavio ryšio. Turi būti ne tik formalūs susitikimai, bet ir neformalus bendravimas, kuris tikrai kuria vertę.“ MF
Mokyklų vadovai	„Mūsų mokyklos įsitraukimas į tinklą atvėrė akis į naujas galimybes. Bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis mums padėjo perimti gerąsias praktikas ir iš karto jas pritaikyti.“ DA
	„Manau, kad tinklai sukuria bendradarbiavimo erdvę, bet tai labai priklauso nuo aktyvių žmonių. Jei žmonės nelinkę dalyvauti, tinklas tampa tik formalumu.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Mūsų savivaldybėje tinklai padėjo sukurti aiškesnę mokyklų bendradarbiavimo sistemą. Dalinamės ir infrastruktūra, ir žiniomis, bet turime užtikrinti, kad visi dalyvautų vienodai.“ SA
TŪM ekspertai	„Mes skatiname kuo daugiau keistis žiniomis ir patirtimis, bet ne visur dar tai įgyvendinama vienodai efektyviai.“ TA
	„Kai kurios mokyklos bendradarbiauja puikiai, bet susiduriame su problema, kad ne visos nori dalintis savo patirtimi.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Formalus bendradarbiavimas, neša naudos, ir apsiriboja projekto veiklomis, o neformalus ryšio pasigendama.

Mokytojai pabrėžia, kad bendradarbiavimas dažniausiai vyksta tik formaliai, susijęs su projekto veiklomis, tačiau jie pasigenda daugiau asmeninio tarpusavio ryšio (MB, MF). Vadovai pabrėžia, kad tinklų sėkmė priklauso nuo aktyvaus įsitraukimo ir akcentuoja gautą galimybę perimti gerąsias praktikas (DA, DC). Pastebima problema, efektyvumo netolygumas (TA, TB), kaip įtakojantis veiksnys minimas aktyvumas (DC, SA) ir ne visų noras dalintis patirtimis (TB). Savivaldybių atstovai (SA, SB) išskiria bendradarbiavimo sistemų kūrimą, bet pabrėžia, kad reikia užtikrinti vienodą visų dalyvavimą:

Tinklų kūrimo teorija pabrėžia, kad formalūs susitikimai ir struktūros padeda užtikrinti pradinį bendradarbiavimo pagrindą, tačiau ilgalaikė nauda atsiranda tik tada, kai dalyviai vysto neformalius santykius ir pasitikėjimą (Azorin, 2022; Rincon-Gallardo, 2016). neformalus santykiai skatina dalijimąsi inovacijomis ir problemų sprendimus, kurių negalima pasiekti tik formaliais kanalais (Klijn, 2004). Pasak Hopkins (2021), neformalus bendravimas tarp tinklo narių gali sukurti didesnę pridėtinę vertę nei oficialūs susitikimai, nes pasitikėjimas ir bendradarbiavimas tampa tvarūs per asmeninius ryšius.

Formalaus bendradarbiavimo įgyvendinimas TŪM projekte rodo teigiamas tendencijas, tačiau neformalaus ryšio trūkumas riboja ilgalaikį tinklų efektyvumą. Mokytojai ir vadovai pripažįsta, kad projektai suartina bendruomenes, tačiau siekiant užtikrinti tvarią tinklų veiklą, būtina skatinti neformalius santykius, kurie kuria pridėtinę vertę ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą.

Subkategorija: pasidalytosios lyderystės reikšmė mokyklų tinkle

Interviu klausimas:	Kaip svarbu lyderystės forma PL mokyklų tinkle?
Citata	
Mokytojai	„Pasidalytosios lyderystės esmė yra pasitikėjimas ir mokytojų įgalinimas veikti nepriklausomai.“ MA
	„Lyderystė tinkle reiškia ne tik organizuoti, bet ir palaikyti santykius tarp mokyklų.“ MG
	„Lyderystės reikšmė mokyklų tinkluose slypi gebėjime organizuoti ir suderinti skirtingas veiklas tarp skirtingų mokyklų.“ MB
Mokyklų vadovai	„Vadovavimas tinkle turi būti grindžiamas dialogu ir bendradarbiavimu. Tai nėra tik administracinė funkcija.“ DA
	„Lyderystės svarba – tai gebėjimas išlaikyti tinklo veiklą sklandžią net ir esant nesklaidumams.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Mokyklų tinkluose svarbiausia, kad vadovai bendradarbiautų, o ne konkuruotų.“ SA
	„Stipri lyderystė tinkluose padeda sukurti aiškius tikslus ir pasiekti geresnius rezultatus.“ DB
TŪM ekspertai	„Lyderystė tinkluose svarbi kaip pagrindinis vienijantis veiksnys.“ TA
	„Be pasidalytosios lyderystės tinklai taptų biurokratinėmis struktūromis.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pasidalytosios lyderystės sėkmė mokyklų tinkluose priklauso nuo pasitikėjimo ir mokytojų įgalinimo veikti savarankiškai.

Mokytojai (MA, MG) išskiria pasitikėjimo ir mokytojų įgalinimo svarbą tinkluose.

Leithwood (2020) pabrėžia, kad PL mokyklų tinkluose negali būti centralizuota – ji turi pasiskirstyti tarp visų dalyvių, kuriant pasitikėjimo atmosferą.

Pasidalytoji lyderystė mokyklų tinkluose yra svarbi ne tik organizuojant veiklas, bet ir palaikant ilgalaikius santykius bei užtikrinant tinklo stabilumą.

Dalyviai pabrėžia (MB, DA, DB) kad tinklų lyderystė turi būti orientuota į nuolatinį bendradarbiavimą ir aiškių tikslų nustatymą. Savivaldybių atstovai (SA, SB) taip pat akcentuoja, kad mokyklų tinkluose svarbu užtikrinti, kad vadovai bendradarbiautų, o ne konkuruotų tarpusavyje. DB įvertino lyderystę kaip stabilumo įrankį.

Azorin (2022) pabrėžia, kad tinklai tampa efektyvūs tik tuomet, kai jų lyderiai geba įkvėpti kitus dalyvius, suderinti skirtingų mokyklų veiklas ir palaikyti nuolatinį dialogą. Leithwood (2020) ir Bolden (2011) teigia, kad efektyvi lyderystė tinkluose nėra tik vadovo užduotis – tai kolektyvinis procesas, kuriame dalyvauja visa bendruomenė. Tokia lyderystė ne tik organizuoja veiklas, bet ir palaiko ilgalaikius santykius, kurie stiprina tinklų tvarumą. Leithwood (2020) teigia, kad efektyvi komunikacija ir grįžtamasis ryšys yra būtini norint užtikrinti tinklų veiklos sėkmę.

Dalyvių įžvalgos atskleidžia, kad pasidalytosios lyderystės svarba mokyklų tinkluose suvokiama kaip būtinas elementas efektyviam bendradarbiavimui ir stabilumui užtikrinti. Šis suvokimas rodo tinkamą kryptį pasidalytosios lyderystės skatinimui, tačiau pabrėžia, kad efektyvi tinklų veikla priklauso nuo to, kiek šios vertybės bus perkeliama į realius veiklos modelius. Nors dalyvių požiūris atspindi teorines nuostatas apie pasidalytosios lyderystės modelio reikšmę, tirtas labiau suvokimo lygmuo, svarbu analizuoti kiek įtakoja praktika.

Subkategorija: Mokyklų dalyvavimas strateginių TŪM sprendimų priėmimo

Interviu klausimas:	<i>Kaip mokyklos dalyvauja strateginių TŪM sprendimų priėmimo?</i>
Citata	
Mokytojai	<i>„Strategijos dažnai atrodo tarsi nutolusios nuo kasdieninės mokyklos veiklos, nors informacija yra pasiekiamo, sprendimų įtaka ne visuomet jaučiama.“ MB</i>
	<i>„Tinklų sprendimų procesai dažnai atrodo centralizuoti, tačiau išlieka galimybė diskutuoti apie jų įgyvendinimą.“ MG</i>
Mokyklų vadovai	<i>„Strateginius sprendimus paprastai inicijuoja tinklo valdymo grupės, o mokyklos atsakingos už jų įgyvendinimą.“ DA</i>
Savivaldybių atstovai	<i>„Savivaldybės vaidmuo yra koordinacinis, tačiau sprendimai priimami tinklo administravimo lygmeniu.“ SA</i>
	<i>„Strateginių sprendimų kūrimo mokyklų indėlis dažnai apsiriboja rekomendacijų pateikimu.“ SB</i>
TŪM ekspertai	<i>„Tinklo sprendimų priėmimo modelis turi apimti visus dalyvius, tačiau dėl laiko ir resursų trūkumo tai ne visada įmanoma.“ TA</i>
	<i>„Svarbiausia, kad tinklo valdymas skatintų dalyvių savarankiškumą, tačiau tai sunku suderinti.“ TB</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokyklų dalyvavimas strateginių sprendimų priėmimo TŪM tinkluose dažniausiai apsiriboja įgyvendinimo lygmeniu, o esminiai sprendimai formuojami tinklo administravimo grupėse arba savivaldybėse.

Nors dalyviai (MB, MG, DA, SB) pabrėžia galimybę diskutuoti ir teikti rekomendacijas, realus mokyklų indėlis į sprendimų priėmimą lieka ribotas, o decentralizacija dažnai apsiriboja koordinaciniu savivaldybių vaidmeniu (SA, TB). Ši situacija rodo, kad nors teorinis pasidalytosios lyderystės modelis pripažįstamas, praktikoje sprendimų procesai išlieka centralizuoti, o tinklo dalyvių savarankiškumas – fragmentiškas ir ribojamas resursų trūkumo (TA).

Klijn (2004) pažymi, kad sėkmingam tinklų valdymui būtina dalyvių įtrauktis visais lygmenimis.

Leithwood (2020) teigia, kad sprendimų priėmimo decentralizacija švietimo tinkluose reikalauja ne tik formalios galimybės dalyvauti, bet ir realaus veikimo strateginiuose procesuose. Gallardo R. (2016) patvirtina, kad mokyklų įgalinimas sprendimų priėmimo yra būtina tinklo stiprumo sąlyga, tačiau šis procesas reikalauja aiškos decentralizuotos struktūros ir lyderystės pasidalijimo praktikos, kurios trūkumas riboja tinklų veiksmingumą.

TŪM tinkluose dalyvių patirtys atskleidžia, kad nors mokyklų bendruomenės mato pasidalytosios lyderystės svarbą, jų dalyvavimas sprendimų priėmimo lieka ribotas. Tai rodo, kad pasidalytosios lyderystės įgyvendinimas TŪM tinkluose yra fragmentiškas ir priklauso nuo tinklo valdymo struktūros bei savivaldybių vaidmens.

Subkategorija: Pridėtinė vertė, kurią TŪM tinklas sukuria mokykloms

Interviu klausimas:	Kokia pridėtinė vertė TŪM padeda mokykloms sukurti?
	Citata
Mokytojai	„TŪM padėjo sukurti naujus mokymosi erdvių sprendimus, kurie anksčiau buvo tik svajonė.“ MC „Moderni įranga ir metodikos – tai, ko mums labai trūko. Dalyvavimas TŪM suteikė šią galimybę.“ MG
Mokyklų vadovai	„Dalyvavimas TŪM projekte padėjo didinti mokyklos prestižą, o tai tiesiogiai susiję su mokinių srautų augimu.“ DB „Projekto metu įgyvendinti pokyčiai padėjo išryškinti mūsų stiprybes ir pagerinti ugdymo procesus.“ DC
Savivaldybių atstovai	„TŪM tinklas – tai šansas mažesnėms mokykloms pasivyti didesnes tiek infrastruktūros, tiek kokybės atžvilgiu.“ SA
TŪM ekspertai	„Projekto struktūra leidžia mokykloms išnaudoti naujas galimybes, tačiau svarbu, kaip mokyklos pačios jomis naudojasi.“ TA „Tinklai yra tam, kad mokyklos galėtų keisti gerąją praktiką ir auginti pedagogų bei mokinių kompetencijas.“ TB

Šaltinis: sudarė darbo autorė

TŪM tinklas kuria pridėtinę vertę mokykloms, suteikdamas galimybę atnaujinti infrastruktūrą, diegti modernias mokymosi metodikas bei stiprinti prestižą, tačiau galutiniai rezultatai priklauso nuo mokyklų gebėjimo išnaudoti projekto galimybes.

Mokytojai ir mokyklų vadovai akcentuoja konkrečias materialines naudas, pavyzdžiui, naujas mokymosi erdves (MC) ir šiuolaikinę įrangą (MG), kurios prieš projektą buvo nepasiekiamos. Be to, dalyvavimas projekte prisideda prie mokyklos prestižo didinimo, o tai savo ruožtu padidina mokinių srautus (DB), šis aspektas ypač svarbus mažesnėms mokykloms (SA). Tačiau ekspertai (TA) pabrėžia, kad tinklų sėkmė ir pridėtinė vertė nėra automatinis procesas – galimybės egzistuoja, bet jų įgyvendinimas priklauso nuo mokyklų pačių iniciatyvos ir aktyvumo.

Pasidalytosios lyderystės modelis ir tinklų valdymo teorija pabrėžia, kad efektyvūs švietimo tinklai ne tik sprendžia infrastruktūros trūkumus, bet ir skatina pedagogines inovacijas bei profesinį tobulėjimą (Azorin, 2022; Rincon-Gallardo, 2016). Tinklų kūrimas leidžia mokykloms kartu spręsti bendras problemas ir mažinti socialinius bei edukacinius skirtumus tarp skirtingų regionų švietimo įstaigų (Gallagher, 2016). European Commission (2020) pažymi, kad tinklų sėkmė priklauso nuo dalyvių aktyvumo ir mokyklų gebėjimo pritaikyti naujas praktikas.

Nors TŪM tinklas dalyvių (mokytojų ir vadovų) akimis kuria pridėtinę vertę pirmiausia materialine prasme – gerinant infrastruktūrą, modernizuojant įrangą ir stiprinant mokyklų prestižą – teorijoje pabrėžiama, kad tikroji tinklų vertė slypi nematerialioje naudoje: pedagoginių inovacijų sklaidoje, mokytojų profesiniame augime ir tarpusavio bendradarbiavime. Tai rodo, kad praktinis tinklo suvokimas apsiriboja tiesioginiais, greitai matomais rezultatais, o ne ilgalaikiais sisteminiais pokyčiais, kurie, yra esminiai švietimo tinklų veiksmingumui.

II Refleksija. Tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas TŪM projekte

TŪM tinklų veikla atskleidžia dvi svarbias dimensijas – formalus bendradarbiavimo teikiamą naudą ir neformalių ryšių stoką, kuri trukdo ilgalaikiam tinklo tvarumui. Respondentai išryškina, kad formali dalyvavimo struktūra generuoja pasidalinimą patirtimi, bet pabrėžiama materialinė pridėtinė vertė – infrastruktūros atnaujinimas, modernių mokymo priemonių įsigijimas ir mokyklų prestižo didinimas. Tačiau šios naudos dažnai apsiriboja paviršiniais, greitai matomais rezultatais, o giluminiai, sisteminiai pokyčiai lieka antrame plane.

Mokytojų ir vadovų pasisakymai rodo, kad pasidalytosios lyderystės svarba tinklų veikloje suvokiama – kaip būtina sąlyga efektyviam ir stabilumą užtikrinančiam bendradarbiavimui, tačiau jų

praktinė patirtis atskleidžia spragas sprendimų priėmimo procese. Dalyvių atsakymai apie tai, kaip tinklas veikia, pabrėžia formalių procedūrų ir hierarchinės struktūros dominavimą, ribojantį mokyklų autonomiją ir galimybes aktyviai formuoti strateginius sprendimus.

Dalyvių patirtys rodo, kad nemateriali vertė tinkluose yra potenciali, bet nevisiškai išnaudojama. Ši situacija atskleidžia galimą atotrūkį tarp tinklo dalyvių lūkesčių ir realios veiklos, kai tinklų kūrimas dažnai apsiriboja infrastruktūriniais projektais, o ne visapusišku pedagoginės lyderystės vystymu.

III kiekybinių duomenų analizė.

Kiekybinė apklausa buvo sukurta remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, siekiant pagilinti empirinį supratimą apie TŪM tinklų veikimą kaip pasidalytosios lyderystės tinklakūrą valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti.

Aprašomoji Statistika. Pateikiami pagrindiniai rodikliai:

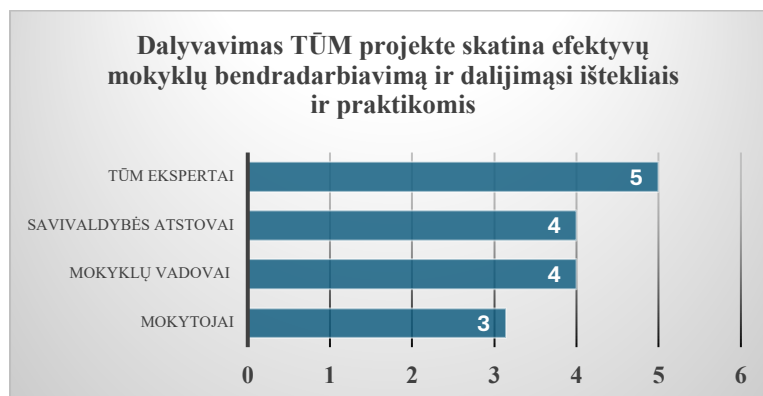
21 lentelė

K3, K4, K5 pagrindiniai statistiniai rodikliai

Klausimas	Vidurkis (M)	Mediana (Me)	Standartinis nuokrypis (SD)	Sutarimo lygis proc.	CV proc. Interpretacija:
K3	3,67	4	0,85	23,2	0 – 20- Aukštas sutarimas
K4	4,25	4,5	0,83	19,5	21 – 40- Vidutinis sutarimas
K5	2,92	3	0,86	29,6	41 – 60- Žemas sutarimas
					61+ Labai žemas sutarimas (chaosas)

Klausimas K3: *Dalyvavimas TŪM projekte skatina efektyvų mokyklų bendradarbiavimą ir dalijimąsi ištekliais ir praktikomis.*

Atsižvelgiant į sutarimo lygį (CV = 23,18 proc.), šiuo klausimu buvo pasiektas vidutinis sutarimas. Tai rodo, kad respondentų nuomonės šiek tiek skyrėsi, tačiau dispersija buvo priimtina. Medianos reikšmė (4) rodo, kad dauguma respondentų linkę sutikti su šiuo teiginiu. Tačiau esant vidutiniškam sutarimui išskleidžiame K3 rezultatus, pagal dalyvių profesiją.



11 pav. Kiek dalyvavimas TŪM projekte skatina efektyvų dalijimąsi
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Aiškūs vertinimo skirtumas tarp TŪM ekspertų (5) ir mokytojų (3) rodo, kad tinklo veikla vertinama labai skirtingai priklausomai nuo profesinės pozicijos ir dalyvavimo lygio. Mokytojai gali nejausti tiesioginės naudos, nes strateginiai sprendimai priimami vadovų lygmenyje, o informacija mokytojams perduodama fragmentiškai. Mokytojai mato tinklų veiklą apsiribotą projekto rėmuose organizuojamomis veiklomis (seminarai, mokymai).

TŪM ekspertai, vertindami maksimaliai (5), mato bendradarbiavimą kaip esminį tinklų elementą, tačiau jų požiūris gali būti grįstas išitraukimo laipsniu. TŪM ekspertai yra tiesioginiai tinklų veiklos

organizatoriai, todėl jie gali turėti iškreiptą optimistinį požiūrį, nes jų vertinimas grindžiamas projekto eiga ir skaičiais, o ne kasdienėmis mokyklų problemomis.

Klausimas K4: TŪM tinklas reikšmingai prisideda prie pedagoginių inovacijų.

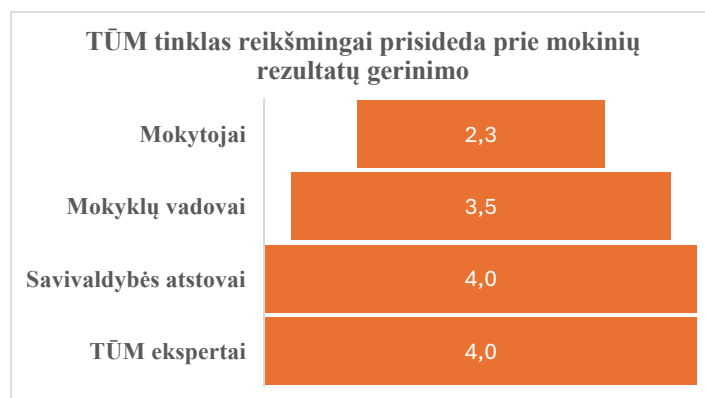
Šiuo klausimu buvo pasiektas aukštas sutarimo lygis ($CV = 19,51$), kas rodo labai nedidelę atsakymų dispersiją. Medianos vertė (4,5) rodo, kad didžioji dalis respondentų pritarė teiginiui, o mažas standartinis nuokrypis (0,83) patvirtina atsakymų vieningumą.

Aukštas sutarimas tarp visų grupių rodo, kad TŪM tinklai reikšmingai prisideda prie pedagoginių inovacijų diegimo. Tinklai kaip inovacijų platformos – didelė pridėtinė vertė.

Klausimas K5: TŪM tinklas reikšmingai prisideda prie mokinių rezultatų gerinimo.

CV reikšmė (29,55 proc.) rodo vidutinį sutarimą tarp respondentų. Medianos reikšmė (3) parodo, kad vertinimai buvo neutralūs arba šiek tiek teigiami. Tai leidžia daryti prielaidą, kad dalis respondentų nėra tvirtai įsitikinę dėl TŪM tinklų įtakos mokinių rezultatams arba jiems trūksta pakankamos informacijos.

Duomenis analizuojame, pagal profesiją, išskirti nesutapimus, akademiškai tvirtam pagrindui formuoti.



12 pav. TŪM įtaka mokinių rezultatams.
Šaltinis. Sudaryta darbo autorės, naudojant Excel

Išvalgos:

- Mokytojai pateikė žemiausią įvertinimą (2,3), o TŪM ekspertai – aukščiausią (4).
- Šis skirtumas rodo, kad mokytojai, būdami arčiausiai mokinių, nejaučia tiesioginės tinklų veiklos įtakos rezultatams. Tuo tarpu vadovai ir ekspertai dažniau vertina tinklų veiklą per administracinę prizmę, orientuodamiesi į infrastruktūros pokyčius ir strateginius planus.

Kritinės išvalgos ir problemos

- Mokytojų atskirtis tinklų veikloje: kiekybiniai duomenys rodo, kad mokytojai yra mažiausiai įsitraukę į tinklų veiklas arba nejaučia tiesioginės jų naudos.
- Neformalaus bendradarbiavimo trūkumas: nors tinklų veikla formalizuota per susitikimus ir mokymus, neformalaus bendradarbiavimo tarp mokytojų stoka riboja tinklų poveikį.
- Iniciatyvos priklausomybė nuo vadovų ir ekspertų: TŪM ekspertai ir vadovai yra pagrindiniai tinklų veiklos organizatoriai, todėl mokytojai jaučiasi atsiriboję nuo sprendimų priėmimo proceso.

Apibendrinant. TŪM tinklai reikšmingai prisideda prie pedagoginių inovacijų, tačiau jų poveikis mokinių rezultatams yra ribotas. Būtina gilinti mokytojų įtraukimą į tinklų veiklą ir skatinti ne tik formalius, bet ir neformalius bendradarbiavimo mechanizmus. Strateginiai sprendimai turėtų būti labiau orientuoti į pedagoginių inovacijų integravimą į kasdienę mokyklos veiklą, siekiant ilgalaikio poveikio mokinių pasiekimams.

III. Kategorija. Konkurencijos ir bendradarbiavimo pusiausvyra

Ši kategorija tiesiogiai susijusi su teorinės dalies 1.4 skyriumi „Valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprinimas per tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės tinklus“. Pagrindinis šios kategorijos tikslas padėti, praktiškai, identifikuoti, pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas stiprina valstybinių mokyklų konkurencingumą.

22 lentelė

Subkategorija: Tinklų poveikis konkurencijai tarp mokyklų

Interviu klausimas:	<i>Kaip tinklų veikla paveikė konkurenciją tarp Lietuvos mokyklų?</i>
	Citata
Mokytojai	„Tinklai atveria galimybes mokykloms bendradarbiauti, bet realybėje mokiniai vis tiek pasirenkami konkurenciniu pagrindu.“ MA „Mokinio krepšelis diktuoja konkurenciją, tad tinklai iš esmės jos nepakeičia.“ MC
Mokyklų vadovai	„Tinklas padeda išgyventi mažoms mokykloms, bet realybėje tai – kova dėl mokinių.“ DA „Miestų mokyklose tinklas labiau akcentuoja rodiklius ir reitingus nei tikrą bendradarbiavimą.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Mažos savivaldybės mokyklos dalinasi resursais, bet kiekviena vis tiek stengiasi išgyventi.“ SA „Tinklų veikla daugiau orientuota į individualų prestižą nei į tikrą bendradarbiavimą.“ SB
TŪM ekspertai	„Jei tinklų tikslai būtų aiškesni, galbūt jie galėtų mažinti konkurenciją.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tinklai sudaro galimybes mokykloms bendradarbiauti, tačiau konkurencijos dėl mokinių ir resursų tai nepanaikina.

Mokytojai (MA, MC), mokyklų vadovai (DA, DC) ir savivaldybių atstovai (SA, SB) pabrėžia, kad „mokinio krepšelis“ ir reitingai išlieka pagrindiniais veiksniais, verčiančiais mokyklas konkuruoti dėl mokinių. Nors tinklai sudaro sąlygas resursų dalijimuisi, reali bendradarbiavimo nauda dažniausiai apsiriboja mažesnių mokyklų išlikimu, o didesnėse mokyklose tinklai tampa priemone stiprinti prestižą. TŪM ekspertai (TB) pastebi, kad tinklai galėtų tapti veiksmingesne priemone konkurencijai mažinti, jei jų tikslai būtų aiškesni ir orientuoti į kolektyvinius, o ne individualius interesus..

Pasidalytosios lyderystės teorija tinklų kūrimo modelis anot Azorin (2020) ir Bukowski (2018) gali sumažinti konkurenciją tarp mokyklų, skatindami resursų dalijimąsi, pedagoginių praktikų mainus ir bendrą problemų sprendimą. Švietimo tinklai leidžia mokykloms veikti ne kaip atskiriems konkurenciniams vienetams, o kaip kolektyvams, siekiantiems bendrų tikslų ir mažinančių socialinę bei edukacinę nelygybę (Gallagher, 2016). Azorin (2020) pabrėžia, kad tinklų veiksmingumas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų tikslų ir dalyvių motyvacijos bendradarbiauti, tačiau jei tinklai orientuojasi tik į individualius rodiklius, jų potencialas mažinti konkurenciją neišnaudojamas.

Tyrimas atskleidžia, kad konkurencija tarp mokyklų išlieka reikšminga visų respondentų vertinimu. Nors tinklų veikla sudaro prielaidas bendradarbiavimui, ji nepanaikina esminių konkurencijos veiksnių, tokių kaip mokinio krepšelis ar mokyklų reitingai. Siekis pritraukti daugiau mokinių ir išlaikyti prestižą lemia, kad tinklai dažniau funkcionuoja kaip formalios platformos, o ne gilesnio bendradarbiavimo mechanizmai. Teorija pabrėžia, kad tinklai gali sumažinti konkurenciją skatindami resursų dalijimąsi ir bendrus tikslus, tačiau praktikoje šis potencialas nėra išnaudojamas.

Subkategorija: Veiksniai, lemiantys mokyklų tarpusavio konkurenciją

Interviu klausimas:	Kokie veiksniai turi įtaką mokyklų tarpusavio konkuravimui?
	Citata
Mokytojai	„Konkurenciją labiausiai lemia mokinio krepšelis – mokykloms svarbu pritraukti kuo daugiau mokinių, nes tai reiškia finansus ir galimybę išgyventi.“ MA „Reitingai sukuria didžiulį spaudimą mokykloms ir dėl TŪM tinklo jie svarbūs, tai ir konkuruojam dėl jų.“ MB
Mokyklų vadovai	„Reitingų viešinimas spaudžia mokyklas konkuruoti tarpusavyje, bet realios priemonės bendradarbiavimui nėra numatytos.“ DB „Konkurencija mažėtų, jei savivaldybė įsitrauktų kaip tarpininkas ir užtikrintų sąžiningą finansavimą, nepririšant prie mokinių skaičiaus.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Mūsų rajone mokyklos konkuruoja dėl kiekvieno mokinio – tai daro įtaką ne tik finansams, bet ir bendruomenės požiūriui.“ SA „Dideliuose miestuose mokyklos dažnai konkuruoja dėl prestižinių programų, siekia gabesnių mokinių.“ SB
TŪM ekspertai	„Tinklų tikslas buvo mažinti konkurenciją, bet ji vis tiek išlieka dėl finansinių motyvų – mokyklos nori būti patraukliausios mokiniams ir tėvams.“ TA

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokinio krepšelis ir reitingai išlaiko konkurenciją tarp mokyklų, o tinklų veikla jos nepanaikina.

Respondentai vieningai pabrėžia, jog mokyklos privalo pritraukti kuo daugiau mokinių, nes jų skaičius tiesiogiai lemia finansavimą ir mokyklos galimybę išlikti (MA, SA). Mokyklų vadovai ir mokytojai pažymi, kad reitingai kuria didžiulį spaudimą, skatindami konkurenciją tarp mokyklų ir nukreipdami dėmesį į prestižo siekimą (MB, DB, SB). Tačiau bendradarbiavimo priemonės šiai problemai spręsti nėra pakankamai išvystytos. Kai kurie respondentai nurodo, kad savivaldybės galėtų veikti kaip tarpininkės, mažindamos konkurenciją užtikrindamos teisingesnį finansavimą (DC). Mokyklos vis dar stengiasi tapti patraukliausios mokiniams ir jų tėvams (TA).

Teorija pabrėžia, kad konkurenciją tarp mokyklų lemia finansavimo modeliai, tokie kaip mokinio krepšelis, kuris tiesiogiai sieja mokyklos pajamas su mokinių skaičiumi (Bukowski, 2018). Tyrimai rodo, kad ši konkurencija dažnai sukuria nelygybę tarp didelių ir mažų mokyklų bei tarp privačių ir valstybinių įstaigų (Kofoed, 2021). Tinklų kūrimas, kaip nurodo Azorin (2020), turėtų skatinti resursų dalijimąsi ir pedagoginių praktikų mainus, tačiau šie tinklai yra veiksmingi tik tada, kai jų veikla yra orientuota į ilgalaikius, bendrus tikslus, o ne į individualius mokyklų pasiekimus.

Praktiniai tyrimo duomenys patvirtina teorines išvagas apie mokinio krepšelio ir reitingų įtaką konkurencijai tarp mokyklų. Nors teorija nurodo, kad tinklai gali būti veiksminga priemonė konkurencijai mažinti per bendradarbiavimą ir resursų dalijimąsi, empiriniai duomenys rodo, kad šis potencialas dažnai lieka neišnaudotas. Mokyklos, dalyvaudamos tinkluose, vis tiek orientuojasi į individualius tikslus, siekia pritraukti mokinius ir didinti savo prestižą, o ne kurti ilgalaikį bendradarbiavimą.

Subkategorija: Tinklas kaip konkurencinė priemonė privačiam sektoriui

Interviu klausimas:	<i>Kaip valstybinių mokyklų pasidalytosios lyderystės tinklas, galėtų būti konkurencinė priemonė privačiam sektoriui?</i>
	Citata
Mokytojai	„Privačios mokyklos kelia spaudimą valstybiniam sektoriui, nes jos siūlo geresnes sąlygas, individualų požiūrį į mokinį ir inovacijas.“ MD
	„Privačios mokyklos visada lenks mus infrastruktūra, bet tinkluose galime bendradarbiauti ir parodyti, kad viešasis sektorius yra patikimesnis.“ MG
Mokyklų vadovai	„Privačios mokyklos kelia didelį spaudimą, bet tinklų lyderystė galėtų būti atsvara, jei ją tinkamai išvystytume.“ DA
	„Savivaldybė turėtų remti tinklų veiklą taip, kad tai taptų konkurenciniu pranašumu prieš privačias mokyklas.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Tinklai galėtų būti priemonė mažinti skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus, bet tam reikia aiškos politikos ir stabilaus finansavimo.“ SA
	„Privačios mokyklos dažnai siūlo geresnes galimybes gabiausiems mokiniams, tačiau tinklai galėtų spręsti tai per bendras programas.“ SB
TŪM ekspertai	„Tinklai buvo sukurti, kad viešasis sektorius galėtų atitikti tėvų lūkesčius, kurie dažnai renkasi privačias mokyklas dėl infrastruktūros.“ TA
	„Tinklų lyderystė yra raktas, bet reikia aiškesnės politikos, kaip tai turi veikti – tinklai dabar neturi pakankamai stipraus poveikio privatioms mokykloms.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

TŪM gali tapti konkurencinga atsvara privatioms mokykloms, jei bus išvystyta stipri tinklų lyderystė ir užtikrintas finansavimas, tačiau šiuo metu jų poveikis yra ribotas.

Respondentai pabrėžia, kad privačios mokyklos išsiskiria individualiu požiūriu į mokinį, inovacijomis ir geresne infrastruktūra, o tai suteikia joms konkurencinį pranašumą prieš valstybines mokyklas (MD, SB). Tinklai galėtų sumažinti šį atotrūkį, tačiau tam reikia stiprios lyderystės ir savivaldybių paramos (DA, DC). Nors tinklų veikla jau leidžia mokykloms dalytis patirtimi ir kurti bendras programas, ji neturi pakankamos įtakos privačių mokyklų dominavimui (TA, TB). Aiški politika ir stabilus finansavimas yra būtini, kad tinklų veikla taptų realia konkurencine priemone (SA). Teorijoje pabrėžiama, kad tinklų lyderystė ir bendradarbiavimas gali tapti pagrindiniu veiksnio mažinant privačių mokyklų pranašumą. Pasidalytosios lyderystės tinklai leidžia mokykloms veikti kaip vieningai struktūrai, kuriančiai inovatyvius sprendimus ir sprendžiančiai bendras problemas (Azorin, 2020; Leithwood, 2020). Tačiau teorija taip pat nurodo, kad be tvarios finansinės paramos ir ilgalaikių strategijų tinklai gali likti tik formalūs, nesukuriantys realaus konkurencinio pranašumo (Rowe, 2024).

Nors teorijoje tinklai vertinami kaip efektyvi konkurencijos mažinimo priemonė, praktikoje jų poveikis neišnaudojamas. Privačios mokyklos toliau dominuoja dėl inovacijų ir individualaus mokymo, o tinklų veiklos efektyvumas priklauso nuo stiprios lyderystės ir savivaldybių įsitraukimo. Be aiškos politikos ir stabilaus finansavimo tinklai negalės tapti lygiaverčiu konkurenciniu įrankiu prieš privačias mokyklas.

Subkategorija: Bendradarbiavimo ir konkurencijos sąsajos tinklų veikloje

Interviu klausimas:	<i>Kaip, jūsų nuomone, tinklų veikla gali skatinti mokyklų bendradarbiavimą, o ne konkurenciją?</i>
Citata	
Mokytojai	„Mums reikia labiau orientuotis į mokinių gerovę, o ne konkuruoti su kitomis mokyklomis dėl prestižo.“ ME
	„Tinklų idėja yra stipri, bet reitingų sistema labai apsunkina bendradarbiavimą, nes mokyklos vis tiek stengiasi viena kitą aplenkti, tai svarbiau už bendrus tinklo planus.“ MF
Mokyklų vadovai	„Mes norėtume daugiau bendradarbiauti, bet dažnai susiduriame su spaudimu iš savivaldybės, kuri siekia, kad mūsų mokykla būtų geriausia.“ DA
	„Tinklai padėtų mažinti konkurenciją, bet tik tada, kai dalintumės praktinėmis idėjomis, o ne siekiu geresnių rezultatų už kitus.“ DC
Savivaldybių atstovai	„Reitingai yra realybė, kurios negalime ignoruoti, todėl tinklai turėtų būti skirti ne tik bendradarbiavimui, bet ir stiprių mokyklų kūrimui.“ SA
	„Bendradarbiavimas tinkluose yra svarbus, bet savivaldybėms sunku suderinti bendrus tikslus su individualiais mokyklų interesais.“ SB
TŪM ekspertai	„Tinklų idėja buvo mažinti konkurenciją ir skatinti bendradarbiavimą, bet praktikoje tai dažnai neįgyvendinama dėl sisteminių barjerų.“ TA
	„Jei tinklai būtų sukurti pagal tvirtą strategiją, bendradarbiavimas galėtų būti dominuojantis, o ne konkurencija.“ TB

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokyklų tinklai gali skatinti bendradarbiavimą, tačiau konkurenciją palaiko reitingų sistema ir savivaldybių spaudimas, dėl to tinklų potencialas mažinti konkurenciją nėra pilnai išnaudojamas.

Dalyviai pripažįsta, kad tinklai turi potencialą skatinti bendradarbiavimą ir mažinti konkurenciją, tačiau reiktų keisti reitingų sistemą ir savivaldybių politiką (MF, DA, SB). Mokyklų vadovai ir mokytojai atkreipia dėmesį, kad tinklų veikla galėtų būti efektyvesnė, jei mokyklos labiau dalintųsi praktinėmis idėjomis ir orientuotųsi į bendrus tikslus, o ne vien akademinius rezultatus (DC, SA). TŪM ekspertai pastebi, kad aiškesnė tinklų strategija ir savivaldybių įsitraukimas galėtų sukurti palankesnes sąlygas bendradarbiavimui (TA, TB).

Teorijoje pabrėžiama, kad PL tinklakūra gali sumažinti konkurenciją, jei jų veikla orientuota į kolektyvinius sprendimus ir dalijimąsi resursais (Azorin, 2020 ir Leithwood, 2020). Pasidalytosios lyderystės mokyklų tinklai leidžia kurti pedagogines inovacijas, kurios naudingos visoms tinklo mokykloms, tačiau sėkmei būtina decentralizuota lyderystė ir savivaldybių parama (Kofoed, 2021). Dalyvavimas tinklakūroje tampa veiksmingas, kai mokyklos sutaria dėl bendrų tikslų, orientuotų į mokinių gerovę, o ne vien individualius pasiekimus (Azorin, 2020).

Praktiniai duomenys rodo, kad tinklai galėtų tapti efektyvia priemone konkurencijai mažinti, tačiau tam reikia naikinti sisteminius barjerus, kaip reitingų siekimas ir savivaldybių spaudimas. Teorija patvirtina, kad bendradarbiavimas tinkluose sumažina konkurenciją tik tada, kai tinklai veikia remiantis aiškia strategija, orientuota į mokyklų partnerystę ir kolektyvinę lyderystę.

II Refleksija. Konkurencijos ir bendradarbiavimo pusiausvyra

Tinklų veikla sukuria prielaidas mokyklų bendradarbiavimui, tačiau ji neišsprendžia esminių konkurencijos priežasčių. Nepaisant tinklų teikiamų galimybių dalintis resursais ir kurti bendrus projektus, konkurencija tarp mokyklų išlieka intensyvi dėl mokinio krepšelio ir reitingų sistemos. Mokyklos pirmiausia siekia pritraukti daugiau mokinių ir išlaikyti prestižą, o tai riboja tinklų potencialą tapti gilesnio bendradarbiavimo įrankiu.

Praktikoje tinklų veikla dažniau apsiriboja formalumu, o ne realiu bendradarbiavimu. Tinklai veikia kaip platformos, kurios skatina mokyklas dalyvauti bendrose veiklose, tačiau dėl sisteminių barjerų, tokių kaip savivaldybių spaudimas ir konkurenciniai reitingai, mokyklos išlieka labiau orientuotos į individualius tikslus. Tai trukdo tinklams tapti ilgalaikiais mokyklų partnerystės mechanizmais.

Teorinis tinklų potencialas konkurencijai mažinti nėra pilnai išnaudojamas praktikoje. Nors teorija pabrėžia, kad tinklų veikla gali mažinti konkurenciją per bendradarbiavimą ir resursų dalijimąsi, empiriniai duomenys rodo, kad mokyklos vis dar labiau koncentruojasi į konkurenciją dėl mokinių. Tai rodo, kad reikalingi aiškesni tinklų veiklos tikslai ir stipresnė orientacija į ilgalaikį švietimo tobulinimą.

Valstybinių mokyklų tinklų veiklos efektyvumas priklauso nuo savivaldybių įsitraukimo ir aiškos politikos formavimo. Tinklai galėtų tapti veiksmingu konkurenciniu atsaku į privačių mokyklų dominavimą, tačiau tam būtinas nuoseklus savivaldybių palaikymas ir lyderystė. Be aiškos politikos ir stabilaus finansavimo tinklai negalės konkuruoti su privačiomis mokyklomis, kurios išsiskiria inovacijomis ir individualizuotu požiūriu į ugdymą.

III Kiekybinių duomenų analizė. Konkurencijos ir bendradarbiavimo pusiausvyra

Šiame skyriuje nagrinėjami kiekybiniai duomenys, atspindintys, kaip TŪM tinklai prisideda prie valstybinių mokyklų bendradarbiavimo skatinimo, kartu didinant jų bendrą konkurencingumą švietimo sektoriuje. Apklausos tikslas – nustatyti, ar tinklų veikla realiai įtvirtina pasidalytosios lyderystės principus ir ar jie tampa konkurenciniu atsaku privačiam sektoriui.

26 lentelė

Konkurencijos ir bendradarbiavimo pusiausvyra

Klausimas	Vidurkis (M)	Mediana (Me)	Standartinis nuokrypis (SD)	Sutarimo lygis proc.	CV proc. Interpretacija:
K6	2,8	2	1,1	38,4	0 – 20- Aukštas sutarimas
K7	4,3	4,5	1,1	26,8	21 – 40- Vidutinis sutarimas
K8	3	3	0,7	24,6	41 – 60- Žemas sutarimas
					61+ Labai žemas sutarimas (chaosas)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės naudojant Excel

Klausimas (K6): „Kiek sutinkate su teiginiu, kad TŪM projektas realiai prisideda prie mokyklų bendradarbiavimo ir mažina konkurenciją?“

Vidutinis sutarimo lygis (38,4 proc.) rodo, kad nors TŪM tinklų veikla prisideda prie bendradarbiavimo tarp mokyklų, jos poveikis konkurencijai yra ribotas. Nors formalūs bendradarbiavimo mechanizmai egzistuoja, jie neatneša reikšmingų pokyčių konkurencinėje aplinkoje. Mokyklos ir toliau konkuruoja dėl mokinių, reitingų bei finansavimo.

Klausimas (K7): „Kiek sutinkate su teiginiu, kad mokinio krepšelis ir reitingų sistema yra pagrindiniai veiksniai, kurie skatina konkurenciją tarp mokyklų?“

Aukštas vidurkis (4,3) ir žemas standartinis nuokrypis (1,1) rodo, kad dalyvių nuomonė šiuo klausimu yra vieninga. Tai patvirtina kokybinių tyrimų metu pastebėtas tendencijas, jog mokyklų konkurencingumą lemia ne tik pedagoginė veikla, bet ir finansavimo modeliai bei reitingų sistemos. Mokyklų vadovai ir mokytojai pabrėžia, kad dabartinis mokinio krepšelio modelis stiprina konkurenciją tarp mokyklų, o tai riboja tinklų efektyvumą.



13 pav. Pagrindiniai veiksniai skatinantys konkurenciją
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, Excel instrumentu

Aiškiai matomas pasiektas konsensusas, visuose struktūriniuose lygiuose.

Klausimas (K8): „Kiek sutinkate su teiginiu, kad TŪM projektas galėtų tapti veiksminga atsvara privačių mokyklų konkurenciniam pranašumui?“

Nors šis klausimas sulaukė mažesnio sutarimo (24,6 proc.), duomenys rodo tendenciją, kad TŪM tinklai gali tapti potencialiu konkurenciniu atsaku privačioms mokykloms, jei bus stiprinama jų veikla. Mažas standartinis nuokrypis (0,7) rodo, kad atsakymai buvo gana nuoseklūs, o mediana 3 atskleidžia neutralų požiūrį į šį teiginį. Tai rodo, kad dalis respondentų tikisi tinklų konkurencingumo augimo potencialo, tačiau dabartinė jų veikla nėra laikoma pakankamai efektyvia. Esant vidutiniam sutarimui, duomenis išskleidžiami, pagal profesiją gilesnėms išvalgom gauti. Nesant pilnam sutarimui, klausimą išskleidžiame, pagal profesijas.



14 pav. TŪM atsvara privataus sektoriaus konkurenciniam pranašumui
Šaltinis: sudaryta darbo autorės naudojant Excel

Duomenys leidžia formuoti rekomendacijas dėl tinklų lyderystės modelių tobulinimo ir savivaldybių vaidmens stiprinimo, siekiant valstybinėms mokykloms sukurti lygiavertes konkurencines galimybes su privačiomis iniciatyvomis.

TŪM tinklų įtaka konkurencijai su privačiomis mokyklomis yra ribota. Mokyklos dalinai mato tinklų galimybes, tačiau be tvaraus finansavimo ir resursų paskirstymo tinklų veikla negali konkuruoti su privačiomis iniciatyvomis.

Tinklų bendradarbiavimas yra būtinas konkurencijos mažinimui tarp mokyklų, tačiau šis mechanizmas turi tapti aktyvesnis ir labiau orientuotas į bendrą sėkmę. Norint padidinti tinklų konkurencingumą prieš privačias mokyklas, būtina mažinti reitingų ir mokinio krepšelio įtaką tarporganizacinei konkurencijai. Tinklas turėtų būti matomas kaip vieningas švietimo subjektas, kuris konkuruoja su kitomis institucijomis, o ne kaip atskirų mokyklų junginys.

IV Kategorija. Strateginiai ir politiniai aspektai

Teisės aktai ir politinės nuostatos yra esminiai veiksniai, reglamentuojantys valstybinių mokyklų veiklą. Lietuvos švietimo sistema, nors formaliai remiasi decentralizacijos ir savivaldos principais, išlieka stipriai centralizuota, o mokyklų PL tinklakūra priklauso nuo teisinių ir politinių sprendimų. Šios kategorijos analizė leis atskleisti, kaip teisinė bazė ir politinės iniciatyvos gali sudaryti prielaidas ar kelti kliūtis PL tinklakūros formavimui.

27 lentelė

Subkategorija: Politinių sprendimų poreikis efektyvesnei tinklų veiklai

Interviu klausimas:	Kokius politinius sprendimus ar strategijas reikėtų įgyvendinti, kad tinklų veikla būtų efektyvesnė?
Citata	
Mokytojai	„TŪM auditas galėtų objektyviai parodyti, kas veikia.“ MB
	„Daugiau lankstumo strategijose, leisti mokykloms savarankiškiau priimti sprendimus.“ MD
Mokyklų vadovai	„Reikia lankstesnio finansavimo mažoms mokykloms.“ DA
	„Nacionalinės gairės turėtų būti lanktesnės, skatinti bendradarbiavimą.“ DB
Savivaldybių atstovai	„Vietiniai sprendimai būtini, kad būtų sprendžiamos specifinės mažų mokyklų problemos.“ SA
	„Aiškios gairės skatintų bendradarbiavimą, dabar konkurencinė įtampa nepadedą užtikrinti ilgalaikio progreso.“ SB
TŪM ekspertai	„Rodiklių sistema turėtų skatinti bendradarbiavimą, o ne konkurenciją.“ TA
	„Tinklų projektams reikia daugiau laiko, dabartinė dvejų metų trukmė yra nepakankama.“ TB

Šaltinis. Sudaryta darbo autorės

Tinklų veiklos efektyvumui būtinas didesnis strategijų lankstumas, leidžiantis mokykloms priimti savarankiškus sprendimus ir prisitaikyti prie vietos poreikių.

Respondentai pabrėžia, kad dabartinės tinklų veiklos gairės ir reglamentai yra per daug centralizuoti ir riboja mokyklų savarankiškumą. Mokytojai ir vadovai (MB, MD, DA) išskiria poreikį mažesnėms mokykloms savarankiškiau priimti sprendimus ir spręsti vietos problemas, o savivaldybių atstovai (SA, SB) akcentuoja, jog lanktesnės nacionalinės gairės galėtų paskatinti praktinį mokyklų bendradarbiavimą. Be to, DA ir DB teigia, kad griežtas reglamentavimas neleidžia mokykloms veikti adaptyviai, todėl tinklų veikla tampa labiau formali, o ne orientuota į realius vietos poreikius.

Leithwood (2020) ir Azorin (2022) teigia, kad veiksmingos tinklų strategijos turėtų būti pritaikytos prie specifinių vietos poreikių, leidžiant mokykloms priimti savarankiškus sprendimus. Mokyklų savarankiškumas prisideda prie inovacijų kūrimo ir efektyvesnio resursų paskirstymo, o centralizuotos gairės, priešingai, dažnai stabdo šiuos procesus. Taip pat pabrėžiama, kad grįžtamasis ryšys iš mokyklų ir savivaldybių turi būti aktyviai įtrauktas į tinklų strategijų kūrimą, kad būtų galima prisitaikyti prie vietos realijų.

Praktikoje ir teorijoje sutariama, kad lankstumas yra būtina sąlyga tinklų efektyvumui, tačiau empirinių duomenų analizė rodo, jog dabartinė centralizuota politika ir griežtos gairės neleidžia mokykloms pakankamai savarankiškai veikti. Teorija numato, kad decentralizuota tinklų sistema, leidžianti mokykloms priimti savarankiškus sprendimus, gali efektyviau prisitaikyti prie vietos poreikių ir skatinti bendradarbiavimą. Tačiau praktikoje ši galimybė dažnai lieka neįgyvendinta dėl teisinių ir administracinių kliūčių.

Rodiklių ir finansavimo sistemos turėtų būti orientuotos į bendradarbiavimą, o ne konkurenciją tarp mokyklų.

Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad dabartiniai rodikliai (reitingai) skatina mokyklas varžytis dėl prestižo ir mokinio krepšelio, o tai mažina tinklų veiksmingumą. TA ir SB pažymi, kad rodiklių sistema turėtų būti perorientuota į bendradarbiavimo skatinimą, o TB pabrėžia, kad dvejų metų tinklų projektų trukmė yra per trumpa, kad būtų užtikrinti ilgalaikiai rezultatai. DA ir SA siūlo vietinių

sprendimų taikymą, kuris galėtų padėti mažesnėms mokykloms išvengti žalingos konkurencijos ir prisidėti prie lygiavertio dalyvavimo tinkluose.

Teorija (Azorin, 2020; Kofoed, 2021) nurodo, kad tinklų sėkmė priklauso nuo vertinimo sistemos, kuri orientuota į kokybinius rodiklius, pavyzdžiui, bendrų projektų įgyvendinimą ir mokyklų partnerystės plėtrą. Leithwood (2020) pabrėžia, kad konkurenciją tarp mokyklų skatinantys rodikliai, tokie kaip reitingai ar mokinio krepšelis, mažina tinklų efektyvumą, nes mokyklos linkusios orientuotis į individualius rezultatus. Vietoje to, rodikliai turėtų skatinti bendrus rezultatus ir kolektyvinę lyderystę. Taip pat teigiama, kad ilgalaikės tinklų iniciatyvos yra veiksmingesnės, nes jos leidžia mokykloms įgyvendinti tvarius pokyčius.

Empiriniai duomenys rodo, kad konkurencijos skatinimas per rodiklių sistemas neatitinka teorinių tinklų veiksmingumo principų. Nors teorija akcentuoja bendradarbiavimo svarbą tinkluose, praktikoje tinklų vertinimas dažnai grindžiamas kiekybiniais rodikliais, kurie orientuoti į konkurenciją tarp mokyklų. Praktiniai tyrimo duomenys patvirtina, kad be aiškos politikos ir ilgalaikių projektų tinklai negali tapti veiksminga priemone švietimo kokybei gerinti.

28 lentelė

Subkategorija: Pagrindiniai TŪM trūkumai

Interviu klausimas:	Kokius pagrindinius TŪM trūkumus įvardintumėte?
	Citata
Mokytojai	„Per daug formalumų – dokumentų pildymas atima laiką, kuris galėtų būti skirtas mokinių ugdymui.“ MB „Manau, kad TŪM mokymai ne visada atitinka realias mokyklos problemas.“ MC
Mokyklų vadovai	„TŪM projektas gerai atrodo teoriškai, bet praktikoje daug kas nėra iki galo apgalvota.“ DA „Savivaldybė daug ką perduoda mokykloms, bet kartu palieka biurokratine atsakomybę, nenumatydama resursų.“ DB
Savivaldybių atstovai	„Kai kurioms mokykloms sunku susidoroti su reikalavimais, todėl jos lieka nuošalyje.“ SA „Reikia daugiau laiko ir resursų, kad mokyklos išmokyti veikti tinkluose.“ SB
TŪM ekspertai	„Projekto trukmė – viena iš pagrindinių problemų. Dveji metai yra per trumpas laikotarpis esminiams pokyčiams.“ TA

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

TŪM projektas apkrauna su per didele administracine našta, kuri atitraukia dėmesį nuo realių ugdymo tikslų ir kokybinių pokyčių.

Respondentai (MB, DB) pabrėžia, kad dokumentacijos pildymas ir formalūs reikalavimai reikalauja per daug laiko, kurį būtų galima skirti mokinių ugdymui. Savivaldybės perduoda biurokratinės užduoties mokykloms, tačiau papildomų resursų tam nenumatoma, o tai ypač apsunkina mažesnes mokyklas (SA).

Pagal LR Švietimo įstatymą (1991) ir Vietos savivaldos įstatymą (1994), savivaldybės turi teisę planuoti mokyklų tinklo pertvarką, tačiau praktikoje jų autonomija ribojama nacionalinių programų ir biurokratinių procedūrų. NPG teorija akcentuoja, kad administracinės naštos mažinimas leidžia švietimo įstaigoms efektyviau dirbti, skiriant prioritetą inovacijoms ir ugdymo kokybei.

Teorija pabrėžia mokyklų savarankiškumo svarbą, tačiau praktikoje TŪM projektai dažnai tampa papildoma administracine našta, kuri riboja mokyklų galimybes įgyvendinti realius pokyčius ugdymo procese.

Projekto trukmė ir resursų trūkumas riboja galimybes įgyvendinti ilgalaikius pokyčius.

Dalyviai (TA, SB) pabrėžia, kad dvejų metų trukmės projektas yra per trumpas esminiams pokyčiams įgyvendinti. Mokykloms trūksta laiko prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir sukurti tvarius bendradarbiavimo modelius.

Strateginiai dokumentai, tokie kaip „Lietuva 2030“, pabrėžia ilgalaikių projektų svarbą siekiant švietimo reformų tvarumo ir regioninės atskirties mažinimo. Tvarūs pokyčiai, kaip nurodo NPG teorija, reikalauja nuoseklaus finansavimo ir aiškių strateginių gairių, orientuotų į mokyklų tinklų stiprinimą.

Nors teorija pabrėžia ilgalaikių švietimo reformų būtinybę, praktikoje trumpalaikiai projektai, tokie kaip TŪM, riboja galimybes sukurti tvarius ir konkurencingus mokyklų tinklus.

II Refleksija. Strateginiai ir politiniai aspektai

Praktikoje ir teorijoje sutariama, kad tinklų veiksmingumas priklauso nuo lankstumo ir mokyklų savarankiškumo, tačiau centralizuota politika ir griežtos gairės riboja šias galimybes. Mokyklos negali efektyviai reaguoti į vietos poreikius, o jų veikla dažnai apsiriboja administracinėmis užduotimis, kurios stabdo realius pokyčius.

Teorijoje pabrėžiama, kad decentralizuota tinklų sistema padeda mokykloms efektyviau prisitaikyti prie regioninių poreikių ir stiprina bendradarbiavimą. Tačiau empirinių duomenų analizė rodo, jog teisinių ir administracinių kliūčių kontekste ši galimybė dažnai lieka neišnaudota. Mokyklos susiduria su ribotu savarankiškumu, kuris neleidžia tinkamai plėtoti tarpmokyklinių tinklų.

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad mokyklų tinklai dažnai vertinami remiantis kiekybiniais rodikliais, kurie skatina konkurenciją, o ne bendradarbiavimą. Tai neatitinka teorinių modelių, kurie akcentuoja kolektyvinės lyderystės ir dalijimosi resursais svarbą. Vietoje ilgalaikių tikslų siekimo, mokyklos orientuojasi į trumpalaikius rezultatus, siekdamos aukštesnių reitingų.

Teorija pabrėžia ilgalaikių švietimo reformų būtinybę, tačiau praktikoje trumpalaikiai projektai, kaip TŪM, riboja galimybes pasiekti tvarius rezultatus. Dvejų metų trukmės iniciatyvos nėra pakankamos norint sukurti ilgalaikius mokyklų tinklus ir įgyvendinti esminius pokyčius.

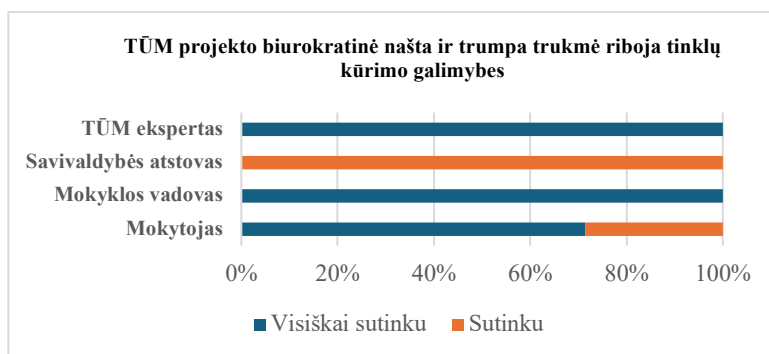
III Kiekybinių duomenų analizė. Strateginiai ir politiniai aspektai

Atlikta kiekybinė analizė, kurios tikslas – išmatuoti ar, (K9) TŪM projekto biurokratinė našta ir trumpa trukmė riboja tinklų kūrimo galimybes? Kiek plačiai problema yra pripažįstama tarp skirtingų švietimo dalyvių grupių ir kokia yra jų pozicija šiuo klausimu.

Vidurkis (M 4,83) ir mediana (Me 5) rodo, kad dauguma respondentų labai palankiai įvertino teiginį: „TŪM projekto biurokratinė našta ir trumpa trukmė riboja tinklų kūrimo galimybes“.

Standartinis nuokrypis (SD 0,39) yra labai mažas, o tai rodo minimalų atsakymų sklaidą ir aukštą atsakymų nuoseklumą.

CV (8,07 proc.) rodo aukštą sutarimą tarp respondentų.



15 pav. TŪM aspektai ribojantys PL tinklakūros galimybes
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, naudojant Excel

Pasiektas konsensusas. Dalyviai sutiko arba visiškai sutiko (5 arba 4), o tai rodo, kad šiuo klausimu dalyvių nuomonės vieningos ir leidžia daryti išvadą, kad dalyviai pritaria teiginiui. Konsensusas rodo,

kad tiriamasis aspektas yra aiškiai suvokiamas ir vertinamas vieningai tarp skirtingų grupių – mokytojų, vadovų, savivaldybių atstovų ir TŪM ekspertų.

Šie duomenys leidžia daryti išvadą, kad sėkmingam tinklų kūrimui būtina peržiūrėti projektų valdymo modelį, sumažinant administracinę naštą ir pailginant tinklų veiklos trukmę. Tai padėtų užtikrinti ilgalaikį tinklų tvarumą ir sklandų jų įgyvendinimą praktikoje.

3.3. Diskusija

Valstybinių mokyklų tinklų kūrimas Lietuvoje yra sudėtingas ir daugiasluoksnis procesas, paremtas naujosios viešosios vadybos (NPG) principais, kur sprendimų priėmimas deleguojamas skirtingiems valdžios lygiams. Lietuvos teisinė aplinka sudaro prielaidas decentralizacijai, tačiau praktikoje pastebima vertikali sprendimų priėmimo sistema, kurioje nesilaikoma decentralizacijos principų, kai nutarimai dažniausiai keliauja iš viršaus į apačią ir savivaldybės ribotai įtraukia mokyklų bendruomenes. Nors LR ir ES teisės aktai pabrėžia decentralizacijos būtinybę, tam tikri reglamentai (hierarchiniai sprendimai, atsakomybė, kontrolė) praktikoje neleidžia pilnai įgyvendinti šių principų. Empiriniai duomenys rodo, kad savivaldybių administracijos retai naudojami suteiktomis decentralizacijos galiomis, o sprendimų priėmimas dėl mokyklų dalyvavimo tinkluose vyksta be mokytojų ar mokyklų vadovų įsitraukimo, neatsižvelgiant į pačių mokyklų norą ar pasirengimą įsitraukti į tinklaveiką.

Kai kuriose savivaldybėse mokyklų vadovai buvo įtraukti į strateginių planų kūrimą, tačiau daugelyje atvejų sprendimai buvo nuleisti „iš viršaus“, o mokytojai visai nedalyvavo strategijų rengime, bet tapo priemonių įgyvendinimo įrankiais. Tai sukėlė nepasitenkinimą ir neefektyvų resursų paskirstymą, nes programos ne visada atitiko mokyklų poreikius ar profesines kryptis. Mokytojai privalėjo skirti nemažai papildomo asmeninio laiko dalyvauti, nenešančiose jiems naudos programose, tuo pat metu matantys, jų trūkumą kitose srityse. Tokia praktika prieštarauja pasidalytosios lyderystės teorijai, kuri pabrėžia mokyklų autonomiją ir aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose. Mokyklos turėtų savarankiškai spręsti dėl dalyvavimo tinkluose, o savivaldybės galėtų veikti kaip konsultantai ir moderatorių vaidmenyje, o ne sprendimų priėmėjai.

Tai nėra vienintelis stebimas atrankos trūkumas, kuris trukdo teoriškai pagrįstam procesui pasiekti valstybinių mokyklų konkurencingumo stiprėjimą per pasidalytosios lyderystės tinklaveiką. Teorijoje didelis dėmesys skiriamas mažų rajonų ir kaimų mokykloms, kurių, kaip rodo EBPO duomenys, ne tik finansinė padėtis yra prasčiausia, bet ir mokinių pasiekimai žemiausi. Vykdam atranką į TŪM projektą, buvo užbrėžta apatinė riba, atrenkant mokyklas pagal mokinių skaičių ties 200. Tai atėmė galimybę mažoms mokykloms kelti savo kokybę. Nėra reglamentuojama, kodėl buvo priimtas toks diskriminuojantis sprendimas, tačiau tai tikrai kertasi su Europos Komisijos rekomendacijomis (2024) Lietuvai investuoti ir gaivinti provincijoje, stiprinant viešųjų paslaugų kokybę ir prieinamumą. Galima daryti prielaidą, kad sparčiai mažėjant mokinių skaičiui jose, jungiant ir naikinant mažas mokyklas, nuspręsta nerizikuoti ir neinvestuoti į nežinia ar ilgai išgyvensiančias mokyklas, siekiant išvengti investicijų praradimo. Tačiau, kaip atskleista teorijoje (Hallinger, 2023), tinklaveika tokias mokyklas veikia itin gerai, o jų kokybės kilimas būna žymiausias. Kaip pabrėžiama teorijoje, kokybės augimas stiprina konkurencingumą ir patrauklumą, todėl silpniausių mokyklų įtraukimas ne tik naudingas, bet ir būtinas. Empiriniai duomenys patvirtina, jog toks dalyvavimas ir investicijos projekte turėjo didelį indėlį į materialinę gerovę, prisidėjo prie infrastruktūros gerinimo, naujovių diegimo „kietojoje“ dalyje (pvz., pastatai, įranga) ir „minkštojoje“ dalyje – bendradarbiavimo su kitomis mokyklomis, patirties dalijimosi bei tarpusavio mokymosi procesų stiprinimo. Tai padeda

mokykloms sustiprėti, išsilaikyti ir pritraukti naujų mokinių, todėl mažos, mažų rajonų mokyklos turėtų būti įtraukiamos prioritetine tvarka.

Toliau plėtojant atrankos į TŪM etapą, reikėtų grįžti prie teoriškai išryškinto (1.2. skyrius) fakto, jog į pasidalytosios lyderystės mokyklų tinklo kūrimą turėtų jungtis mokyklos, kurios jau yra įgyvendinusios pasidalytą lyderystę organizaciniame lygmenyje. Tokiose mokyklose jau yra įsisavinta bendradarbiavimo, sprendimų priėmimo, atsakomybės dalijimosi ir dalinimosi ištekliais praktika, kas yra ir tinklo kūrimo esminiai principai. Šiuos principus įgyvendinti mokykloms, kurios valdomos autokratiško vadovo ir pasižymi griežta hierarchine tvarka, yra praktiškai neįmanoma arba labai sudėtinga.

Empiriniai duomenys ir atrankos į projektą gairės rodo, jog į TŪM projektą pakliuvo labai skirtingos mokyklos – nebuvo atsižvelgta į organizacinę lyderystę ir vadovavimo stilių. Dėl šios priežasties tinklakūroje dalyvauja tiek autokratiškai valdomos mokyklos, tiek mokyklos, kuriose vadovaujamasi demokratijos principais ir jau matyti pasidalytosios lyderystės požymių. Tačiau analizuojant empirinius duomenis, nebuvo nustatyta nei vienos mokyklos, kuri būtų pilnai įgyvendinusi pasidalytą lyderystę organizaciniame lygmenyje.

Galima daryti prielaidą, jog į lyderystės aspektus nebuvo atsižvelgta ir toks reikalavimas nebuvo keliamas dėl laiko stokos, nes TŪM projektas buvo sukurtas siekiant įsisavinti europinę paramą švietimui ir buvo apribotas laiko bei taisyklių, kurios numatė būtinybę laiku atsiskaityti Europos Sąjungai. Teisingai ir teoriškai įgyvendinti pasidalytosios lyderystės tinklaveiką prireiktų kur kas daugiau laiko, nes pirmiausia mokyklos turėtų įgyvendinti pokyčius organizaciniame lygmenyje, o tik tada jungtis į tinklus.

Šis pokytis nebūtų tolygus – vienos mokyklos, turinčios pasidalytosios lyderystės požymių, tai padarytų greičiau nei autokratinės. Tačiau autokratiškai valdomos mokyklos gali apskritai nenorėti keistis ir dalyvauti tinklakūroje, jei tai būtų jų, o ne savivaldybių sprendimas.

Grįžtant prie paminėtos, TŪM kūrimo ir įgyvendinimo, skubos, svarbu atkreipti dėmesį į TŪM trukmę, kuri neatitinka teorinio pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimo pagrindo. PL tinklakūra yra ilgalaikis procesas su ilgalaikiais tikslais, tuo tarpu TŪM projekto trukmė – vos dveji metai. Teorijoje nagrinėtuose atvejuose pokyčiai pradeda ryškėti tik po dviejų metų (1.4.2.), kai pradeda gerėti mokinių rezultatai ir kyla palaipsniui ilgalaikėje perspektyvoje. Empiriniuose tyrimuose taip pat užfiksuota, dalyvių nepasitenkinimas projekto keliamą įtampa, sparčiu tempu ir rezultatų reikalavimu per trumpą laiką. ES projektų griežti terminai ir ataskaitų pateikimo reikalavimai kelia papildomų kliūčių. Mokyklos privalo pateikti ataskaitas, kurios atspindėtų ne realią situaciją, bet atitiktų formalius reikalavimus. Jei projekto tikslai nepasiekiami, kyla rizika, kad gautas finansavimas turės būti grąžintas. Tačiau praktika rodo, kad pasiekti reikšmingų rezultatų tinklaveikoje dažnai prireikia daugiau laiko nei numato projektų terminai.

TŪM ekspertai tikisi, kad šių dvejų metų užteks, jog tinklai po projekto pabaigos ir toliau veiktų iš inercijos. Teorija pabrėžia, jog pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas greitai prisitaiko prie pokyčių ir geba lengviau adaptuotis (1.4.2.), tačiau Tinklakūra, skirtingai nuo pasidalytosios lyderystės, nėra savaime kylantis reiškinys, tai yra formalus ir struktūruotas procesas, TŪM kūrėjai veikia kaip koordinuojantis, informacinis centras, kuris yra neatsiejama PL tinklų kūrimo modelio dalis.

Deja, TŪM projektas nenumato jokių gairių dėl veiklų po projekto pabaigos ir nereglamentuoja jokio tęstinumo. Todėl kyla rizika, kad būtent tuo momentu, kai turėtų pradėti ryškėti pridėtinė tinklaveikos vertė, kelianti mokyklų kokybę, projektas nutrūks ir nebus pasiekti tinklų strateginiai tikslai. Šių tikslų siekimas ir pasiekimas tiesiogiai sietusi su nauda Lietuvos valstybinėms mokykloms, atsakant į antrąjį probleminį klausimą.

Tuo tarpu pagrindiniai iššūkiai, trukdantys pasiekti šiuos tikslus, apima organizacinės lyderystės pokyčius, valdžios struktūrų decentralizaciją ir teisinius barjerus, tokius kaip mokyklų finansavimo modelis ir mokinio krepšelio sistema.

Teisinės kliūtys, kurios aiškiai atsiskleidė tiek analizuojant teoriją, tiek vertinant empirinius duomenis, yra susijusios su teisės aktais ir struktūrinėmis problemomis, trukdančiomis sklandžiai decentralizacijai. Viena pagrindinių kliūčių, aptartų diskusijoje, yra mokinio krepšelio sistema. Valstybinių mokyklų finansavimo modelis, paremtas mokinio krepšeliu, tampa esminiu trukdžiu. Kol ši sistema išliks, mokyklos nesugebės bendradarbiauti ir dalintis tiek patirtimi, tiek ištekliais, maksimaliai padėti viena kitai tinkle ir siekti bendrų tinklaveikos tikslų.

Mokinio krepšelio sistema skatina tarporganizacinę konkurenciją tinkle. Empiriniai duomenys rodo, kad tai ne tik teorinė, bet ir praktinė problema. Mokyklos tinkle konkuruoja tarpusavyje, todėl jos nėra suinteresuotos prisidėti prie kitų tinklo mokyklų kokybės gerinimo ar pagalbos. Kiekviena mokykla siekia individualios kokybės, aukštesnio reitingo ir didesnio mokinių skaičiaus. Didžiuosiuose miestuose tai tampa prestižo klausimu, o regionuose – išgyvenimo būtinybe. Tokia situacija ypač apsunkina mažų mokyklų padėtį, todėl kyla poreikis jas remti ir įtraukti į projektus.

Siekiant įveikti kliūtis, būtina veikti visais švietimo sistemos lygmenimis.

Todėl rekomenduojama:

1. Teisinių kliūčių šalinimas. Reikėtų pradėti nuo teisės aktų peržiūros ir koregavimo, siekiant pašalinti decentralizaciją ribojančias nuostatas. Teisės aktai turėtų būti keičiami taip, kad valdžios institucijos privalėtų vadovautis decentralizacijos principais ir sprendimus priimtų kartu su organizacijomis ir bendruomenėmis. TŪM projekto atveju būtina įtraukti ne tik savivaldybes, bet ir mokyklų bendruomenes į sprendimų priėmimo procesą.
2. Strateginių planų rengimas mokyklų lygiu. Savivaldybės turėtų tvirtinti strateginius planus, tačiau šie planai turėtų būti parengiami pačių mokyklų. Tai leistų atsižvelgti į realius mokyklų poreikius ir jų matomas kliūtis, trukdančias siekti tinklaveikos tikslų. Tokia praktika užtikrintų, kad sprendimai būtų priimami decentralizacijos principais, o atsakomybė dalijama tarp mokyklos bendruomenės.
3. Biurokratijos mažinimas. Dabartinė sistema sukuria aiškią hierarchiją, kuri didina įtampą ir biurokriją. Empiriniai duomenys rodo, kad dalyviai jaučia didelį spaudimą rengti ataskaitas, o dokumentacijos kiekis laikomas pertekliu. Kadangi sprendimai priimami „iš viršaus į apačią“, atskaitomybė kyla „iš apačios į viršų“. Tai sukelia papildomą našta mokykloms. Decentralizacijos atveju šią biurokratinę naštą būtų galima sumažinti.
4. Norint įgyvendinti tarpmokyklinius pasidalytosios lyderystės tinklus ir stiprinti mokyklų konkurencingumą, būtina investuoti į švietimą ir mokymus. Empiriniai duomenys atskleidė skirtingus vadovavimo stilius mokyklose ir vis dar gają hierarchiją. Kuomet švietimo politika pabrėžia (1.5. skyrius) decentralizavimo būtinybę, kuri yra ir PL tinklakūros pamatas. Todėl mokyklų vadovai turi būti ruošiami taip, kad gebėtų įgyvendinti pasidalytosios lyderystės principus savo įstaigose. Būtina organizuoti mokymus, mentorystės programas ir vadovų atrankos kriterijus grįsti jų valdymo stiliumi (NPG- dalyvaujamas) ir gebėjimu dalytis lyderyste ją palaikyti ir skatinti, tiek mokyklos, tiek tarpmokykliniu lygmeniu. Vadovai, kurie geba skatinti mokytojų lyderystę ir burti bendruomenę, gali reikšmingai prisidėti prie tinklaveikos sėkmės.

Apibendrinant ir atsakant į pagrindinį probleminį tyrimo klausimą: Kaip tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas gali stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą?

Šiame magistriniame darbe išnagrinėjus teorinę temos bazę ir atlikus empirinį tyrimą, galima teigti, jog nustatyta keletas esminių trūkumų ir trikdžių, kurių svarbiausi yra teisiniai. Net ir pašalinus organizacinius barjerus, t. y. įgyvendinus pasidalytąją lyderystę mokyklose, konkurencingumas efektyviai neaugs, jei valdžios struktūros nesilaikys decentralizacijos principų. Efektyvus tinklų

kūrimas reikalauja sprendimų priėmimo bendradarbiaujant įvairiuose lygmenyse ir dalijantis atsakomybe. Tačiau mokyklų tinklų konkurencingumą riboja individualios naudos siekis ir tarpusavio konkurencija dėl finansavimo, kuris šiuo metu skiriamas už mokyklos individualius rezultatus, t. y. pritrauktą mokinių skaičių. Todėl būtina esminė mokyklų finansavimo reforma. Įgyvendinus šias reformas ir pašalinus individualią tarpmokyklinę konkurenciją, tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas galėtų stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą, suteikdamas šias naudas:

- Pasitenkinimas darbu: Nebetrūktų pedagogų, mokytojai aktyviai keltų kvalifikaciją ir bendradarbiautų.
- Mokinių rezultatų gerėjimas: Tyrimai rodo, kad tinklaveikoje dalyvaujančiose mokyklose pastebimas mokinių pasiekimų augimas.
- Infrastruktūros ir inovacijų lygio kilimas: Mokyklos, veikiančios tinkluose, dalinasi ištekliais, todėl inovacijos tampa prieinamos visoms tinklo mokykloms. Taip sumažėja poreikis kiekvienai įstaigai individualiai investuoti į naujoves.

Pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas tiesiogiai prisideda prie valstybinių mokyklų kokybės augimo, o tai stiprina jų konkurencingumą. Kaip atskleidžia praktiniai tyrimai (Hallinger, 2023), ši tikslą greičiausia ir efektyviausia galima pasiekti taikant pasidalytosios lyderystės tinklakūros modelį. Lietuvoje šių pokyčių įgyvendinimas reikalauja politinės valios ir teisinių sprendimų. Valstybinės mokyklos privalo būti konkurencingos, tačiau tarpusavyje neturėtų konkuruoti. Jos turėtų siekti bendro tikslo, numatyto pamatiniuose Lietuvos Respublikos įstatymuose- kiekvienam prieinamas švietimas, valstybei prižiūrit mokymo įstaigų veiklą, siekiant aukštos švietimo kokybės

IŠVADOS

Pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas švietimo sektoriuje yra tiesiogiai grindžiamas Naujojo viešojo valdymo (NPG) paradigma, kurios pagrindiniai principai – kolektyvinis dalyvavimas, bendradarbiavimas ir atsakomybės decentralizacija – sudaro pamatus efektyviai švietimo įstaigų sąveikai. Teorinė analizė pabrėžia, kad pasidalytosios lyderystės modeliai skatina lyderystės pasiskirstymą tarp mokyklų bendruomenių, leidžia racionaliai naudoti išteklius ir didina mokyklų gebėjimą prisitaikyti prie švietimo sektoriuje kylančių iššūkių.

Tinklinės lyderystės struktūros užtikrina, kad mokyklos, veikdamos ne pavieniui, o bendradarbiaudamos, efektyviau sprendžia mokinių pasiekimų atotrūkį, gerina ugdymo kokybę ir mažina nelygybę. Decentralizacija sukuria palankias sąlygas dalytis gerąja praktika, inovacijomis ir stiprina organizacijų gebėjimą veikti savarankiškai, tačiau koordinuotai, siekiant bendrų strateginių tikslų. Pasidalytosios lyderystės tinklų modeliai leidžia sprendimus priimti arčiau bendruomenių, o tai ne tik skatina mokytojų įsitraukimą, bet ir ugdo kolektyvinę atsakomybę už rezultatus.

Teorinis pagrindas rodo, kad švietimo tinklų kūrimas vyksta cikliška – nuo poreikio identifikavimo, strategijos formavimo iki veiklos vertinimo ir tobulinimo. Toks modelis užtikrina nuolatinį tinklo augimą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos. Be to, bendradarbiavimo tinklai veikia kaip inovacijų platformos, leidžiančios mokykloms kartu spręsti bendras problemas, keistis žiniomis ir efektyviai reaguoti į pokyčius, taip stiprinant konkurencingumą nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu.

Lietuvos ir ES teisinė bei politinė aplinka formuoja galimybes tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui, tačiau šio proceso įgyvendinimą riboja centralizacija ir konkurencinis finansavimo modelis. Nors LR Konstitucija ir Švietimo įstatymas numato savivaldybių atsakomybę už švietimo tinklo valdymą, praktikoje ši autonomija dažnai apsiriboja administraciniais sprendimais, o strateginės iniciatyvos yra griežtai reglamentuojamos centrinės valdžios.

Pagrindinė kliūtis – „mokinio krepšelio“ sistema, kuri vietoje bendradarbiavimo tarp mokyklų skatina jų tarpusavio konkurenciją, mažindama paskatas kurti tinklus. ES iniciatyvos, tokios kaip „Europos švietimo erdvė“, atveria galimybes plėtoti tinklus ir mažinti regioninius skirtumus, tačiau jų įgyvendinimas Lietuvoje dažniausiai apsiriboja infrastruktūros gerinimu, o ne teisinėmis ir politinėmis paskatomis stiprinti tarpmokyklinį bendradarbiavimą.

Tūkstantmečio mokyklų (TŪM) projektas atskleidžia, kad pasidalytosios lyderystės ir tinklų kūrimo praktika Lietuvos mokyklose yra fragmentuota ir nevienoda, o jos sėkmė priklauso nuo mokyklų vadovų požiūrio ir savivaldybių aktyvumo. Nors teoriškai tinklų kūrimas grindžiamas bendradarbiavimu ir lygiomis galimybėmis, praktikoje jis ribojamas centralizuota švietimo politika ir finansavimo modeliais. Empiriniai duomenys rodo, kad mokyklos konkuruoja dėl mokinių, o tai trukdo kurti tvarius ir efektyvius tinklus.

Mažos kaimiškos mokyklos, nepatenkančios į tinklus dėl mokinių skaičiaus ribų (200 mokinių kriterijus), susiduria su didžiausiais ugdymo kokybės iššūkiais, tačiau jų įtraukimas į tinklus nėra prioretizuojamas. Tai prieštarauja TŪM deklaruojamam tikslui mažinti ugdymo kokybės atotrūkį ir stiprinti visų mokyklų konkurencingumą. Europos Komisijos rekomendacijos pabrėžia regioninės atskirties mažinimą, tačiau praktikoje mokyklų finansavimas vis dar priklauso nuo mokinių skaičiaus, o tai stiprina konkurenciją ir skatina klasių perpildymą.

Tyrimas atskleidžia, kad mokytojų ir mokyklų vadovų požiūriai į tinklų kūrimą ir decentralizacijos procesus skiriasi. Mokytojai aiškiai išreiškia poreikį aktyviau dalyvauti strateginiuose sprendimuose, tačiau praktikoje jų įtraukimas išlieka ribotas. Nors projektas paskatino tam tikrus pozityvius pokyčius bendruomenių bendradarbiavime, esminės spragos tarp sprendimų priėmimo lygmenų vis

dar trukdo įgyvendinti tvarius lyderystės pokyčius. Dalyvių apklausos patvirtina, kad veiklos, skirtos mokyklų tinklams, dažnai neatitinka mokymo proceso realijų, o jų organizavimas kelia papildomą našta ugdymui. Mokytojai pažymi, kad jų dalyvavimas tinkluose nebuvo derinamas su mokyklų tvarkaraščiais, todėl tinklų veikla kartais trukdė tiesioginiam pasiruošimui egzaminams ir kitoms prioritetinėms užduotims.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad tinklų veiksmingumas glaudžiai susijęs su mokyklos vidiniu valdymo modeliu. Mokyklose, kuriose taikoma pasidalytosios lyderystės praktika, tinklų kūrimas vyksta sklandžiau, nes mokytojai jau yra įgiję patirties dirbant kolektyviai. Tuo tarpu autoritariškai valdomose mokyklose mokytojams sunkiau aktyviai dalyvauti tinkluose, nes jų indėlis mokyklos ribose išlieka minimalus. Tai patvirtina teorinę prielaidą, kad pasidalytosios lyderystės tinklai efektyviausi tada, kai jie pirmiausia įsitvirtina mokyklos viduje, o tik vėliau integruojasi į tarpmokyklinį lygmenį.

TŪM projektas suformavo bendradarbiavimo prielaidas, tačiau administracinė našta, trumpas projekto laikotarpis ir mokyklų konkurencija dėl mokinių trukdo pilnaverčiam pasidalytosios lyderystės tinklų plėtojimui

„Iššūkiai– į naudas: PL tinklakūros įtaka valstybinių mokyklų konkurencingumui“

Valstybinėse mokyklose, veikiančiose inovatyvioje, horizontalių santykių aplinkoje, kur aktyviai kaupiamas socialinis kapitalas ir nuosekliai dalijamasi ištekliais bei pedagoginėmis praktikomis, galima stebėti nuoseklų mokinių akademinių rezultatų kilimą. Tinklo struktūros skatina ne tik infrastruktūros plėtrą, bet ir stiprina pedagogų motyvaciją bei įsitraukimą į bendras veiklas. Ypatingas proveržis matomas regioninėse mokyklose, kur bendradarbiavimo tinklai leidžia efektyviai spręsti resursų trūkumo klausimus ir užtikrina vienodesnes švietimo galimybes.

Tokiose mokyklose susiformuoja patrauklus mokymosi klimatas, kuriame mokiniai ir tėvai mato vertę dėl individualizuoto požiūrio, draugiškos atmosferos ir tolygesnio mokinių srauto paskirstymo per visą tinklą. Šios mokyklos nekoncentruoja mokinių tik didžiausiose įstaigose – tinklas suvienodina visų mokyklų patrauklumą, taip sumažindamas klasių perpildymą ir leidžiantis kiekvienai mokyklai išlikti konkurencingai bei tvariai.

Tačiau ši – Lietuvoje kol kas utopiškai skambanti – situacija reikalauja esminių, dažnai sunkiai priimamų iššūkių, apimančių visus švietimo lygmenis nuo centrinės valdžios iki atskirų mokyklų vadovų ir mokytojų. Tam būtina transformuoti vertikalų, įsakmų valdymo modelį, pereinant prie pasidalytojo, mentorystės principais grįsto vadovavimo. Tai apima atsakomybės pasidalijimą, kolektyvinių sprendimų priėmimą ir glaudesnę bendradarbiavimą tiek mokyklos viduje, tiek tarp tinklo narių.

Vienas didžiausių iššūkių – rasti alternatyvą dabartinei mokyklų finansavimo sistemai, paremtai kiekybiniais rodikliais („mokinio krepšelio“ modeliu). Švietimo politikos formuotojai ir savivaldybių administracijos turi ieškoti būdų finansuoti mokyklas pagal kokybinius, o ne kiekybinius rezultatus, vertinant mokyklų indėlį į socialinę integraciją, mokinių gerovę bei pedagogų augimą.

Tik pritaikius šiuos pokyčius bus galima užtikrinti, kad valstybinės mokyklos taptų konkurencingos ne tik egzaminų rezultatais, bet ir gebėjimu kurti palankią, įtraukią ir motyvuojančią mokymosi aplinką, kuri pritrauktų mokinius bei jų tėvus kaip lygiavertę alternatyvą privačioms mokykloms.

Strategija ir įgyvendinimo planas tarpmokyklinių pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimui Lietuvoje

Esama situacija ir iššūkiai

Empiriniai duomenys rodo, kad valstybinių mokyklų konkurencingumą didinantis tarpmokyklinių tinklų kūrimo modelis yra būtinas, siekiant užtikrinti švietimo kokybę Lietuvoje. Kaip rodo, darbe atliktas, tyrimas TŪM projektas susiduria su daugeliu teorinių trukdžių, bet sukūrė augančio formalaus bendradarbiavimo modelius. Kuriant strategiją, buvo atsižvelgta į TŪM (Tūkstantmečio mokyklų) projekto pabaigos terminus ir tai, kad nėra numatyta jokių tęstinumo gairių ar sprendimų dėl jau suformuotų tinklų bei jų dalyvių ateities. Švietimo politikos dokumentai ir mokslinė teorija aiškiai pabrėžia, kad pasidalytosios lyderystės (PL) tinklų kūrimas ir veikimas yra ilgalaikis procesas. Tik per ilgą laiką galima pasiekti apčiuopiamą naudą bei sustiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Pagrindiniai iššūkiai:

- TŪM projektas turi aiškiai apibrėžtą pabaigos terminą, tačiau nėra užtikrinto tęstinumo ar gairių, kaip plėtoti suformuotus tinklus pasibaigus projektui.
- Pasidalytosios lyderystės tinklų kūrimas reikalauja ilgalaikės strategijos, kuri užtikrintų tvarią naudą mokyklų konkurencingumui ir ugdymo kokybei.
- Rizika, kad be koordinuotos veiklos TŪM sukurti tinklai taps neveiksmingi.

Todėl strateginis sprendimas orientuojamas į esamo TŪM projekto reorganizavimą ir tęstinumą, išnaudojant projekto potencialą ir užtikrinant PL tinklakūros tvarumą jam pasibaigus.

Strateginis tikslas

Užtikrinti TŪM programos reorganizaciją, siekiant tęsti pasidalytosios lyderystės tinklakūros veiklą po projekto pabaigos, plėtojant tvarius, ilgalaikius sprendimus, stiprinti valstybinių mokyklų konkurencingumą.

Strateginio sprendimo formavimo pagrindas:

1. **Esamas įdirbis ir patirtis** – Mokyklos jau turi bendradarbiavimo patirties, yra užmezgusios partnerystes. Empirinis tyrimas atskleidė teigiamą formalaus bendradarbiavimo poveikį mokyklų veiklai. Ne mažiau svarbu užtikrinti ir neformalų bendradarbiavimą, kad tinklų veikla vyktų visapusiškai. Tai sukurs pridėtinę vertę ir stiprins mokyklų konkurencingumą.
2. **Efektyvus resursų naudojimas** – Reorganizacija ir tinklų tęstinumas reikalauja mažiau laiko ir finansinių resursų nei visiškai naujo projekto kūrimas.
3. **Sklandus ir natūralus perėjimas** – TŪM projekto pabaiga gali tapti nuoseklaus, ilgalaikio modelio pradžia, užtikrinanti nenutrūkstamą tinklų veiklą ir mažinanti su trumpalaikių programų baigtimi susijusį nepasitenkinimą.
4. **Esamų ryšių ir praktikų išsaugojimas** – TŪM projekto metu susiformavę formalūs ir neformalūs ryšiai stiprina tolimesnį bendradarbiavimą. Tai yra svarbus veiksnys, leidžiantis išvengti „nulinės pradžios“ ir išlaikyti projekto tęstinumą.

Strateginis sprendimas – reorganizuoti TŪM tinklus ir užtikrinti jų tęstinumą, remiantis šiais pagrindiniais veiksmais:

1. **TŪM reorganizacija** – Reorganizuoti esamus tinklus į regioninius tinklus, įtraukiant mažas mokyklas. Dėmesys turėtų būti sutelktas į jų gaivinimą ir sėkmingą įsitraukimą, teikiant tiek finansinę, tiek konsultacinę paramą.

2. **Koordinacinio centro reorganizacija** – Siekiant išlaikyti ekspertus, pažįstančius tinklų veiklą, būtina atlikti tyrimą, vertinant koordinacinio centro veiklą, identifikuojant jo stiprybes ir trūkumus. Remiantis šio tyrimo rezultatais, būtina įgyvendinti reformas.
3. **Decentralizacija** – Koordinaciniai centrai turėtų būti decentralizuoti ir priskirti savivaldybių lygmeniui, taip užtikrinant, kad sprendimai priimami arčiau mokyklų bendruomenių.
4. **Mokyklų vadovų vaidmuo** – Mokyklų vadovų kompetencijos turi būti peržiūrimos ir stiprinamos, siekiant užtikrinti jų gebėjimą įgyvendinti pasidalytosios lyderystės principus savo organizacijose.
5. **Nacionalinis koordinavimo centras** – Įkurti nacionalinį koordinavimo ir informacinį centrą prie Švietimo ministerijos, kuris veiktų decentralizacijos principais ir bendradarbiautų su regioniniais tinklų centrais. Šis centras koordinuotų nacionalinius strateginius tikslus, remdamasis regioninių centrų teikiama informacija ir įtraukdamas tinklų dalyvius į sprendimų priėmimo procesus. Tokiu būdu užtikrinamas efektyvus švietimo politikos formavimas nuo žemiausio lygio (mokytojų, mokyklų) iki nacionalinės politikos lygmens, remiantis naujojo viešojo valdymo (NPG) principais.
6. **Finansavimo modelio keitimas** – Siūloma peržiūrėti ir keisti dabartinį mokyklų finansavimo modelį, kuris skatina konkurenciją tarp mokyklų. Atsisakant mokyklų kiekybinių vertinimų surištų su mokinių skaičiumi, bet vertinti mokyklų situaciją ir vienodinti jų kokybę nacionaliniu lygiu. Naujasis modelis turėtų būti susietas su tinklų veiklos kokybiniais rodikliais, tokiais kaip tinklų mokyklų infrastruktūros, inovacijų prieinamumas, informacijos sklaida bei nelygumų tarp miesto ir kaimo mokyklų mažinimas. Tai leistų sukurti vienodas sąlygas visoms mokykloms, nepriklausomai nuo jų dydžio ar geografinės padėties, taip užtikrinant lygias galimybes ir švietimo kokybės vienodumą regione.
7. **Reitingų sistemos peržiūra** – Mokyklų reitingai turėtų būti grindžiami tinklų veiklos rezultatais, o ne individualiais mokyklų pasiekimais. Siūloma vertinti inovacijų diegimą, bendradarbiavimo lygį tinkluose ir bendrą mokyklų pasitenkinimą, taip panaikinant konkurencinį spaudimą ir skatinant kolektyvinį tobulėjimą. Jei neįmanoma reitinguojant atsiskirti nuo mokinių akademinių rezultatų, juos teikti tinklų forma, reitinguojant tinklus, neįtraukiant individualių mokyklų kiekybinių rezultatų ir reitingų.

Įgyvendinimo veiksmai ir etapai

1. **Mokyklų vadovų kompetencijų analizė** – Atliekamas mokyklų vadovų pareigybių ir kompetencijų tyrimas, identifikuojant spragas ir rengiant specialias mokymo programas.
2. **Mokytojų lyderystės vertinimas** – Kiekviena mokykla privalo atlikti vidinį tyrimą, siekiant įvertinti savo bendruomenės pasirengimą pasidalytosios lyderystės įgyvendinimui. Šio tyrimo pagrindu, formuojamos mentorystės programos ir teikiama papildoma parama PL principų įgyvendinimui.
3. **Regioninių koordinacinių centrų veiklos peržiūra** – Būtina peržiūrėti koordinacinių centrų veiklą, užtikrinant jų decentralizaciją ir horizontalių ryšių stiprinimą. Įtvirtinti koordinacinį centrą kaip savivaldybės organą, kuris padėtų švietimo įstaigoms savarankiškai organizuoti veiklas regioniniu lygiu. Lygiavertiškai su tinklo narėmis dalyvauti strateginio plano ir tinklo tikslų rengimo procese, užtikrinant mokytojų dalyvavimą strateginių sprendimų priėmime. Užtikrinti regioninių centrų glaudų tarpusavio bendradarbiavimą ir su nacionaliniu centru, remiantis horizontalia komunikacija ir dalijantis sprendimų priėmimo atsakomybe

4. **Savivaldybių vaidmuo** – Koordinaciniai centrai turėtų būti savivaldybės organai, atsakingi už tinklų veiklos koordinavimą ir decentralizuotų sprendimų priėmimą. Informacinis tiltas su Švietimo ministerijoje įsteigtu nacionaliniu tinklų koordinaciniu centru, išlaikant horizontalaus bendradarbiavimo principus, ruošiant strategijas ir siūlymus Švietimo politikai tobulinti.
5. **Nacionalinio koordinavimo centro steigimas** – Parengti planą nacionalinio koordinavimo ir informacinio centro prie Švietimo ministerijos steigimui, kuris veiktų decentralizacijos principais ir būtų atsakingas už nacionalinės teisės gaires ir regioninių tinklų koordinavimą.
6. **Finansavimo modelio analizė ir pertvarka** – Įtraukti tinklo efektyvumo rodiklius, įgalinančius vienodą mokyklų infrastruktūros ir resursų pasiekiamumą regione.
7. **Finansavimo modelio analizė ir pertvarka** – Įtraukti tinklo efektyvumo rodiklius, įgalinančius vienodą mokyklų infrastruktūros ir resursų pasiekiamumą regione.

Strategijos sėkmės rodikliai ir stebėseną

1. **Tinklų plėtra ir stabilumas** – Naujai reorganizuoti regioniniai tinklai veikia sklandžiai ir išlaiko stabilumą bei aktyvumą ilgalaikėje perspektyvoje.
2. **Tinklų dalyvių įsitraukimas** – Matomas augantis tinklų dalyvių įsitraukimas ir bendradarbiavimas.
3. **Mokyklų pasiekimų vienodėjimas** – Regionuose sumažėję mokyklų pasiekimų skirtumai, ypač tarp miesto ir kaimo mokyklų.
4. **Infrastruktūros gerėjimas** – Tinklo mokyklos gauna vienodas galimybes naudotis infrastruktūra ir inovacijomis.
5. **Grįžtamasis ryšys** – Sukurtas efektyvus grįžamojo ryšio mechanizmas tarp nacionalinio koordinavimo centro, regioninių centrų ir mokyklų.

Ši strategija yra tiesioginė reakcija į apžvelgtus teorinius aspektus, empirinius tyrimus ir švietimo politikos apžvalgą, siekiant užtikrinti efektyvius PL tarpmokyklinius tinklus valstybinių mokyklų konkurencingumui stiprinti Lietuvoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alam, E. S., & Engineer, C. (2024). Facilities Maintenance & Management–Trends of the 4th Industrial Revolution. [Prieiga PDF](#)
2. Arora-Jonsson, S., Edlund, P. (2024). Teaching schools to compete: The case of Swedish upper secondary education. *Socio-Economic Review*. <https://doi.org/10.1093/ser/mwad074>.
3. Astrauskas A. (2021) “Vietos savivalda ir savivaldybė: teoriniai, istoriniai ir praktiniai aspektai” 2-asis papild. ir patiksl. leid. Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, 2021. – 460 p.. – ISBN 978-609-488-006-3
4. Audit Scotland. (2011). A review of telehealth in Scotland. Audit Scotland. Prieiga internetu: https://audit.scot/docs/health/2011/nr_111013_telehealth.pdf?utm_source=chatgpt.com
5. Aung, P. N., & Hallinger, P. (2023). Research on sustainability leadership in higher education: a scoping review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2021-0367>
6. Azorin, C. (2020). Leading networks. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1745396>.
7. Azorin, C. (2022). Collaborative networks in education: Learning across international contexts. *School Leadership & Management*. DOI:10.15366/reice2022.20.3.004.
8. Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2019). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1647418>
9. Ball, S. J. (2003). The teacher’s soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*. <https://doi.org/10.1080/0268093022000043065>
10. Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., & Schweitzer, V. M. (2021). Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>
11. Berardo R., Fischer M., Hamilton M. (2020). “Collaborative Governance and the Challenges of Network-Based Research. *The American Review of Public Administration*”. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/342264612_Collaborative_Governance_and_the_Challenges_of_Network-Based_Research
12. Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>.
13. Brazinskaitė A., Kėvišas M. T. (2021). Ekspertinės švietimo institucijos Lietuvoje: STRATA indėlis formuojant nacionalinę švietimo politiką. <https://doi.org/10.51740/RT.1.20.1>.
14. Bukowski, P., Kobus, M. (2018). The threat of competition and public school performance: Evidence from Poland. *Economics of Education Review*. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.004>.
15. Capone A., Scianna C. (2019) „The Pragmatics of Indirect Reports: Socio-philosophical Considerations. *Pragmatics and Society*“. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/336780212_Alessandro_Capone_The_Pragmatics_of_Indirect_Reports_Socio-philosophical_Considerations
16. Carson, J. B., Tesluk, P. E., Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. DOI:10.2307/20159921.
17. Centrinė projektų valdymo agentūra (2023). TŪM administravimo tvarka. Vilnius: CPVA.
18. Chapman, C., Hall, S., Lowden, K. (2019), "Local Authorities and School-to-School Collaboration in Scotland", Armstrong, P.W. and Brown, C. (Ed.) *School-to-School Collaboration: Learning Across International Contexts*, Emerald Publishing Limited, Leeds, <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-668-820221003>.
19. Chapman, Muijs D. (2014). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on school outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/264244665_Does_school-to-school_collaboration_promote_school_improvement_A_study_of_the_impact_of_school_federations_on_school_outcomes
20. Dambrauskienė D., Liukinevičienė L., (2018). Pasidalytosios lyderystės plėtros galimybės Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Vilnius: Vilniaus universitetas. *Social Research*. Prieiga internetu: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22966/22225>
21. Dambrauskienė, D. (2021). “Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigose”. Doktorantūros disertacija, Vilniaus . universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas,

- Klaipėdos universitetas, Mykolo Romerio universitetas. Socialiniai mokslai, vadyba, Šiauliai 2021. <https://doi.org/10.15388/vu.thesis.257>
22. Datnow, A. (2011). Collaboration and contrived collegiality: Revisiting Hargreaves in the age of accountability. *Journal of Educational Change*. <https://doi.org/10.1007/s10833-011-9154-1>
 23. Demir, E.K. (2021), "The role of social capital for teacher professional learning and student achievement: a systematic literature review", prieiga internetu: <https://api.repository.cam.ac.uk/server/api/core/bitstreams/b96ae336-59cd-4ad8-b27d-b29d0c2b89c1/content>.
 24. Denee, R. (2023). Distributed leadership across a network professional learning community. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*. Prieiga internetu: https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/journal_contribution/Distributed_leadership_across_a_network_professional_learning_community/25824160/1
 25. Denee, R., Thornton, K. (2017). Effective leadership practices leading to distributed leadership in early childhood education. Victoria University of Wellington, New Zealand. Prieiga internetu: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.21307/jelpp-2017-0016>
 26. Duarte, B. J. (2022). The effects of school choice competition on an underserved neighborhood public school. *Educational Policy*. <https://doi.org/10.1177/08959048221134583>. Prieiga internetu: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08959048221134583>
 27. Durovic V., Gudelytė-Žilinskienė L. (2023). Lietuvos švietimo sektoriaus finansų valdymo ypatumai ir tendencijos. Verslo ir teisės aktualijos. Prieiga internetu: https://www.mokslomedis.lt/file/manual/CIBL_Nr.1_2023.pdf
 28. EBPO. (2017). Švietimo politikos apžvalgos: Švietimas Lietuvoje. EBPO leidiniai. <https://doi.org/10.1787/g2g9a83c-lt>.
 29. European Commission (2021) "Education and Training Monitor" Lithuania. Prieiga internetu: <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2021/en/lithuania.html>
 30. European Commission (2024) 615 final. Prieiga internetu: https://commission.europa.eu/publications/2024-european-semester-country-specific-recommendations-commission-recommendations_en
 31. European Commission Council Recommendation (2024) European Semester: Country Specific Recommendation / Commission Recommendation - on the economic, social, employment, structural and budgetary policies of Lithuania. Brussels,
 32. European School Education Platform. (2023). Networks for learning and development across school education. European Commission. Prieiga internetu: <https://school-education.ec.europa.eu/system/files/2023-03/school-governance5-theme-networks.pdf>
 33. Europos socialinio fondo agentūra (2022). TŪM įgyvendinimo atmintinė. Vilnius: ESFA.
 34. Galdames-Calderón, M. (2023). "Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement". <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>.
 35. Gallagher T. (2016). Shared education in Northern Ireland: school collaboration in divided societies. Oxford Review of Education. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/303501391_Shared_education_in_Northern_Ireland_school_collaboration_in_divided_societies
 36. Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
 37. Gronn, P., Hamilton, A. (2004). A Bit More Life in the Leadership?: Co-Principalship as Distributed Leadership Practice. *Leadership and Policy in Schools*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/248906852_A_Bit_More_Life_in_the_Leadership_Co-Principalship_as_Distributed_Leadership_Practice
 38. Guest G., Fleming P.J. (2015) "Mixed Methods Research". Guest, G and Namey, E. (eds). *Public Health Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Paul-Fleming-4/publication/281625054_Mixed_Methods_Research/links/56b4ef0e08aebbd1a77a63c/Mixed-Methods-Research.pdf
 39. Hay, I. (2023). Learn about local cultures and use 'the system'. In *How to be an Academic Superhero*. Elgaronline. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803929439.00017>
 40. Hargreaves A., Fink D. (2009). Distributed Leadership: Democracy or Delivery?. *Journal of Educational Administration*. DOI: 10.1007/978-1-4020-9737-9_10

41. Harris, A. (2008). *Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow*. Routledge. Prieiga internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230910967482/full/html>
42. Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*. DOI: 10.1108/09578230810863253.
43. Harris, A., Jones, M. (2016). *Leading Futures: Global Perspectives on Educational Leadership*. SAGE Publications. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/308012646_Alma_Harris_and_Michelle_S_Jones_Eds_Leading_Futures_Global_Perspectives_on_Educational_Leadership_Sage_India_2015_288_pp_INR_75000
44. Harris, A., Spillane, J. (2008). Distributed Leadership through the Looking Glass. *Management in Education*. <http://dx.doi.org/10.1177/0892020607085623>.
45. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*. DOI: 10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x.
46. Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2020). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2000.01567.x>
47. Hickey, N.; Flaherty, A.; Mannix McNamara, P., (2023). "Distributed Leadership in Irish Post-Primary Schools: Policy versus Practitioner Interpretations." *Educ. Sci.*. <https://doi.org/10.3390/educsci13040388>
48. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
49. Hopkins, D. (2021). The Role of Networks in Supporting School Improvement. Prieiga internetu: https://www.profdavidhopkins.com/assets/docs/Role%20of%20Networks%20_1.pdf
50. Hsu, C., Sandford, B. A., (2007) "The Delphi Technique: Making Sense of Consensus", *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. doi: <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>
51. Hulpia, H., Devos G., Keer H. (2009). „The Influence of Distributed Leadership on Teachers’ Organizational Commitment: A Multilevel Approach. *Journal of Educational Research*“. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/249037815_The_Influence_of_Distributed_Leadership_on_Teachers%27_Organizational_Commitment_A_Multilevel_Approach
52. Ye, W. (2023), "Save a sinking ship: district-led school network governance to transform turnaround schools in Shanghai, China", *Journal of Professional Capital and Community*, <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2023-0042>
53. Yonghong C., Peng L., Runjia T., Yalong B. (2022). Distributed leadership and teacher work engagement: the mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. *Asia Pacific Education Review*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/365365015_Distributed_leadership_and_teacher_work_engagement_the_mediating_role_of_teacher_efficiency_and_the_moderating_role_of_interpersonal_trust
54. Irvine J. (2020) "Distributed Leadership in Practice: A Modified Delphi Method Study" *Journal of Instructional Pedagogies*. Volume 25. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/344159364_Distributed_Leadership_in_Practice_A_Modified_Delphi_Method_Study
55. Islam, M. P., Idris, S. A. M. (2022). Intercultural Communication: Strategy to Improve School Competitiveness Based on Public Demand. *Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/359052859_Intercultural_Communication_Strategy_to_Improve_School_Competitiveness_Based_on_Public_Demand
56. Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th edition. ISBN 978-0-13-277186-3, HD57.7.Y85 2013 Prieiga internetu: <https://unitimesofficial.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/06/leadership-in-organizations-by-gary-yukl.pdf>
57. Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, D. K. (2015) Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, ISSN 22310843. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
58. Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*. Prieiga internetu: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1741038/mod_resource/content/1/KallioEtAl-DevelopingInterviewGuide-2016.pdf
59. Kapucu, N., Hu, Q. (2020). *Network Governance: Concepts, Theories, and Applications* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351056540>,
60. Kaushik, V., Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Sciences*,. <https://doi.org/10.3390/socsci8090255>

61. Khodyakov, D., Grant, S., Barber, C. E., Evans, C., Booth, J., Hays, R. D. (2023). The Delphi technique in healthcare research: Practical steps, strengths, and limitations. *Journal of Clinical Epidemiology*. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2022.10.003>
62. Khodyakov, D., Grant, S., Kroger, J., et al. (2023). Disciplinary trends in the use of the Delphi method: A bibliometric analysis. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289009>
63. Kim Y., Zimmer R. W. (2023). Is reputational pressure enough to create competitive school choice effects? Evidence from Seoul's school choice policy. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, <https://doi.org/10.1080/19345747.2023.2276740>.
64. Klijn E. H., Koppenjan J. F. M. (2015). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge. ISBN: 978-0-415-70701-5. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>.
65. Kofoed, M., Fawson, C. (2021). A neighborly welcome? Charter school entrance and public school competition on the capital margin. *Education Economics*. <https://doi.org/10.1080/09645292.2021.1918786>.
66. Krogh, A.H., Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a Public Management Reform Model. *Public Management review*. DOI:10.1080/14719037.2024.2313539.
67. Leithwood, K., Azah, V. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/303977843_Characteristics_of_effective_leadership_networks
68. Lewis, J. M. (2011). The future of network governance research: Strength in diversity and synthesis. *Public Administration*. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01876.x>
69. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. (2011) Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. <https://www.lrv.lt/lt/veikla/lietuvos-pazangos-strategija>. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a8b03ef0a55511ee8172b53a675305ab?jfwid=1z7qrkybq>
70. Lietuvos Respublikos Švietimo, Mokslo ir Sporto Ministro Įsakymas (2011). Dėl Mokyklos Bendruomenės Sprendimų Dėl Savivaldybės Mokyklų Tinklo Kūrimo Priėmimo Tvarkos Aprašo Patvirtinimo 2011 m. liepos 5 d. Nr. V-1212. Nauja redakcija nuo 2024-03-06, Nr. V-250. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403621/asr>
71. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas (2011). Dėl Mokyklų, Vykdančių Formaliojo Švietimo Programas, Tinklo Kūrimo Taisyklių Patvirtinimo. 2011 m. birželio 29 d. Nr. 768. Nauja redakcija nuo 2024-08-20, Nr. 995. Prieiga internetu: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.471E5D64413E/asr>
72. Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
73. LR švietimo įstatymas (1991). Lietuvos aidas, 1991, Nr. 153-0; Žin. 1991, Nr. 23-593. Nauja įstatymo redakcija nuo 2011-07-01. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
74. LR viešojo administravimo įstatymas (1999). Valstybės žinios, 1999-07-09, Nr. 60-1945, galiojanti suvestinė nuo 2024-01-01. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
75. McCullum A., Merrefield C. (2019). “What happens when a rural school closes? Here's how it affected one town”. *Journalist's Resource*. Economics, Education, Politics & Government. Prieiga internetu: <https://journalistsresource.org/politics-and-government/what-happens-when-a-rural-school-closes/>
76. Mincu, M., & Davies, P. (2019). The governance of a school network and implications for initial teacher education. *UCL Discovery*. Prieiga internetu: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10198070/>
77. Osborne, S. (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge. Prieiga internetu: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20título%2000582.pdf
78. Patapas, A., (2010). Viešojo administravimo studijų krypties savarankiškumo problema. Viešoji politika ir administravimas, ISSN 1648-2603. Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=a5b30f3d6dc6be7eb54e87df5d7fc74d92ede866>
79. Pearce C. L., Conger J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications, Inc. Business & Management ISBN: 9780761926245. DOI:10.4135/9781452229539.
80. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0020852312437323>

81. Qin, K., Cao, Z. (2023). In the Laissez-faire Leadership Style, Self-operation Mechanisms and Reverse Management Are Intertwined, Resulting in A Form of Governance By Doing Nothing. *International Journal of Social Science and Education Research*. Prieiga internetu: <https://www.airitilibrary.com/Article/Detail/P20190819001-N202310310012-00021>
82. Raipa, A. (2013). Organizacijų pasirengimo pokyčių valdymui dekompozicija. *Viešojo politika ir administravimas*. Mykolas Romeris universitetas, Kauno technologijos universitetas. Vilnius : Mykolas Romeris universitetas, 2013, t. 12, Nr. 4. <https://doi.org/10.13165/VPA-13-12-4-01>
83. Raipa, A., Smalskys, V., Giedraitytė V., Nefas S. (2016). Šiuolaikinio viešojo administravimo pagrindai, MRU. Registrų centras, Vilnius. ISBN 978-9955-30-218-6. Prieiga internetu: https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/literatura/Alvydas%20Raipa%2C%20Vainius%20Smalskys%2C%20Vidmantė%20Giedraitytė%2C%20Saulius%20Nefas_Šiuolaikinio%20viešojo%20administravimo%20pagrindai.pdf
84. Raišienė A. G., Bilan S., Smalskys V., Gečienė J. (2019). Emerging changes in attitudes to inter-institutional collaboration: the case of organizations providing social services in communities. *Administrative and Management Public*. DOI: 10.24818/amp/2019.33-03. Prieiga internetu: <https://ramp.ase.ro/vol33/33-03.pdf>
85. Raišienė, A. G. (2015). Bendradarbiavimo viešajame sektoriuje organizavimo alternatyvos. Mykolas Romeris University. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/profile/Agota-Raisiene/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8/Bendradarbiavimo-kaip-viesojo-sektoriaus-veiklos-organizavimo-alternatyvos-teoriniai-aspektai.pdf
86. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Publisher: Open University Press. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability
87. Rincon-Gallardo S. (2016). Essential Features of Effective Networks in Education. *Journal of Professional Capital and Community*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/303873022_Essential_Features_of_Effective_Networks_in_Education
88. Rowe, E., Langman, S. (2024). Competitive grants in autonomous public schools: How school principals are labouring for public school funding. *Australian Educational Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00746-9>.
89. Rowe, E., Wright, G. (2011). The Delphi technique: Past, present, and future prospects—Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.09.002>
90. Ruiter V. (2022). The Delphi technique: a tutorial. *Research in Hospitality Management*. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/361113635_The_Delphi_technique_a_tutorial
91. Sabaliauskas S., Žydzūnienė V (2017) “Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai” (qualitative research: principles and methods), *Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams, vilnius*. prieiga internetu: https://www.academia.edu/31606247/kokybiniai_tyrimai_principai_ir_metodai_qualitative_research_principles_and_methods
92. Shava, G. N., Dube, P., Maradze, A., Ncube, C. (2021). Distributed leadership practices and applications in education management: A current architecture for educational leadership, a theoretical overview. Prieiga internetu: ResearchGate.
93. Shava, G. N., Tlou, F. N. (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*.
94. Shedyakov V. (2023). Organization of creativity as a complex task for the society. *Collection of Scientific papers, SCIENTIA*. Prieiga internetu: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1065>
95. Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*. <https://doi.org/10.28945/199>
96. Sørensen, E., Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>.
97. Spillane, J. P. (2005). „Distributed Leadership“. *The Educational Forum* DOI: 10.1080/00131720508984678.

98. Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. Teachers College Press. Roulete. Prieiga internetu: [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vSKAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA83&dq=Spillane,+J.+P.,+%26+Diamond,+J.+B.+\(2007\).+Distributed+leadership+in+practice.+Teachers+College+Press.&ots=ycS0WYQr-e&sig=cVGILOEyK3jaFKKc97BJARygFtg#v=onepage&q=Spillane%2C%20J.%20P.%2C%20%26%20Diamond%2C%20J.%20B.%20\(2007\).%20Distributed%20leadership%20in%20practice.%20Teachers%20College%20Press.&f=false](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vSKAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA83&dq=Spillane,+J.+P.,+%26+Diamond,+J.+B.+(2007).+Distributed+leadership+in+practice.+Teachers+College+Press.&ots=ycS0WYQr-e&sig=cVGILOEyK3jaFKKc97BJARygFtg#v=onepage&q=Spillane%2C%20J.%20P.%2C%20%26%20Diamond%2C%20J.%20B.%20(2007).%20Distributed%20leadership%20in%20practice.%20Teachers%20College%20Press.&f=false)
99. Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *The American Review of Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/0275074005282583>
100. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2021). *Tūkstantmečio mokyklų koncepcija*. Vilnius: ŠMSM.
101. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2022). *Pažangos planų rengimo gairės*. Vilnius: ŠMSM.
102. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (2023). *Universalaus dizaino mokymuisi gairės*. Vilnius: ŠMSM.
103. Throne, R. (2025). *Qualitative research methods for dissertation research*. University of the Cumberlands. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/386548559_Qualitative_Research_Methods_for_Dissertation_Research#fullTextFileContent
104. Tucaliuc M., Curșeu, P.L., Muntean, A.F. (2023). “Does Distributed Leadership Deliver on Its Promises in Schools? Implications for Teachers’ Work Satisfaction and Self-Efficacy”. *Educ. Sci.* <https://doi.org/10.3390/educsci13101058>.
105. Tucaliuc, M., Nechita, E., & Iliescu, R. (2023). Enhancing Teacher Autonomy through Distributed Leadership: Implications for School Reform and Teacher Motivation. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*. <https://doi.org/10.15385/edu.2023.28.1.58>
106. United Nations DESA. (2015). *Responsive and Accountable Public Governance: 2015 World Public Sector Report*. Jungtinių Tautų Departamentas ekonominiams ir socialiniams reikalams.
107. Urbanovič, J., Navickaitė, J., Dačiulytė, R. (2019). Autonomy, collaboration and competition: The impact of education management reforms which aim to increase school autonomy on relations between schools. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. <https://doi.org/10.2478/nispa-2019-0008>.
108. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“. (2023) Vilnius: Lietuvos Respublikos Vyriausybė. <https://www.lrv.lt/lt/veikla/lietuvos-2050-strategija>.
109. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Vytauto Didžiojo universitetas.
110. Winthrop, R., Barton, A., Ershadi, M., Ziegler, L. (2021). *Collaborating to transform and improve education systems: A playbook for family-school engagement*. The Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/familyengagement>
111. World Bank Group. (2023). *Education financing strategies and public-private partnerships*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org>.
112. Žydzionaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai*. Kauno Technologijos Universitetas.

PRIEDAI

1 Priedas
pusiau struktūruota interviu (kategorijos) klausimai (sub-kategorijos)
I Kategorija. DECENTRALIZACIJA IR VIDINĖ LYDERYSTĖ
Kaip apibūdintumėte vadovavimo stilių savo mokykloje?/ mokyklose? Kokie mechanizmai naudojami sprendimų priėmimui mokyklos viduje? Kaip priimtas sprendimas dėl mokyklos dalyvavimo TŪM projekte? Kaip pasikeitė bendradarbiavimas mokykloje tarp mokytojų, administracijos, bendruomenės narių įstojus į TŪM projektą? Kiek svarbi mokyklos lyderystės forma jungiantis į pasidalytos lyderystės mokyklų tinklą?
II Kategorija. TINKLŲ KŪRIMAS IR BENDRADARBIAVIMAS TŪM PROJEKTE
Kaip vyksta bendradarbiavimas tarp tinklo mokyklų? Kaip svarbu lyderystės forma PL mokyklų tinkle? Kaip mokyklos dalyvauja strateginių TŪM sprendimų priėmime? Kokia pridėtinę vertę TŪM padeda mokykloms sukurti?
III Kategorija. KONKURENCIJOS IR BENDRADARBIAVIMO PUSIAUSVYRA
Kaip tinklų veikla paveikė konkurenciją tarp Lietuvos mokyklų? Kokie veiksniai turi įtakos mokyklų tarpusavio konkuravimui? Kaip valstybinių mokyklų pasidalytosios lyderystės tinklas, galėtų būti konkurencinė priemonė privačiam sektoriui? Kaip, jūsų nuomone, tinklų veikla gali skatinti mokyklų bendradarbiavimą, o ne konkurenciją?
IV Kategorija. STRATEGINIAI IR POLITINIAI ASPEKTAI
Kokius politinius sprendimus ar strategijas reikėtų įgyvendinti, kad tinklų veikla būtų efektyvesnė? Kokius pagrindinius TŪM trūkumus įvardintumėte?
PAPILDOMOS IŽVALGOS
Kokių dar turite išvalgų ar minčių apie tinklų kūrimą, pasidalytąją lyderystę ar TŪM projektą?

III delphi tyrimo, etapo anketa

Klausimo Kodas	Klausimas: Kiek sutinkate su teiginiu, kad... Teiginiai	Vertinimas Likerto skalė 1- Visiškai nesutinku... 5- Visiškai sutinku
K1	Sprendimų priėmimo procesai mokyklose turi būti kolegialūs ir skatinti aktyvų mokytojų įsitraukimą į strateginio planavimo procesus?	
K2	TŪM projektas paskatino aktyvesnį ir efektyvesnį bendradarbiavimą tarp mokytojų, administracijos ir bendruomenės?	
K3	Dalyvavimas TŪM projekte skatina efektyvų mokyklų bendradarbiavimą ir dalijimąsi ištekliais ir praktikomis.	
K4	TŪM tinklas reikšmingai prisideda prie pedagoginių inovacijų.	
K5	TŪM tinklas reikšmingai prisideda prie mokinių rezultatų gerinimo.	
K6	Projektas realiai prisideda prie mokyklų bendradarbiavimo ir mažina konkurenciją.	
K7	Mokinio krepšelis ir reitingų sistema yra pagrindiniai veiksniai, kurie skatina konkurenciją tarp mokyklų.	
K8	TŪM projektas galėtų tapti veiksminga atsvara privačių mokyklų konkurenciniam pranašumui.	
K9	TŪM projekto biurokratinė našta ir trumpa trukmė riboja tinklų kūrimo galimybes?	



VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2024-1009

(4.16 E) 850000-V-228

**Mantė Rimkevičiūtė, Margarita Charitonova,
Dženeta Taraškevičienė, Danguolė Ruginytė-Norvaišė,
Toma Obrikienė- Kriščiūnienė, Morta Butkė**

dalyvavo jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje
„JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI“

Ir skaitė pranešimą tema:

„TiPaFo- ateities viešojo sektoriaus įrankis“

VU ŠA direktorė



A blue ink signature of Prof. dr. Renata Bilbokaitė.

Prof. dr. Renata Bilbokaitė

2024 m. gegužės 9 d.