VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

IDILIJA BALICKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

PASIDALYTOJI LYDERYSTĖ MOKYKLOJE: GALIMYBĖS IR IŠŠŪKIAI KURIANT PALANKŲ VIDINĮ KLIMATĄ

Darbo vadovė: dr. Dalia Dambrauskienė

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė *Name, Surname*	**Idilija Balickienė**
Padalinys *Faculty*	**Šiaulių akademija** ***Šiauliai Academy***
Studijų programa *Study Programme*	**Vadybos magistro studijų programa** ***Master's study programme in Management***
Darbo pavadinimas *Thesis topic*	**Pasidalytoji lyderystė mokykloje: galimybės ir iššūkiai kuriant palankų vidinį klimatą** ***Distributed Leadership in Schools: Opportunities and Challenges in Creating a Favorable Internal Climate***
Darbo tipas *Thesis type*	**Baigiamasis darbas** ***Final Thesis***

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

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

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

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

Aš, Idilija Balickienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*) ☒

Embargo laikotarpis
Embargo Period

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

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

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

Balickienė, I. (2025). Pasidalytoji lyderystė mokykloje: galimybės ir iššūkiai kuriant palankų vidinį klimatą. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pasidalytosios lyderystės (PL) poveikis mokyklos vidiniam klimatui (MVK), siekiant atskleisti šio lyderystės modelio galimybes ir iššūkius kuriant pozityvią mokyklos aplinką. Tyrimo aktualumas kyla iš riboto dėmesio PL ir MVK tarpusavio ryšiui moksliniuose tyrimuose. Darbe keliama problema: kaip pasidalytoji lyderystė veikia mokyklos vidinį klimatą? Darbo tikslas – atskleisti pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos vidiniam klimatui. Uždaviniai apima PL sampratos ir dimensijų analizę, MVK komponentų reikšmės atskleidimą, tyrimo metodologijos pagrindimą bei empirinio tyrimo atlikimą.

Teorinėje dalyje aptariama, kad pasidalytoji lyderystė grindžiama atsakomybės ir įtakos paskirstymu organizacijos nariams. Ji akcentuoja pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir kolektyvinį sprendimų priėmimą, kurie stiprina organizacijos veiklos efektyvumą ir bendruomenės įsitraukimą. Pasidalytosios lyderystės raiška, tokia kaip bendravimas, sprendimų priėmimo pasiskirstymas ir iniciatyvų skatinimas, yra itin aktuali švietimo sektoriuje, nes prisideda prie įtraukios ir bendradarbiavimu grįstos kultūros kūrimo.

Mokyklos vidinis klimatas, apimantis santykių, fizinės aplinkos, asmeninio augimo ir sistemos palaikymo dimensijas, daro tiesioginę įtaką mokyklos bendruomenės motyvacijai, pasitenkinimui bei organizacijos veiklos kokybei. Pasidalytosios lyderystės taikymas ne tik padeda stiprinti vidinius santykius, bet ir sudaro sąlygas didesniam pedagogų ir vadovų bendradarbiavimui, kuris yra svarbus kuriant palankią mokyklos aplinką.

Empirinis tyrimas atliktas taikant literatūros analizę, pusiau struktūruotus interviu ir turinio analizę. Tyrime dalyvavo mokyklų vadovai. Rezultatai atskleidė, kad pasidalytoji lyderystė, pavyzdžiui, bendradarbiavimo skatinimas ir atsakomybės pasidalijimas, reikšmingai prisideda prie mokyklos vidinio klimato gerinimo. PL taikymas padeda stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, bendruomenės įsitraukimą ir kurti psichologiškai saugią aplinką. Be to, PL mažina konfliktų lygį, gerina sprendimų priėmimo procesus bei skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą. Tyrimas atskleidė ir iššūkius, susijusius su PL taikymu mokykloje. Jie apima pedagogų komunikacijos spragas, pasipriešinimą pokyčiams, laiko ir resursų trūkumas, asmeninės nuostatos. Nepaisant to, PL teikia reikšmingas galimybes mažinti pedagogų perdegimą, stiprinti jų motyvaciją bei užtikrinti pozityvią mokyklos kultūrą. PL taikymas yra efektyvi priemonė kuriant ir palaikant palankų MVK. Pateikiamos rekomendacijos mokyklų vadovams apima santykių ir bendradarbiavimo stiprinimą, sprendimų priėmimo proceso tobulinimą bei pedagogų iniciatyvų skatinimą. Akcentuojama, kad demokratinis vadovavimas gali prisidėti prie švietimo kokybės gerinimo bei ilgalaikės organizacijos sėkmės.

Raktiniai žodžiai: pasidalytoji lyderystė, mokyklos vidinis klimatas, demokratinis vadovavimas, pedagogų motyvacija, mokyklos kultūra.

Balickienė, I. (2025). Distributed Leadership in Schools: Opportunities and Challenges in Creating a Favorable Internal Climate. Master's Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis examines the impact of distributed leadership on the internal school climate, aiming to reveal the opportunities and challenges of this leadership approach in creating a positive school environment. The relevance of the study arises from the limited attention paid to the relationship between distributed leadership (DL) and the internal school climate (ISC) in scientific research. The problem addressed in the thesis is: how does distributed leadership affect the internal school climate? The aim of the study is to reveal the impact of distributed leadership on the internal school climate. The objectives include analyzing the concept and dimensions of DL, highlighting the significance of ISC components, justifying the research methodology, and conducting an empirical study.

The theoretical part discusses that distributed leadership is based on the distribution of responsibility and influence among organizational members. It emphasizes trust, collaboration, and collective decision-making, which enhance organizational efficiency and community engagement. The manifestations of distributed leadership, such as communication, distributed decision-making, and initiative encouragement, are particularly relevant in the education sector, as they contribute to the development of an inclusive and collaboration-oriented culture.

The internal school climate, encompassing dimensions of relationships, physical environment, personal growth, and system support, directly influences the motivation, satisfaction, and operational quality of the school community. The application of distributed leadership not only helps strengthen internal relationships but also creates conditions for greater collaboration between teachers and school leaders, which is essential for fostering a positive school environment.

The empirical study employed literature analysis, semi-structured interviews, and content analysis. School leaders participated in the research. The results revealed that distributed leadership practices, such as promoting collaboration and sharing responsibility, significantly contribute to improving the internal school climate. The implementation of DL strengthens mutual trust, community engagement, and psychological safety. Moreover, DL reduces the level of conflicts, improves decision-making processes, and encourages professional development among staff. The study also identified challenges related to the application of DL in schools. These include communication gaps among educators, resistance to change, time and resource constraints, and individual attitudes. Nevertheless, DL practices offer significant opportunities to reduce teacher burnout, enhance motivation, and ensure a positive school culture. The application of DL is an effective tool for creating and maintaining a favorable internal school climate.

Recommendations for school leaders include strengthening relationships and collaboration, improving decision-making processes, and encouraging teacher initiatives. It is emphasized that democratic leadership can contribute to improving the quality of education and achieving long-term organizational success.

Keywords: distributed leadership, internal school climate, democratic leadership, teacher motivation, school culture.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė PL aiškinimai 12
1.2.2 lentelė PL raiškos komandiniame darbe bruožai 14
3.2.3. lentelė Galimybės. PL Vertybių ir įsitikinimų dimensija 28
3.2.4 lentelė Galimybės. MVK Santykiu dimensija. 30
3.2.5 lentelė Iššūkiai. PL Vertybių ir įsitikinimų dimensija 32
3.2.6 lentelė Iššūkiai. MVK Santykių dimensija 33
3.2.7 lentelė Galimybės. PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija 34
3.2.8 lentelė Galimybės. MVK Bendradarbiavimo dimensija 36
3.2.9 lentelė Iššūkiai. PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija 37
3.2.10 lentelė Iššūkiai. MVK Bendradarbiavimo dimensija 38
3.2.11 lentelė Galimybės. PL Sprendimų priėmimo dimensija 39
3.2.12 lentelė Galimybės. MVK Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija 43
3.2.13 lentelė Galimybės. MVK Saugumo dimensija 45
3.2.14 lentelė Iššūkiai. PL Sprendimų priėmimo dimensija 47
3.2.15 lentelė Iššūkiai. MVK Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija 48
3.2.16 lentelė Iššūkiai. MVK Saugumo dimensija 50
3.2.17 lentelė Galimybės. PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija 51
3.2.18 lentelė Galimybės. MVK Asmeninio augimo dimensija. 53
3.2.19 lentelė Iššūkiai. PL Atsakomybės ir atskaitomybės 54
3.2.20 lentelė Iššūkiai. MVK Asmeninio augimo dimensija. 55
3.2.21 lentelė Galimybės. PL Iniciatyvos dimensija 56
3.2.22 lentelė Galimybės. MVK Saugumo dimensija 57
3.2.23 lentelė Iššūkiai. PL Iniciatyvos dimensija 59
3.2.24 lentelė Iššūkiai. MVK Saugumo dimensija 59

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1.1.1 pav. PL sudarančios dimensijos 13
1.2.2 pav. Įtakos ir galios pasiskirstymas PL 15
1.3.3 pav. Mokyklos vidinį klimatą sudarančios dimensijos 18

TRUMPINIŲ ŽODYNAS

EBPO (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development) – Europos ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

EK – Europos Komisija

ES – Europos Sąjunga

LR – Lietuvos Respublika

PL – pasidalytoji lyderystė

VK – vidinis klimatas

MVK – mokyklos vidinis klimatas

TERMINŲ ŽODYNAS

Komanda: „Tai ne mažiau kaip du asmenys, dirbantys organizaciniame padalinyje ar atskiroje organizacijoje, kuriai taikoma darbo teisė, turintys ne daugiau kaip vieną profesinę kvalifikaciją, savanoriškai, spontaniškai ir sąmoningai prisiimantys komandos vadovo funkcijas ir atsakomybę už savo darbo rezultatus, darantys vienas kitam įtaką tarpusavio pasitikėjimu, bendravimu ir bendradarbiavimu, tikslų siekiantys bendru sutarimu“ (Šalkauskienė, Jankienė, 2023).

Lyderystė: „Kildinama iš žodžio vesti, kuriame yra du pagrindiniai dalykai: subjektas lyderio pavidalu ir vedamas objektas“ (Aisyah, Ilmi, Rosyid, Wulandari, Akhmad, 2022).

Vadovavimas: „Įtakos darymo procesas, konkrečiai – kaip sąmoninga įtaka siekiant vadovauti, struktūruoti ir padėti kitiems“ (Tummers, Bakker, 2021).

Mokyklos aplinka: „Gali būti apibrėžiama kaip konstruktas, apimantis tiek objektyvius, tiek subjektyvius komponentus, įskaitant tvarką, saugumą, discipliną, vertybes ir lūkesčius, mokymo ir mokymosi kultūrą, mokyklos patalpas ir kitus materialiuosius išteklius bei jų kokybę, mokinių prisirišimo prie mokyklos lygį, mokinių, mokytojų ir darbuotojų santykius, mokinių elgesį, kuriuos apibendrintai galima įvardyti kaip fizinės ir psichosocialinės mokyklos aplinkos komponentus“ (Luima, Jociūtė, 2022, p. 60).

Organizacijos klimatas: „fizinių ir socialinių veiksnių, esančių organizacijoje, visuma” (Rivai, Gani ir Murfat, 2015, p. 557).

Pasidalytoji lyderystė: „Lyderystė, kuri kyla iš komandų narių, o ne tik iš paskirto komandos vadovo <....> ši lyderystės forma pasireiškia, kai komandos nariai visapusiškai įsitraukia į vadovavimo procesus ir atlieka vadovavimo funkcijas“ (Martin, Cormican, Sampaio ir Wu, 2018).

Veiklos efektyvumas: „Universali sąvoka, kuri yra organizacijos, organizacijos dalies ir jos darbuotojų veiklos efektyvumas, pagrįstas iš anksto nustatytais standartais ir kriterijais“ (Rivai, Gani ir Murfat, 2015, p. 557).

Mokyklos vidinis klimatas: „Normos, vertybės ir lūkesčiai, padedantys žmonėms jaustis socialiai, emociškai ir fiziškai saugiems“ (Shukla ir kt., 2017).

TURINYS

SANTRAUKA 2
SUMMARY 3
TRUMPINIŲ ŽODYNAS 5
TERMINŲ ŽODYNAS 6
ĮVADAS 8
1. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TEORINĖ ANALIZĖ MOKYKLOS VIDINIO KLIMATO FORMAVIMO KONTEKSTE 11
1. 1. Pasidalytosios lyderystės samprata 11
1. 2. PL įgyvendinimas ir privalumai valdant organizacijos komandinį darbą 14
1. 3. Mokyklos vidinio klimato komponentai pasidalytosios lyderystės kontekste 17
1.3.1. Mokyklos vidinio klimato komponentų reikšmė mokyklos veiklai 17
1.3.2. Pasidalytosios lyderystės vaidmuo mokyklos vidiniame klimate 19
2. TYRIMO METODOLOGIJA 22
2. 1. Bendroji tyrimo koncepcija 22
2. 2. Tyrimo metodai ir instrumentas 23
2. 3. Tyrimo organizavimo ir atlikimo aprašymas 24
3. TYRIMO REZULTATAI 26
3. 1. Mokyklos vidaus dokumentų analizė 26
3. 2. Pusiau struktūruotų interviu tyrimo analizė 27
3.2.1. PL Vertybių ir įsitikinimų dimensijos poveikis MVK 27
3.2.2. PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensijos poveikis MVK 34
3.2.3. PL Sprendimų priėmimo dimensijos poveikis MVK 39
3.2.4. PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensijos poveikis MVK 51
3.2.5. PL Iniciatyvos dimensijos poveikis MVK 56
3. 3. Diskusija 62
IŠVADOS 63
REKOMENDACIJOS 65
LITERATŪRA 67
PRIEDAI 72
1 priedas Empirinio tyrimo klausimų pagrindimas 72
2 priedas Interviu klausimai 74
3 priedas Tyrimo dalyvių charakteristikos 75
4 priedas PL Vertybių ir įsitikinimų dimensija: tyrimo duomenys 76
5 priedas PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija: tyrimo duomenys 78
6 priedas PL Sprendimų priėmimo dimensija: tyrimo duomenys 80
7 priedas PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija: tyrimo duomenys 83
8 priedas PL Iniciatyvos dimensija: tyrimo duomenys 85
9 priedas MVK Santykių dimensija: tyrimo duomenys 86
10 priedas MVK Bendravimo dimensija: tyrimo duomenys 88
11 priedas MVK Asmeninio augimo dimensija: tyrimo duomenys 89
12 priedas MVK Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija: tyrimo duomenys 91
13 priedas MVK Saugumo dimensija: tyrimo duomenys 94
14 priedas Pažymėjimas dėl pranešimo skaitymo mokslinėje konferencijoje 97

ĮVADAS

Temos aktualumas. Efektyvus mokyklų valdymas yra vienas svarbiausių švietimo kokybę ir mokyklos bendruomenės gerovę lemiančių veiksnių. Tinkamas mokyklos vidinis klimatas, pagrįstas bendradarbiavimu ir pasitikėjimu, prisideda prie pedagogų profesinės gerovės, jų motyvacijos ir emocinio saugumo užtikrinimo. Raudeliūnaitė ir Gudžinskienė (2022) komandinį darbą vadina „įtraukios mokyklos ugdymo pagrindu“, pabrėždamos bendradarbiavimo svarbą šiuolaikinėse mokyklose. EBPO (2020) akcentuoja, kad mokyklos veiklos sėkmė priklauso nuo bendradarbiavimo tarp visų darbuotojų ir bendros darbo atmosferos. Tinkamai valdomose mokyklose veiklos rezultatai yra ženkliai geresni, o pedagogų pasitenkinimas darbu – didesnis.

Nepaisant to, Lietuvoje prastas mokyklos vidinis klimatas išlieka opi problema. Toropova, Myrberg ir Johansson (2020) pastebi, kad pedagogų kaita dažniausiai kyla dėl nepasitenkinimo darbo aplinka, o ne dėl finansinių priežasčių. Tandzegolskienė ir Vančugovaitė (2019) akcentuoja, kad neigiamas emocinis klimatas apsunkina pedagogų veiklą ir sumažina jų motyvaciją. Be to, Bethere, Kasiliauskienė, Pavitola ir Usca (2023) pažymi, kad įtraukiojo ugdymo diegimas mokyklose kelia naujų iššūkių, kuriuos galima spręsti gerinant vidinį klimatą.

Pasidalytoji lyderystė (PL) vis dažniau laikoma tinkama šiuolaikinėms mokykloms, nes jis skatina komandinį darbą, pasitikėjimą ir darbuotojų motyvaciją. Zhu ir kt. (2018) bei Fransen ir kt. (2020) tyrimai rodo, kad PL mažina konfliktų skaičių, didina komandinį atsparumą ir stiprina psichologinį saugumą organizacijoje. Rivar, Gani ir Murfat (2019) pabrėžia, kad geras mokyklos klimatas daro didesnę įtaką pedagogų veiklos rezultatams nei finansinės priemonės ar organizacinė struktūra.

Apibendrinant galima teigti, kad moksliniuose tyrimuose akcentuojamas pasidalytosios lyderystės poveikis mokyklų veiklos efektyvumui. Mokyklų vadovai turi reikšmingą potencialą kurti palankią mokymosi aplinką tiek mokytojams, tiek mokiniams, gerinti mokinių pasiekimus bei formuoti veiksmingą organizacinę politiką ir procesus.

Temos ištirtumas. Pasidalytosios lyderystės taikymo stipriosios pusės daugiausiai analizuotos organizacijų vadybos kontekste. Ši lyderystės forma laikoma itin tinkama projektinei veiklai ir tarpdisciplininėms komandoms, nes skatina bendradarbiavimą, greitesnį sprendimų priėmimą ir efektyvesnę informacijos sklaidą organizacijos viduje ir išorėje (Nicolaides ir kt., 2014). Scott-Young, Georgy ir Grisinger (2019) pabrėžė, kad PL padeda sklandžiau įgyvendinti komandinio darbo ypatybes, ypač ten, kur komandos yra integruotos ir sąveikaujančios. Chen, Hui-Zhang (2022) pažymėjo, kad PL tiesiogiai siejasi su didesniu darbuotojų pasitenkinimu, kūrybiškumu bei organizacijos efektyvumo rodikliais. Rimkus ir Mulerenkienė (2021) bei Pecino ir kt. (2019) išryškino, kad geras organizacinis klimatas, kuris susijęs su PL, mažina stresą ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbo vieta. Be to, Pavlova (2020) nurodo, kad PL prisideda prie efektyvesnės komunikacijos organizacijos viduje.

Švietimo kontekste PL dažniausiai siejama su mokyklos vidinio klimato stiprinimu. Toropova, Myrberg ir Johansson (2020) tyrimai parodė, kad palankus MVK didina pedagogų pasitenkinimą darbu ir mažina mokytojų kaitą. Dreer (2022) išryškino, kad MVK tiesiogiai lemia pedagogų gerovę ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą bei autonomiją darbe. Rivai, Gani ir Murfat (2019) nustatė, kad MVK glaudžiai susijęs su pedagogų veiklos rezultatais: geras MVK skatina pedagogų profesinį augimą ir mokinių akademinius pasiekimus. Shukla ir kt. (2019) pastebėjo, kad teigiamas MVK mažina mokinių patiriamą patyčių lygį ir skatina jų socialinę gerovę. Taip pat Butvilas, Janiukštis ir

Bubnys (2023) pabrėžia, kad socialiniai santykiai, kuriuos pedagogai užmezga darbo aplinkoje, lemia jų fizinius, psichinius ir emocinius išteklius bei gebėjimus efektyviai veikti darbo sąlygomis. Paužolienė, Šimanskienė ir Burgis (2022) pastebėjo, kad deleguodamas valdymo funkcijas vadovas gali daugiau dėmesio skirti emocinės aplinkos kūrimui ir organizacinių vertybių puoselėjimui, o tai pagerina mokyklos MVK.

Nepaisant šių įžvalgų, trūksta tyrimų, detaliai nagrinėjančių pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos vidiniam klimatui Lietuvos švietimo kontekste. Šis tyrimas siekia užpildyti šią spragą, analizuodamas, kaip PL taikymas gali prisidėti prie MVK gerinimo.

Temos naujumas. Nors PL ir MVK jau yra tyrinėtos, vis dar stokojama mokslinių darbų, nagrinėjančių konkrečius mechanizmus, kaip PL taikymas pagerina MVK. Lumis ir Nykiel (2019) savo tyrimuose atskleidė MVK poveikį pedagogų profesiniam augimui ir norui mokytis. Paužolienė, Šimanskienė ir Burgis (2022) nagrinėjo PL ir MVK, teigdami, kad šių veiksnių derinys gerina mokyklos emocinę aplinką. Wu, Comican ir Chen (2020), taip pat Printy ir Liu (2020), Kalkan, Aksal ir Dağli (2020) pabrėžė pasidalytosios lyderystės vaidmenį gerinant MVK ir organizacinę kultūrą. Šis darbas yra naujas, nes siekiama atskleisti, kaip konkrečiai PL gali būti taikoma MVK gerinimui.

Tyrimo problema. Pasidalytoji lyderystė ir mokyklos vidinis klimatas dažnai nagrinėjami kaip atskiri reiškiniai moksliniuose tyrimuose, tačiau jų tarpusavio poveikis iki šiol yra nepakankamai ištirtas. Probleminis klausimas: kokį poveikį pasidalytoji lyderystė daro mokyklos vidiniam klimatui?

Objektas: pasidalytosios lyderystės poveikis mokyklos vidiniam klimatui.

Tyrimo tikslas: atskleisti pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos vidiniam klimatui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti pasidalytosios lyderystės sampratą ir jos dimensijų raišką mokykloje;
2. Išsiaiškinti mokyklos vidinio klimato komponentus ir jų reikšmę mokyklos veiklai;
3. Pagrįsti pasidalytosios lyderystės ir mokyklos vidinio klimato tyrimo metodologiją;
4. Atlikus tyrimą atskleisti, kaip pasidalytoji lyderystė veikia mokyklos vidinį klimatą.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, kokybinio tyrimo metodas (pusiau standartizuotas interviu), turinio analizė.

Tyrimo ribotumai. Atliekant tyrimą buvo nustatyti keli ribotumai, kurie galėjo paveikti rezultatų interpretaciją ir apibendrinimą. Tyrimas buvo vykdomas tik savivaldybėms pavaldžiose mokyklose, todėl į jį nebuvo įtrauktos privačios mokyklos, o tai riboja rezultatų apibendrinamumą visam švietimo sektoriui. Be to, tyrime dalyvavo tik moterys vadovės, vyresnės nei 40 metų, todėl nebuvo atskleista vyrų ar jaunesnių vadovų perspektyva. Tai galėjo lemti tam tikrą duomenų šališkumą, nes PL galimybės ir MVK suvokimas gali skirtis priklausomai nuo vadovų demografinių savybių.

Tyrime taip pat nebuvo atsižvelgta į geografinius skirtumus tarp miesto ir kaimo mokyklų bei regionines ypatybes, kurios galėtų reikšmingai paveikti mokyklos vidinio klimato formavimąsi.

Kai kurios pasidalytosios lyderystės dimensijos, tokios kaip mokyklos struktūra, strateginė vizija, vertybės ir įsitikinimai, nebuvo tiesiogiai aptartos pusiau struktūruoto interviu metu. Šios dimensijos dažniausiai atsiskleidė per dokumentų analizę ir netiesioginius vadovų atsakymus, todėl jų išsamus įvertinimas buvo ribotas. Dokumentų analizė pateikė daug vertingos informacijos apie mokyklų struktūrą ir strateginę viziją, tačiau kai kuriuos strateginius planus ir vidaus taisykles buvo sudėtinga interpretuoti be papildomo konteksto iš vadovų interviu. Tai apribojo šių dimensijų analizės gylį.

Atliekant dokumentų analizę, į tyrimą nebuvo įtrauktos dviejų mokyklų (D ir J) strateginiai planai, vidaus taisyklės ar kiti reikšmingi dokumentai, nes jų nepavyko gauti. Dėl šios priežasties trūksta specifinių įžvalgų apie pasidalytosios lyderystės dimensijų įgyvendinimą šiose mokyklose ir jų poveikį mokyklos vidiniam klimatui.

Šie ribotumai atskleidžia galimybes tolimesniems tyrimams, kurie galėtų apimti platesnį dalyvių spektrą, įtraukti privačias mokyklas, analizuoti geografinius ir regioninius skirtumus bei giliau nagrinėti tokius veiksnius kaip finansinės sąlygos ar išorinis valdymas. Be to, papildomas dėmesys galėtų būti skiriamas toms pasidalytosios lyderystės dimensijoms, kurios šiame tyrime nebuvo išsamiai aptartos, tačiau gali turėti reikšmingą poveikį mokyklos vidiniam klimatui.

Tyrimo rezultatų mokslinis, praktinis reikšmingumas ir sklaida. Tyrimo teorinė analizė buvo pristatyta tarptautinėje jaunųjų tyrėjų mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“, vykusioje 2024 m. gegužės 9 d. VU Šiaulių akademijoje. Pristatymo tema buvo „Pasidalytosios lyderystės ir vidinio mokyklos klimato sąsajos“. Nors tyrimo rezultatai dar nebuvo pateikti, dalyvavimas konferencijoje sudarė galimybę aptarti teorines įžvalgas su kitais jaunaisiais tyrėjais ir specialistais, taip prisidedant prie akademinių diskusijų bei tolimesnių tyrimo plėtros galimybių. Dalyvavimą konferencijoje patvirtina 14 priede pateiktas pažymėjimas.

Mokslinis tyrimo reikšmingumas atsiskleidžia per lyderystės ir organizacinio klimato teorinių žinių plėtrą. Tyrimas detaliai aprašo pasidalytosios lyderystės dimensijas bei jų poveikį mokyklos vidiniam klimatui, stiprindamas supratimą apie šių dviejų reiškinių tarpusavio ryšį.

Praktiniu požiūriu tyrimas pateikia reikšmingas įžvalgas, kaip pasidalytoji lyderystė gali pagerinti vidinį mokyklos klimatą. Rezultatai rodo, kad PL taikymas stiprina tarpusavio pasitikėjimą, didina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir mažina konfliktų lygį, o tai prisideda prie mokyklos bendruomenės ir organizacijos tobulėjimo.

Tyrimo rezultatų sklaida neapsiriboja dalyvavimu jau įvykusioje konferencijoje. Ateityje planuojama dalyvauti kituose akademiniuose bei praktiniuose renginiuose. Šie veiksmai užtikrins rezultatų aktualumą ir praktinį pritaikymą tiek akademinėje, tiek švietimo praktikoje.

1. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS TEORINĖ ANALIZĖ MOKYKLOS VIDINIO KLIMATO FORMAVIMO KONTEKSTE

Šiame skyriuje plėtojama pasidalytosios lyderystės samprata, nagrinėjant jos reikšmę mokyklos vidinio klimato formavimo procese. Aptariami tokie pasidalytosios lyderystės aspektai kaip kolektyvinė atsakomybė, horizontali įtaka ir dinamiškas vaidmenų pasidalijimas, kurie laikomi kertiniais veiksniais, padedančiais formuoti įtraukią ir bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą. Skyrius taip pat apima mokyklos vidinio klimato komponentų analizę, atskleidžiant jų ryšius su pasidalytąja lyderyste ir jos poveikį mokyklos veiklai.

1. 1. Pasidalytosios lyderystės samprata

Teigiama, kad XXI a. organizacijos vadovas turi gebėti mobilizuoti darbuotojus strateginėms užduotims įgyvendinti, formuoti palankią aplinką bei taikyti modernias vadybos praktikas (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020). Šiuolaikinė lyderystė retai grindžiama vieno asmens įtaka – tai sudėtingas socialinis procesas, apimantis vadovavimo atsakomybės pasidalijimą tarp komandos narių. Pasidalytosios lyderystės (PL) samprata tampa itin aktuali šiuolaikinėse vadovavimo teorijose, nes pabrėžia vaidmenų ir atsakomybės paskirstymą vadovavimo procesuose (Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, 2020).

Anglų kalboje vartojamos dvi sąvokos: „shared leadership“ ir „distributed leadership“. „Shared leadership“ apibūdinama kaip lyderystė, kai lyderio vaidmenys pasiskirsto tarp komandos narių, kurie kartu prisiima atsakomybę už veiklą (Gichuhi, 2021). Cou, Peters ir Blomme (2019) pabrėžia, kad ši lyderystės forma orientuota į atsakomybės pasidalijimą ir įtakos darymą per sąveiką. „Distributed leadership“ gali reikšti formalų ar neformalų vadovavimo paskirstymą grupėje, derinamą su kitais lyderystės stiliais ar taikomą tam tikrais aspektais (Dambrauskienė, 2021). Abu terminai pabrėžia demokratinį vadovavimą, kuriame vadovas dalijasi savo įtaka ir valdžia su darbuotojais. Tačiau vis vien šie abu terminai apima tuos pačius lyderystės komponentus, kurie reiškia, kad lyderystė yra padalytoji, demokratinė bei apimanti kitus lyderystės komponentus, kuriuos taikydamas vadovas dalijasi savo įtaka ir vadovavimo galia su darbuotojais (pavaldiniais). Taigi šias sąvokas galima vartoti sinonimiškai. Šiame darbe jos taip pat vartojamos sinonimiškai ir vadinamos – pasidalytąja lyderyste. Pasak Dambrauskienės (2021), šių sąvokų skirtumai kyla dėl skirtingų kontekstų, kuriuose jos taikomos.

PL nėra vien tradicinės hierarchinės lyderystės alternatyva – jis skiriasi savo kolektyviniu požiūriu. Vadovavimo procesai tampa horizontaliais įtakos tinklais, o ne vieno vadovo dominavimu, todėl komandos nariai aktyviai dalyvauja priimant sprendimus ir formuojant organizacijos strategijas (Chen, Zhang, 2022). Pasak Veronique ir Vanderberghe (2020), PL akcentuoja individualių lyderių savybes, tačiau šias savybes papildo kolektyvinė atsakomybė ir bendras darbas. Lyderystė paprastai apibrėžiama kaip procesas, kurio metu daroma įtaka grupei siekiant tikslų (Dinibutun, 2020). Lyderio savybės, tokios kaip vertybės, įsitikinimai, charakteris, žinios ir įgūdžiai, padeda formuoti lyderystės veiksmingumą.

Ilgą laiką lyderystė buvo suprantama kaip individo savybė (Ianotta, Meret ir Marchetti, 2020; Northouse, 2021; Gardner ir kt., 2021; Dugan, 2024). Tačiau pastaraisiais metais vis daugiau dėmesio skiriama pasidalytajai lyderystei, kuri vertinama kaip kolektyvinis reiškinys, atsirandantis grupėje (Han ir kt., 2021; Han, 2022). Wu ir Cormican (2020) apibrėžia PL kaip procesą, kai lyderio vaidmuo ir įtaka paskirstomi tarp komandos narių. PL suvokiama ne kaip individo savybė, bet kaip kolektyvinė savybė (Leino, 2022; Klasmeier, Rowold, 2022). Šis požiūris užtikrina lankstesnį organizacijos

vaidmenų paskirstymą ir dinamišką lyderystės praktiką. Istorinis PL pritaikymas siekia senovės Romą, kur konsulai dalijosi valdžia, turėdami lygiavertes pareigas (Döös, Wilhelmson, 2021). Ši praktika parodė, kad vadovavimas gali būti paskirstytas tarp kelių lyderių, o tai tapo pasidalytosios lyderystės verslo kontekste ištakomis.

Galima pateikti susistemintus pasidalytosios lyderystės apibrėžimus:

1.1.1 lentelė

PL aiškinimai

Apibrėžimas	Autorius
Dinamiškas, besiformuojantis, kintantis laike konstruktas, kuriam įtakos turi komandos aplinka ir užduoties charakteristikos	Hans ir Gupta (2018)
Vaidmenų ir funkcijų, kuriuos gali atlikti bet kuris grupės narys, rinkinys	Wu, Cormican, Chen (2018)
Lyderystė, kuri kyla iš komandos narių, o ne tik iš paskirto komandos vadovo	Khan (2019)
Dinamiškas, interaktyvus įtakos darymo procesas grupėse tarp asmenų, kurio tikslas – vadovauti vienas kitam siekiant grupės ar organizacijos tikslų	Wu, Cormican (2020)
Atsirandanti komandos savybė, kylanti dėl lyderystės įtakos paskirstymo tarp komandos narių	Klasmeier, Rowold (2020)
Lyderystė, kuri kyla iš komandos narių, o ne iš paskirto vadovo	Siangchokyoo, Klinger (2021)
Dinamiškas vadovavimo modelis, propaguojantis vadovavimo vaidmenų ir įtakos pasidalijimą tarp komandos narių	Chen, Zhang (2022)
Lyderio ir pasekėjų sąveikos rezultatas, atsirandantis pasidalijant užduotimis ir pasidalijant įtaka procesuose	Dambrauskienė (2021)

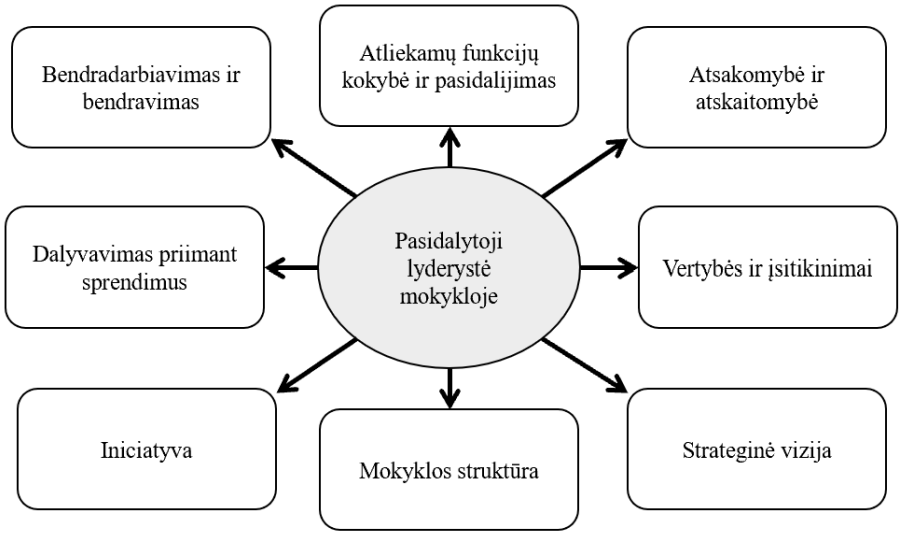
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Įsigilinus į 1.1.1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, matyti, kad PL yra dinamiškas ir kolektyvinis procesas, kuriame atsakomybės pasidalijimas ir horizontalios įtakos tinklai tampa pagrindiniais elementais. Ši vadovavimo forma leidžia organizacijoms veiksmingai reaguoti į greitai kintančią aplinką, įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimo procesus ir užtikrinti ilgalaikį organizacijos lankstumą. PL dinamiškumas, kaip pažymėjo Hans ir Gupta (2018), atsiranda dėl aplinkos ir užduočių charakteristikų pokyčių. Šis aspektas yra itin svarbus organizacijoms, kurios susiduria su nuolatiniais inovacijų, globalizacijos ir darbo rinkos iššūkiais. Wu, Cormican ir Chen (2018) pabrėžia, kad PL apima vaidmenų ir funkcijų, kuriuos gali atlikti bet kuris grupės narys, rinkinį, taip suteikiant galimybę organizacijos nariams veikti savarankiškai ir kolektyviai. Klasmeier ir Rowold (2020) pabrėžia, kad PL yra atsirandanti komandos savybė, kuri kyla dėl įtakos ir atsakomybės paskirstymo tarp narių. Šis požiūris leidžia organizacijoms ne tik pasikliauti formalia vadovybe, bet ir skatinti kolektyvinę atsakomybę už organizacinius tikslus. Toks įtakos pasidalijimas sustiprina komandinį bendradarbiavimą ir padeda kurti lankstesnę organizacinę kultūrą, ypač dinamiškuose sektoriuose. Khan (2019) akcentuoja, kad PL nėra grindžiama tik formaliu vadovo vaidmeniu, bet įtraukia kiekvieną komandos narį kaip lyderį, kurio indėlis į organizacijos tikslų siekimą yra esminis. Šis požiūris leidžia organizacijoms kurti stipresnius kolektyvinius sprendimus, kurie yra geriau pritaikomi prie dinamiškų aplinkybių. Siangchokyoo ir Klinger (2021) savo apibrėžime akcentuoja, kad lyderystė kyla ne tik iš formaliai paskirto vadovo, bet ir iš visų komandos narių tarpusavio sąveikos. PL ypač aktuali organizacijose, kuriose svarbu skatinti horizontalią lyderystę ir įtraukti darbuotojus į strateginius procesus.

Be to, Wen ir kt. (2022) atskleidžia, kad PL, kuri sąmoningai paskirsto vadovavimo vaidmenis, padeda didinti komandinio darbo efektyvumą ir kolektyvinę atsakomybę. Toks vadovavimo būdas ypač svarbus inovatyviose srityse, kur lankstumas ir greiti sprendimai yra būtini. Dambrauskienė (2021) pažymi, kad PL yra ne tik vadovavimo modelis, bet ir socialinis procesas, kuris stiprina organizacinius santykius per socialinę sąveiką. Šis požiūris leidžia užtikrinti ilgalaikį organizacijos stabilumą ir skatina narių motyvaciją, nes kiekvienas darbuotojas tampa svarbia organizacijos dalimi.

Taigi, lentelėje pateikti apibrėžimai atskleidžia, kad PL yra daugiau nei vadovavimo – tai kolektyvinis požiūris į lyderystę, kuris sudaro sąlygas organizacijoms veiksmingai spręsti šiuolaikinius iššūkius. PL lankstumas, dinamiškumas ir horizontalūs tinklai suteikia organizacijoms galimybę prisitaikyti prie pokyčių ir skatinti narių įsitraukimą į sprendimų priėmimą bei atsakomybės pasidalijimą.

Pasidalytosios lyderystės nėra alternatyva tradicinei vertikaliajai lyderystei, bet veikiau ją papildo. Zhu ir kt. (2018) pažymi, kad abi lyderystės formos gali būti derinamos, siekiant užtikrinti strateginį sprendimų priėmimą ir komandos narių įsitraukimą į procesus. Dambrauskienė (2021) pabrėžia, kad PL procesai yra dinamiški ir nuolat keičiasi, reaguodami į socialinių santykių dinamiką, grupės poreikius ir užduočių charakteristikas. Ši dinamika leidžia formuoti tiek organizacinę struktūrą, tiek socialinius santykius, skatinančius organizacijos lankstumą ir narių motyvaciją. Döös ir Wilhelmson (2021) pabrėžia, kad PL yra itin naudinga vadybinė praktika, kai vadovavimas paskirstomas tarp kelių lyderių ar komandos narių. Toks požiūris leidžia efektyviau valdyti organizacijas, užtikrinant didesnį darbo lankstumą ir kokybiškus sprendimus. Wu ir Cormican (2020) pastebi, kad PL modelis ypač tinka organizacijoms, kurios susiduria su dažnais pokyčiais ir siekia kolektyvinio sprendimų priėmimo greitai besikeičiančioje aplinkoje. Kalbant apie PL įgyvendinimą, Khan (2019) akcentuoja vadovavimo funkcijų, elgesio ir atsakomybės pasidalijimą tarp komandos narių. Döös ir Wilhelmson (2021) priduria, kad šis modelis ypač aktualus situacijose, kai vadovavimo užduotys, tokios kaip administravimas, vadovavimas ir darbo sąlygų organizavimas, dalijamos tarp kelių narių. Tai leidžia sumažinti vieno vadovo apkrovą ir paskatinti visos komandos atsakomybę už rezultatus. Pasidalytosios lyderystės raiška mokykloje atsiskleidžia formaliai arba neformaliai, priklausomai nuo organizacinio konteksto ir lyderystės priskiriamų dimensijų. Šios dimensijos apima įvairius lyderystės elementus, kurie integruojami į mokyklos organizacinę struktūrą, kultūrą ir tarpusavio sąveikas. Jas galima pavaizduoti šiuo būdu (žr. 1.1.1 pav):



1.1.1 pav. PL sudarančios dimensijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Dambrauskiene (2021)

Kaip rodo 1.1.1 pav., PL raiška atsiskleidžia per įvairias dimensijas, kurios apibrėžia šią lyderystės formą. Lyderio vaidmuo kuriant mokyklos vidinį klimatą susijęs su organizacijos narių įtraukimu į bendrų tikslų siekimą ir palankios aplinkos formavimu. Otero, Townsend (2019) nurodo, kad lyderystė mokykloje apima santykių tinklą tarp direktorių, mokytojų, mokinių, šeimų ir bendruomenės narių. Šių santykių stiprinimas padeda efektyviau įgyvendinti strateginius tikslus ir kurti darnią organizacijos aplinką. Tulowitzki, Pietsch ir Spillane (2020) pabrėžia, kad tam tikri šių santykių aspektai gali būti įgyvendinami individualiai, pavyzdžiui, stiprinant bendradarbiavimą tarp direktorių ir mokytojų. Tačiau daugelį santykių galima realizuoti tik kolektyviniais veiksmais, įtraukiant visą mokyklos bendruomenę, įskaitant mokinius, tėvus ir kitas suinteresuotas šalis. Tokia kolektyvinė sąveika sudaro pagrindą tvariai lyderystei, kuri užtikrina ilgalaikį organizacijos veiksmingumą ir sėkmę.

Apibendrinant, galima teigti, kad PL samprata pabrėžia atsakomybės ir įtakos paskirstymą tarp komandos narių, skatinant kolektyvinį sprendimų priėmimą ir demokratinį valdymo pobūdį. Ši lanksti vadovavimo forma leidžia organizacijoms prisitaikyti prie pokyčių, skatinti narių įsitraukimą bei užtikrinti ilgalaikį efektyvumą. Mokyklose ir kitose bendruomeninėse organizacijose PL sustiprina komandinį bendradarbiavimą, skatina įtraukius sprendimus ir didina narių motyvaciją. Nors PL nėra naujas vadovavimo principas, jo reikšmė šiuolaikinėje vadyboje ypač išryškėja siekiant strateginio lankstumo ir organizacinės struktūros stabilumo.

1. 2. PL įgyvendinimas ir privalumai valdant organizacijos komandinį darbą

Tyrinėjant pasidalytosios lyderystės (PL) taikymo charakteristikas, svarbu atskleisti, kas jas formuoja, kokie yra šios lyderystės pasireiškimo elementai ir taikymo privalumai. Pagrindinis PL bruožas – jos veikimas grupės, o ne individo lygmeniu. Šneiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė (2020) pabrėžia, kad PL skatina komandinį įsitraukimą ir lyderystės įtakos paskirstymą tarp komandos narių, sukuriant horizontalią įtaką. Skirtingai nuo tradicinės hierarchinės lyderystės, kurioje įtaka kyla iš formalios vadovo pozicijos, PL grindžiama dalijimusi įtaka ir atsakomybe tarp visų komandos narių (Zhu, Liao, Yam, Johnson, 2019). PL bruožus galima susisteminti taip (žr. 1.2.2 lentelę):

1.2.2 lentelė

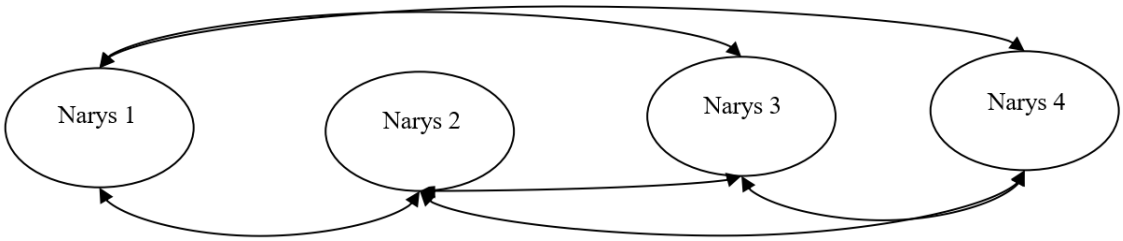
PL raiškos komandiniame darbe bruožai

Bruožas	Paaiškinimas
Horizontali įtaka	Komandos nariai dalijasi vaidmenimis ir funkcijomis kaip asmenys, turintys lygiavertes formalias arba neformalias pareigas vadovavimo procese
Skirtingas įtakos kokybės laipsnis	Įtakos stiprumas, atsirandantis komandos lygmeniu. Ji gali pasitaikyti kiekvienoje grupėje skirtingais lygmenimis
Įgyvendinama keliomis struktūrinėmis formomis	Gali būti derinama su įvairiomis lyderystės ir valdymo formomis. Jai būdingi formalūs ir neformalūs įgyvendinimo aspektai
Formali/neformali	Paskirti formalūs vadovai ir savaime atsirandanti komandos galia
Tarpfunkcinė komanda (-os)	Nebėra tradicinės hierarchinės valdžios. Sukuriama komanda, kuri vertinama dėl savo lankstumo ir gebėjimo spręsti problemas greičiau nei tradiciniai organizaciniai vienetai
Valdymo funkcijų dinamika	Atliekant komandines užduotis paskirstytos arba padalytos valdymo funkcijos tarp skirtingų žmonių yra potencialiai kintančios ir konstruojamos sąveikos metu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Zhu, Liao, Yam, Johnson (2019); Khan (2019); Döös, Wilhelmson, (2021); Wu, Comican (2020).

Kaip rodo 1.2.2 lentelė, pagrindiniai PL bruožai apima horizontalią įtaką, valdymo funkcijų dinamiką ir atsakomybės pasidalijimą. Ši lyderystės forma užtikrina, kad vadovavimo funkcijos būtų lanksčiai paskirstomos, prisitaikant prie situacijos ir komandos poreikių.

PL akcentuoja socialinę sąveiką tarp komandos narių, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas kolektyviniam lyderystės įgyvendinimui bei lyderio vaidmenų ir atsakomybės pasidalijimui. Tokia socialinė sąveika suteikia komandos nariams galimybę lygiaverčiai dalyvauti vadovavimo procese, didinant jų įsitraukimą ir bendradarbiavimo efektyvumą (žr. 1.2.2 pav.).



1.2.2 pav. Įtakos ir galios pasiskirstymas PL

Šaltinis: Zhu, Liao, Yam, Johnson (2019)

Kaip pažymi Zhu, Liao, Yam ir Johnson (2019), pagrindinis PL ir tradicinės vertikaliosios lyderystės skirtumas slypi įtakos šaltinyje bei jos stiprumo pasiskirstyme. PL atveju įtaka kyla iš vieno ar kelių komandos narių, o jos kokybės laipsnis priklauso nuo grupės dinamikos ir konkretaus konteksto. Kitaip nei vertikalioji lyderystė, kurioje įtaka ir galia sutelkiama vieno vadovo rankose, PL orientuojasi į horizontalų galios ir atsakomybės pasiskirstymą tarp komandos narių.

Zhu, Liao, Yam ir Johnson (2019) pabrėžia, kad PL išsiskiria tuo, jog vadovavimo galia ir įtaka yra lygiaverčiai paskirstoma visoje komandoje. Toks horizontalus vadovavimas reiškia, kad komandos nariai dalijasi funkcijomis ir vaidmenimis, veikdami kaip lygiateisiai proceso dalyviai – tiek formaliose, tiek neformaliose vadovavimo situacijose. Ši lyderystė skatina kolektyvinę atsakomybę ir efektyvesnį sprendimų priėmimą. Autoriai tokį galios pasiskirstymą apibūdina kaip „šoninę įtaką tarp kolegų“, kuri grindžiama komandos narių tarpusavio sąveika. Tokia lyderystė taip pat vadinama „šonine įtaka tarp bendraminčių“, nes ji sukuria stiprius bendradarbiavimo ryšius ir padeda komandai prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų.

Pažymėtina, kad PL įgyvendinimas gali būti grindžiamas įvairiomis struktūrinėmis formomis, kurios gali būti labiau arba mažiau suderinamos su tradicine organizacine hierarchija. Pavyzdžiui, PL įgyvendinama komandai tarpusavyje pasidalijant užduotimis ar bendrai jas atliekant (Döös, Wilhelmson, 2021).

PL apima tiek formalius, tiek neformalius aspektus. Formalusis PL aspektas susijęs su organizacijoje paskirtais vadovais, kurių tarpusavio santykiai gali būti hierarchiniai arba nehierarchiniai, tačiau jie įgyvendinami pasidalijant atsakomybėmis ir užduotimis. Taigi PL formaliai įtvirtinama organizacinėje struktūroje, kai vadovavimo gebėjimai sutelkiami į užduočių delegavimą ir veiklos organizavimą (Döös, Wilhelmson, 2021). Tuo tarpu neformalusis PL aspektas atsiranda kaip natūralus organizacinis reiškinys, kai įtakos paskirstymas „išskaido“ vadovavimo užduotis ir galią tarp tam tikras pareigas užimančių asmenų (Zhu, Liao, Yam, Johnson, 2018).

PL dažnai taikoma situacijose, kuriose du, trys ar daugiau asmenų dirba kartu kaip lyderiai, pasidalydami užduotis ir atsakomybę. Kai kuriais atvejais atsakomybe už tam tikras užduotis gali

pasidalyti visa komanda (Döös, Wilhelmson, 2021). Pasak Hans ir Gupta (2018), PL yra dinamiškas, laike besikeičiantis konstruktas, kuriam didelę įtaką daro komandos aplinka ir užduočių charakteristikos. Tai reiškia, kad įvairūs projekto gyvavimo ciklo etapai, sąnaudos, procesai bei rezultatai gali reikšmingai paveikti PL atsiradimą komandose bei jos ryšį su darbo efektyvumu (Hans, Gupta, 2018).

Egzistuoja keturi pagrindiniai vadovavimo tipai, kuriais PL gali pasireikšti: direktyvinis, transakcinis, transformacinis ir įgalinantis. Direktyvinė PL forma gali būti taikoma konkrečių užduočių suderinimui ar konfliktų sprendimui. Kaip pažymi Khan (2019), tai yra „kolegų testas“, kai komandos nariai mokosi „duoti ir priimti“, suderinti prieštaringus požiūrius ir aiškiai apibrėžti atsakomybę.

Transakcinis vadovavimas orientuotas į kolegialų pastangų pripažinimą ir skatinimą, taip pat atlygį, kuris grindžiamas pagrindiniais veiklos rodikliais. Transformacinis vadovavimas pasireiškia kolegų įkvėpimu, motyvavimu kurti naujas idėjas ar produktus. Galiausiai įgalinantis vadovavimas skatina komandos narius nustatyti asmeninius tikslus, vertinti save ir tobulėti profesinėje srityje, užtikrinant komandinės motyvacijos palaikymą (Khan, 2019).

Dar vienas PL bruožas – jos taikymo lankstumas ir galimybė pritaikyti skirtingais intensyvumo lygmenimis. Pasak Wu ir Cormican (2020), PL komandiniame darbe nėra „arba-arba“ – jos raiška kiekvienoje grupėje gali skirtis, o taip pat PL gali būti derinama su įvairiomis lyderystės ir valdymo formomis.

Vienas iš svarbiausių PL aspektų – tarpfunkcinės komandos formavimas. Tokios komandos vertinamos už lankstumą ir gebėjimą spręsti problemas greičiau nei tradiciniai organizaciniai vienetai (Khan, 2019). Šio tipo komandos išsiskiria tuo, kad jose nėra formalios hierarchinės valdžios, o už komandos ribų vadovas dažnai neturi hierarchinių įgaliojimų kitų narių atžvilgiu. Be to, įvairias funkcijas atliekančios komandos dažnai sudaromos iš skirtingą patirtį ir kompetencijas turinčių asmenų, todėl formalus vadovas gali neturėti išsamių žinių apie visus komandai reikalingus procesus (Khan, 2019). Tai leidžia komandai efektyviai pasiskirstyti vaidmenis ir bendradarbiauti sprendžiant uždavinius.

PL taip pat suteikia didesnį lankstumą atliekant deleguotas funkcijas ir užtikrina geresnius darbo rezultatus. Anot Khan (2019), tokia lyderystė nuasmenina bendravimą ir orientuoja komandą į užduočių vykdymą, o tai itin svarbu hibridinio darbo aplinkose. Pavyzdžiui, PL lengvai pritaikoma virtualiose ar geografiškai išskaidytose komandose, kuriose asmenys bendradarbiauja nepaisydami fizinio atstumo.

PL nauda organizacijai išryškėja per užduočių atlikimo efektyvumą ir komandos narių gyvybingumo išlaikymą. Wu ir Cormican (2020) pažymi, kad PL leidžia komandai ne tik viršyti keliamus lūkesčius, bet ir išsaugoti narių motyvaciją bei darbinį potencialą. PL taip pat skatina narių nuolatinį tobulėjimą ir lankstų prisitaikymą prie kintančių organizacijos poreikių.

Naudojant PL, komandos nariai įgyja naujų kompetencijų, kurios leidžia jiems dalyvauti vadovavimo procese. Pasak Dočekal (2022), šių kompetencijų ugdymas didina motyvaciją, skatina nuolatinį mokymąsi ir bendradarbiavimą, taip pat stiprina suinteresuotumą komandos sėkme. PL grindžiama bendradarbiavimu, o ne konkurencija, todėl šis modelis ne tik stiprina tarpusavio pasitikėjimą, bet ir užtikrina ilgalaikį organizacijos narių tobulėjimą.

Moksliniai tyrimai taip pat atskleidžia teigiamą PL poveikį darbuotojų motyvacijai. Anot Edelman (2020), PL skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi ir atsakomybės jausmą už atliekamą veiklą. Tai taip pat didina iniciatyvumą ir motyvuoja darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, kurie

prisideda prie organizacijos sėkmės. Be to, Edelman (2020) pastebi, kad PL taikymas padeda sukurti pozityvią darbo atmosferą, kurioje užduotys ir darbo vieta vertinamos palankiau.

Kalbant apie švietimo sektorių, XX a. viduryje JAV atsiradusios lyderystės teorijos daugiausia dėmesio skyrė vadovų vaidmeniui mokyklose. Pirmiausia buvo plėtojamos instrukcinės lyderystės teorijos, kurios pabrėžė vadovo atsakomybę už mokymo kokybės užtikrinimą (Veletic, Price, Olsen, 2023). Tačiau laikui bėgant lyderystės funkcijos buvo išsklaidytos tarp visos mokyklos bendruomenės narių, o tai sudarė sąlygas PL praktikai (Veletic, Price, Olsen, 2023; Day, Gu, Sammons, 2016).

Šią kaitą lėmė ir dėmesio perkėlimas nuo mokymo prie mokymosi – švietimo organizacijose pradėta akcentuoti visos bendruomenės įsitraukimą į ugdymo procesą (Bowers, 2020). Pasak Jakavonytės-Staškuvienės ir kt. (2021), švietimo įstaigose lyderystė suvokiama kaip gebėjimas motyvuoti žmonių grupę veikti darniai, siekti bendrų tikslų ir nukreipti darbuotojus į strategiją, atitinkančią organizacijos lūkesčius. Švietimo organizacijose lyderystė taip pat siejama su demokratiniu valdymu, lankstumu, gebėjimu prisitaikyti, vertybėmis (Žydžiūnaitė, 2019) ir pokyčių valdymu (Beycioglu, Kondakci, 2020; Wang, Olivier, Chen, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad PL įgyvendinimas gali būti suprantamas kaip procesas, priklausantis nuo daugelio kontekstinių veiksnių – vadovo, organizacijos kultūros, istorijos, poreikių, bendruomenės ir kt. Taip pat ir nuo to, kokioje augimo stadijoje yra organizacija, kaip tobulėjama. Įžvelgiamas pasidalytosios lyderystės ryšys su šiais organizacijos veiksniais: didesne motyvacija, pozityviau vertinama organizacijos aplinka, darbo formų ir galimybių lankstumu, didesniu darbuotojų iniciatyvumu, deleguojant jiems daugiau atsakomybės, poreikiu pasitikėti vienas kitu, didesniu atsakomybės jausmu už atliekamą veiklą ir įsitraukimu į darbą, ir tai yra pasidalytosios lyderystės teikiami privalumai palyginus su kitomis lyderystės formomis.

1. 3. Mokyklos vidinio klimato komponentai pasidalytosios lyderystės kontekste

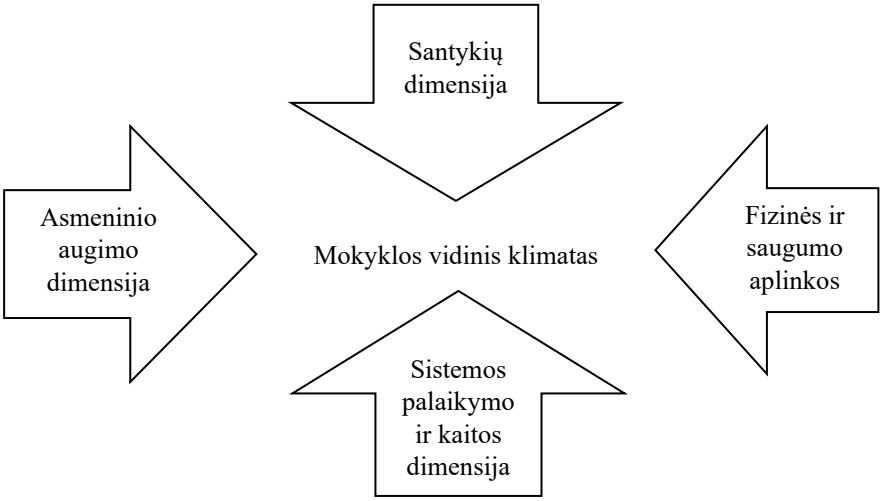
Šiame poskyryje nagrinėjami pagrindiniai mokyklos vidinio klimato komponentai ir jų reikšmė mokyklos veiklos kokybei. Taip pat aptariama, kaip pasidalytoji lyderystė prisideda prie mokyklos vidinio klimato stiprinimo.

1.3.1. Mokyklos vidinio klimato komponentų reikšmė mokyklos veiklai

MVK yra kompleksinis organizacijos bruožas, atsiskleidžiantis per mokyklos bendruomenės narių požiūrių, vertybių bei elgesio normų bendrumą. Pasak Veletic, Price ir Olsen (2023), MVK apima darbuotojų suvokimą apie darbo aplinką, elgesio normas ir tarpusavio sąveikas. Pagrindinis MVK bruožas – bendras organizacijos narių suvokimas apie aplinką, kuris jį išskiria iš kitų organizacinių kintamųjų.

MVK galima vertinti dviem požiūriais: mokinių ir pedagogų. Mokiniai MVK suvokia kaip vertybių ir lūkesčių sistemą, kuri užtikrina jų socialinį, emocinį ir fizinį saugumą (Larson ir kt., 2020). Pedagogų požiūriu MVK atspindi tarpusavio santykius ir bendrą situacijos suvokimą, kuris susiformuoja per jų sąveiką su vadovais (Syahril ir Hadiyanto, 2018). Šiame kontekste MVK laikomas bendra vadovų ir pedagogų organizacine savybe, darančia reikšmingą įtaką bendram mokyklos klimatui (Veletic, Price, Olsen, 2023). MVK yra glaudžiai susijęs su mokyklos kultūra, kuri apima socialines normas, tradicijas, vertybes ir organizacinius simbolius (Pavlova, 2020; Merkys, Bubelienė, Bitaitis, 2019). Šios kultūros elementai tiesiogiai veikia MVK, nes formuoja bendruomenės elgesio normas, santykių modelius ir akademinius tikslus.

Reaves ir kt. (2018) pabrėžia, kad MVK ir mokyklos kultūra yra susiję per „mokyklos patirties modelį“, apimantį bendruomenės normas, tikslus, vertybes, tarpasmeninius santykius, mokymo ir mokymosi praktiką bei organizacines struktūras. Norint suprasti MVK svarbą, verta atskirti jo pagrindines dimensijas, kurios apima ne tik fizinę aplinką, bet ir tarpasmeninius santykius, asmeninį augimą bei sisteminę kaitą. Remiantis Syahril ir Hadiyanto (2018), MVK galima suskirstyti į keturias pagrindines dimensijas: fizinę aplinką ir saugumą, santykius, asmeninį augimą bei sistemos palaikymą ir kaitą (žr. 1.1.3 pav.).



1.3.3 pav. Mokyklos vidinį klimatą sudarančios dimensijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Syahril, Hadiyanto (2018)

MVK apima keturias pagrindines dimensijas: fizinė aplinka ir saugumas, susijusi su mokyklos taisyklėmis bei saugumo suvokimu; santykiai, pabrėžiantys palaikančių ir rūpestingų tarpusavio santykių svarbą; asmeninis augimas, apimantis darbo ir mokymo kokybę, socialinių bei pilietinių įgūdžių ugdymą; sistemos palaikymas ir kaita, orientuota į stabilumo užtikrinimą bei gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.

Syahril ir Hadiyanto (2018) teigia, kad šios dimensijos yra esminiai veiksniai, darantys įtaką tokiems aspektams kaip mokinių pasiekimai, pedagogų pasitenkinimas darbu, motyvacija ir kūrybiškumas.

Panašiai Reaves ir kt. (2018) nurodo, kad saugumas, socialiniai santykiai, mokymo ir mokymosi kokybė bei institucinė aplinka yra esminiai komponentai, lemiantys mokyklos funkcionavimą. Özgenel (2020) išskyrė tris pagrindinius MVK tipus: palaikantį, įpareigojantį ir ribojantį. Palaikantis MVK apibūdintas kaip sąlygos, kuriose skatinamas pedagogų motyvavimas, jų vertinimas ir tobulėjimas, siekiant palankios mokyklos atmosferos.

Palankus MVK leidžia pasiekti du pagrindinius tikslus: pirma, jis motyvuoja pedagogus efektyviai mokyti, kartu kuriant teigiamą mokyklos atmosferą; antra, jis padeda sumažinti arba panaikinti mokinių mokymosi sunkumus. Özgenel (2020) taip pat pažymi, kad teigiamas MVK skatina visapusišką mokinių vystymąsi, apimantį jų fizinį, socialinį, emocinį ir intelektinį augimą.

Demiroz (2020) išskiria pagrindinius palaikančio MVK formavimo veiksnius: mokyklos vadovo nuoširdi ir bendradarbiaujanti elgsena; vadovo palaikymas pedagogams, domėjimasis pedagogų poreikiais, jų išklausymas, atvirumas pedagogų pasiūlymams, konstruktyvi kritika ir pagyrimai, pagarba darbuotojų kompetencijai, parama tiek asmeniniam, tiek profesiniam mokytojų tobulėjimui; direktyvios ir kontrolę akcentuojančios vadovo elgsenos keitimas į stebėseną; pedagogams

deleguojamos tik su pagrindinėmis jų pareigomis ir atsakomybėmis susijusios užduotys, vengiant perteklinių, nereikalingų užduočių; kolegialumas tarp pedagogų, pasireiškiantis profesinės sveikatos palaikymu, pasididžiavimu savo mokykla, džiaugsmu dirbti kartu bei pagarba vieni kitiems; draugiškų santykių tarp pedagogų palaikymas ir skatinimas, sudarant sąlygas socialinei paramai; mokytojų įsitraukimas į profesinę veiklą ir grupinį darbą, bendrų tikslų siekimas bei orientacija į produktyvumą; saugi mokymosi aplinka mokiniams, siūlant patrauklias ir prasmingas ugdymo galimybes. Palaikantis MVK daro reikšmingą įtaką visam mokyklos gyvenimui ir yra viena svarbiausių mokymo bei mokymosi proceso sėkmės sąlygų.

Ribojantis MVK, priešingai, yra susijęs su netinkamu valdymu, kuris pasireiškia įvairiomis mokyklos darbo organizacinėmis problemomis. Tarp jų išskiriami: valdymo kokybės trūkumas, nepalaikančios atmosferos bei tinkamos socialinės ir darbo aplinkos nesukūrimas, pedagogų laisvės ir savarankiškumo ribojimas (susijęs su akademiniais, veiklos, personalo, finansiniais ir kitais ištekliais, būtinais darbo kokybei užtikrinti), demokratinės atmosferos stoka, teisingumo principų pažeidimai ir personalo įgalinimo trūkumas (Nabella ir kt., 2022). Per daug uždaras ir ribojantis organizacinis klimatas silpnina pedagogų įsipareigojimą darbui, dėl to mažėja jų darbo našumas ir efektyvumas (Khan, 2019). Ribojančiam MVK būdingas direktyvus, nepalaikantis vadovo elgesys, kuris lemia atšalusius, neefektyvius ir neprofesionalius santykius tarp darbuotojų (Khan, 2019).

Kuriant ir palaikant teigiamą mokyklos klimatą bei sveiką darbo aplinką, mokyklos vadovybė sudaro sąlygas mokytojų ir mokinių akademiniams pasiekimams (Veletić, Price ir Olsen, 2023). Molinari ir Grazia (2020) pažymi, kad MVK yra esminis veiksnys, skatinantis mokymąsi ir mokymą, palaikantis pedagogų bei mokinių tobulėjimą ir padedantis puoselėti sveikus tarpusavio santykius, būtinus sėkmingam ugdymo procesui. Pedagogų ir mokyklų vadovų požiūrio į šiuos MVK aspektus vertinimas yra vienas svarbiausių veiksmingo vadovavimo elementų (Brezicha ir kt., 2019). Pasak Veletić, Price ir Olsen (2023), mokyklos klimatas veikia kaip tiltas tarp lyderystės ir mokymosi, kurio formavimas vyksta netiesiogiai – per darbo sąlygų gerinimą, rūpinimąsi mokytojų gerove ir įvairiapusį mokymo praktikos rėmimą. Palankus MVK turi daugialypę naudą – jis daro teigiamą įtaką mokinių afektiniams ir kognityviniams rezultatams, tokiems kaip mokymosi pasiekimai ir gerovė mokykloje. Be to, jis susijęs su pedagogų darbo efektyvumu, jų įsitikinimais apie darbą, įsipareigojimu ir įsitraukimu į profesinę veiklą (Katsantonis, 2020; Dickhäuser ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vidinis klimatas yra sudėtingas organizacijos bruožas, apimantis bendruomenės narių vertybes, požiūrius ir normas. Jis glaudžiai siejasi su mokyklos kultūra ir veikia tiek mokytojų, tiek mokinių patirtis. Pagrindinės MVK dimensijos – saugumas, santykiai, asmeninis augimas bei sistemos palaikymas – užtikrina harmoniją mokyklos veikloje. Palankus MVK skatina pedagogų motyvaciją, mokinių pasiekimus ir emocinę gerovę, o ribojantis MVK gali mažinti darbo našumą bei kelti organizacines problemas.

1.3.2. Pasidalytosios lyderystės vaidmuo mokyklos vidiniame klimate

Nors tiesioginių tyrimų apie PL ir MVK trūksta, reikšminga literatūra patvirtina, kad PL turi didelį potencialą kuriant ir puoselėjant MVK. Mokslinių tyrimų, kuriuose būtų tiesiogiai nagrinėjamas pasidalytosios lyderystės vaidmuo kuriant vidinį mokyklos klimatą, nėra gausu. Tarp tokių mokslinių tyrimų galima paminėti Liu, Bellibas ir Gümüş (2020), kurie nustatė, kad pasidalytoji lyderystė tiesiogiai susijusi su mokytojų pasitenkinimu darbu ir mokytojų saviveiksmingumu. Šie rezultatai atskleidžia, kad palanki mokyklos kultūra ir mokytojų bendradarbiavimas yra pagrindiniai tarpininkaujantys veiksniai, leidžiantys PL reikšmingai prisidėti prie vidinio klimato gerinimo.

Pasidalytoji lyderystė remiasi demokratiniais principais, siekiančiais paskirstyti atsakomybę ir skatinti bendradarbiavimą tarp mokyklos bendruomenės narių. Dambrauskienė (2021) pabrėžia, kad PL padeda formuoti pasitikėjimu grindžiamą kultūrą, kurioje bendruomenė aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime. Bellibas ir Liu (2017) nustatė, kad PL skatina abipusę pagarbą, kuri yra svarbi santykių dimensijos dalis. Tuo tarpu Lenkauskaitė, Bubnys ir Fridikaitė (2021) akcentuoja, kad PL stiprina profesionalų bendradarbiavimą, o mokyklos vadovai ir pedagogai dirba kaip lygiateisiai partneriai. Šios savybės leidžia efektyviau spręsti mokyklos bendruomenės problemas ir užtikrinti palankų MVK. Tyrimai rodo, kad pedagogų pasitenkinimas darbu yra svarbus veiksnys, stiprinantis vidinį mokyklos klimatą. Brezicha ir kt. (2020) nustatė, kad pedagogų bendradarbiavimo galimybės didina jų pasitenkinimą darbu, o tai savo ruožtu gerina emocinį MVK. Ahn, Bowers, Welton ir kt. (2021) pabrėžė, kad teigiami santykiai tarp vadovų ir pedagogų skatina mokyklos bendruomenės vienybę bei gerina darbo efektyvumą. Pasitenkinimas darbu taip pat susijęs su sąžiningais pedagogų vertinimo ir paaukštinimo procesais (Liu, Xu ir Stronge, 2018).

Pasidalytosios lyderystės poveikis mokyklos klimatui nėra momentinis – jam reikia laiko ir nuoseklumo. Nguyen ir Hunter (2018) teigia, kad PL gali reikšmingai keisti pedagogų normatyvinius vaidmenis, tačiau tam būtina ilgalaikė strategija. Taip pat skirtingų požiūrių susidūrimai gali sukelti konfliktus, kurie laikinai apsunkina bendradarbiavimą (Morris, Lummis ir Nykiel, 2019). PL sėkmei būtina vadovų kompetencija efektyviai valdyti konfliktus ir stiprinti komandos vienybę, siekiant ilgalaikių rezultatų. Naujausiuose švietimo srities tyrimuose pabrėžiamas glaudus ryšys tarp vadovavimo mokyklai ir mokyklos klimato (Tosch, Doss, 2019; Noor, 2020; Pristyowati ir kt., 2021; Subandi ir kt., 2022), bei vadovavimo ir mokyklos veiklos efektyvumo užtikrinant palankų MVK (Javornik, Mirazchiyski, 2023; Veletic, Price, Olsen, 2023). Labiausiai lyderystės vaidmuo kuriant mokyklos klimatą išryškėja tais požiūriais, kuriais lyderystė tiesiogiai veikia pedagogų darbą, pavyzdžiui, darbo veiksmingumą ir pasitenkinimą darbu (Liu, Bellibas, Printy, 2018; Sun, Xia, 2018; Torres, 2019; Veletić, Olsen, 2021).

Kita tyrimų grupė rodo, kad PL ir MVK vertinamos nevienodai ir priklauso nuo nagrinėjamo mokyklos veiklos aspekto. PL suteikia papildomų galimybių puoselėti mokyklos vidinį klimatą. Pavyzdžiui, Bellibas ir Liu (2017) nustatė, kad pasidalytosios lyderystės taikymas reikšmingai skatina abipusę pagarbą mokyklose, kuri yra svarbi santykių dimensijos dalis. Tačiau jie nenustatė koreliacijos tarp vadovavimo stiliaus ir fizinės aplinkos ar saugumo dimensijų, tokių kaip nusikalstamumas ar smurtas mokyklose.

Forsberg, Chiriac ir Thornberg (2021) atkreipia dėmesį į mokinių perspektyvą: trūksta kokybinių tyrimų, kurie analizuotų, kaip mokiniai suvokia savo mokyklos klimatą ir į kokius jo aspektus jie atsižvelgia. Mokinių perspektyva gali suteikti vertingos informacijos apie emocinį saugumą ir socialinius santykius mokykloje – du esminius MVK aspektus. PL, orientuota į bendradarbiavimą, galėtų būti dar efektyviau taikomas, jei būtų įtraukiamos mokinių įžvalgos apie santykius ir mokyklos klimatą. Pasidalytosios lyderystės efektyvumas priklauso nuo vadovo pasitikėjimo komanda, darbuotojų bendrumo ir sanglaudos, įsipareigojimo bendriems tikslams bei gebėjimo valdyti konfliktus. Tokios sąlygos skatina didesnį komandos atsparumą, psichologinį saugumą ir stiprina pedagogų psichologinę sveikatą bei gerovę (Zhu ir kt., 2018; Fransen ir kt., 2020). Efektyvus vadovavimas, apimantis bendravimą, profesinį tobulėjimą ir pedagogų įtraukimą į sprendimų priėmimą, padeda stiprinti mokyklos kultūrą ir vidinį klimatą. Schildkamp ir kt. (2019) nustatė, kad vadovai, vadovaujantys remdamiesi bendra vizija, skatina darbuotojų saugumo jausmą ir motyvaciją

aktyviai prisidėti prie mokyklos veiklos. Empatija ir rūpestingumas, pasak Van der Vyver ir kt. (2013), padeda gerinti pedagogų moralę ir darbo pasitenkinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė turi didelį potencialą kurti ir stiprinti mokyklos vidinį klimatą, skatindamas bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir atsakomybės pasidalijimą. PL leidžia vadovams ir pedagogams veikti kaip partneriams, gerina sprendimų priėmimo procesus ir stiprina santykius mokyklos bendruomenėje. PL poveikis MVK yra ilgalaikis, reikalaujantis nuoseklumo ir vadovų gebėjimo spręsti konfliktus bei užtikrinti bendruomenės vienybę. Taip pat pabrėžiamas pedagogų pasitenkinimo darbu vaidmuo, nes jis tiesiogiai siejamas su emociniu MVK, darbo efektyvumu ir motyvacija. Įtraukiančios darbo sąlygos, kuriose pedagogai jaučiasi vertinami, kuria palankią aplinką aktyviam įsitraukimui ir komandinio darbo stiprinimui. Nors mokinių įžvalgos dar nėra plačiai nagrinėtos, jų indėlis galėtų suteikti papildomos vertės, ypač analizuojant emocinį saugumą ir socialinius santykius. Empatiškas, rūpestingas vadovavimas ir bendra vizija stiprina pedagogų gerovę bei psichologinį saugumą. PL yra svarbus įrankis, skatinantis ilgalaikius teigiamus pokyčius mokyklos kultūroje ir MVK.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2. 1. Bendroji tyrimo koncepcija

Pasidalytosios lyderystės (PL) poveikis MVK yra analizuotas moksliniuose darbuose, kurie pabrėžia šio vadovavimo modelio indėlį kuriant teigiamą vidinį klimatą. Liu, Bellibas ir Gümüs (2020) tyrimu nustatyta, kad PL yra glaudžiai susijusi su mokytojų pasitenkinimu darbu ir saviveiksmingumu, o tai savo ruožtu prisideda prie MVK stiprinimo. Dambrauskienė (2021) akcentavo, kad PL formuoja pasitikėjimu grindžią kultūrą, kurioje bendruomenė aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime, o tai stiprina santykių dimensiją MVK. Bellibas ir Liu (2017) pabrėžė, kad PL skatina pagarbą ir bendradarbiavimą, kuris yra svarbus elementas kuriant palankų MVK. Lenkauskaitė, Bubnys ir Fridikaitė (2021) išryškino, kad PL stiprina profesionalų bendradarbiavimą, o tai leidžia efektyviai spręsti mokyklos bendruomenės problemas. Nguyen ir Hunter (2018) atskleidė, kad PL ilgainiui keičia pedagogų vaidmenis ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą, tačiau tam reikalinga nuosekli strategija ir konfliktų valdymo gebėjimai.

MVK analizavo daugelis mokslininkų, kurie pabrėžia šio reiškinio svarbą ugdymo procesui ir mokyklos veiklos efektyvumui. Syahril ir Hadiyanto (2018) nustatė keturias pagrindines MVK dimensijas: fizinę aplinką ir saugumą, santykius, asmeninį augimą bei sistemos palaikymą ir kaitą. Jie taip pat pabrėžė, kad šios dimensijos daro esminę įtaką pedagogų motyvacijai, mokinių pasiekimams bei bendruomenės gerovei. Šios keturios dimensijos buvo pasirinktos kaip pagrindas atliekamam tyrimui, nes jos geriausiai atitinka tyrimo tikslus ir leidžia išsamiai analizuoti PL poveikį MVK. Reaves ir kt. (2018) akcentavo, kad MVK susideda iš tokių veiksnių kaip saugumas, socialiniai santykiai, mokymo ir mokymosi kokybė bei institucinė aplinka, kurios yra pagrindiniai mokyklos funkcionavimo aspektai. Özgenel (2020) savo tyrimuose išskyrė tris MVK tipus – palaikantį, įpareigojantį ir ribojantį – ir įrodė, kad palaikantis klimatas skatina pedagogų motyvaciją, juos vertina ir suteikia galimybių tobulėti, tuo tarpu ribojantis klimatas sukelia neigiamų padarinių mokyklos veiklai.

Bendroji tyrimo koncepcija grindžiama pasidalytąją lyderyste, kuri remiasi prielaida, kad vadovavimas neturėtų būti sutelktas vien vadovo rankose, bet turėtų būti paskirstytas tarp visų organizacijos narių, skatinant jų įsitraukimą, atsakomybę ir iniciatyvumą. Šis požiūris ypač aktualus šiuolaikinių mokyklų organizacinėje aplinkoje, kurioje vyrauja didėjantis kompleksiškumas ir greitai besikeičiančios sąlygos. Duif ir kt. (2013) išskiria 7 pagrindines PL dimensijas: mokyklos struktūrą, strateginę viziją, vertybes ir įsitikinimus, bendravimą ir bendradarbiavimą, sprendimų priėmimą, atsakomybę ir iniciatyvą. Mokyklos struktūra apima galimybę visiems dalyvauti priimant sprendimus, neformalios lyderystės ir profesinio tobulėjimo skatinimą. Strateginė vizija pabrėžia bendrą viziją bei vertybes, kurios padeda mokyklai tapti besimokančia organizacija. Vertybių ir įsitikinimų dimensija akcentuoja abipusę pagarbą, pasitikėjimą ir atvirumą klaidoms, laikant jas mokymosi galimybe. Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija išryškina žinių dalijimąsi bei kolektyvinių tikslų įgyvendinimą. Sprendimų priėmimo dimensija akcentuoja profesionalų galimybes savarankiškai spręsti darbo organizavimo klausimus, o atsakomybės dimensija skatina atskaitomybę už darbo rezultatus bei grįžtamojo ryšio teikimą. Iniciatyvos dimensija ragina kiekvieną bendruomenės narį prisidėti idėjomis ir aktyvia veikla.

Atliekant šį tyrimą buvo remiamasi Duif ir kt. (2013) PL dimensijomis ir Syahril ir Hadiyanto (2018) išskirtomis keturiomis MVK dimensijomis, siekiant nustatyti, kaip šios dimensijos yra veikiamos PL.

Tyrime remiamasi dokumentų ir interviu analize, siekiant atskleisti, kaip Duif ir kt. (2013) išskirtos pasidalytosios lyderystės (PL) dimensijos įgyvendinamos mokyklų praktikoje ir kaip jos veikia Syahril ir Hadiyanto (2018) apibrėžtas keturias mokyklos MVK dimensijas. Tyrimas nagrinėja, kaip PL vertybės ir įsitikinimai veikia MVK santykių dimensiją, PL bendravimas ir bendradarbiavimas veikia MVK bendradarbiavimo dimensiją, PL sprendimų priėmimas veikia MVK saugumo, sistemos palaikymo ir kaitos dimensijas, PL atsakomybė ir atsiskaitomybė veikia MVK asmeninio augimo dimensiją, o PL iniciatyva veikia MVK saugumo dimensiją.

Tiek pasidalytosios lyderystės, tiek mokyklos vidinio klimato dimensijos tyrimo metu buvo analizuojamos siekiant nustatyti jų teikiamas galimybes ir kylančius iššūkius. PL ir MVK galimybės bei iššūkiai buvo nagrinėjami atskirai, siekiant užtikrinti teorinį gylį, tikslų ryšių nustatymą ir aiškias praktines rekomendacijas.

2. 2. Tyrimo metodai ir instrumentas

Magistro darbe naudojami kokybiniai metodai, siekiant giliau suprasti nagrinėjamą problemą ir atskleisti dalyvių patirčių prasmes. Kokybinis tyrimas leidžia analizuoti reiškinius giliai, atskleidžiant socialinius procesus, kurių negalima lengvai fiksuoti kiekybiniais metodais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kaip pažymi Bhattacherjee (2024), kokybiniai metodai suteikia galimybę lanksčiai prisitaikyti prie tyrimo konteksto ir išsamiai analizuoti socialines sistemas. Šis metodologinis požiūris yra ypač svarbus tiriant sudėtingas temas, tokias kaip mokyklos valdymo procesai ir organizacinė kultūra. Šio darbo kontekste kokybiniai metodai padeda suprasti vadovų patirtis, požiūrius ir sprendimų priėmimo dinamiką, prisidedančius prie tyrimo tikslų įgyvendinimo. Tyrime taikoma mokyklos vidaus dokumentų kokybinė turinio analizė ir pusiau struktūruoti interviu su vadovais.

Dokumentų analizė. Dokumentų analizė leidžia atskleisti mokyklos veiklos strategijas, planavimo ir valdymo ypatumus. Tai sistemingas būdas išryškinti paslėptas reikšmes dokumentuose. Šio tyrimo metu analizuoti mokyklos vidaus dokumentai, apimantys strateginius planus, veiklos ataskaitas, organizacijos vidaus tvarkas ir kitus svarbius dokumentus. Kokybinė turinio analizė padėjo sistemingai įvertinti dokumentų turinį, atskleidžiant organizacijos veiklos modelius ir prioritetus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Mokyklos vidaus dokumentų analizė šiame tyrime buvo naudojama siekiant patvirtinti, papildyti arba paneigti pusiau struktūruotų mokyklų vadovų interviu metu gautą informaciją apie PL dimensijas ir jų poveikį MVK. Ši analizė leido išanalizuoti PL dimensijų raišką mokyklos veikloje. Pavyzdžiui, strateginių planų analizė padėjo suprasti mokyklos strateginės vizijos sąsajas su PL principais, o vidaus tvarkos taisyklės atskleidė darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Šis metodas taip pat leido įvertinti, kaip PL dimensijos, tokios kaip bendradarbiavimas, atsakomybės pasidalijimas ir iniciatyvumas, prisideda prie MVK stiprinimo. Dokumentų analizė integravo ir papildė interviu metu surinktą informaciją, suteikdama galimybę įvertinti PL poveikį MVK. Ji leido atskleisti, kaip strateginiai dokumentai ir praktiniai sprendimai dera tarpusavyje, bei identifikuoti ribojančius veiksnius, trukdančius efektyviai įgyvendinti PL dimensijas.

Pusiau struktūruoti interviu. Pusiau struktūruotas interviu metodas buvo pasirinktas siekiant gauti gilias ir detalias vadovų įžvalgas apie jų patirtį ir požiūrį į pasidalytąją lyderystę bei jos poveikį mokyklos procesams. Interviu struktūra rėmėsi iš anksto parengtu klausimynu (žr. 2 priedą), kuris užtikrino klausimų nuoseklumą ir tyrimo tikslingumą. Tyrėjas, prireikus, galėjo lanksčiai koreguoti klausimus, užduoti papildomus klausimus ar gilintis į tam tikras temas (Gaižauskaitė ir Valavičienė,

2016). Pusiau struktūruotas metodas leido ne tik užtikrinti tiriamų klausimų nuoseklumą, bet ir suteikė galimybę atskleisti dalyvių mintis, vertinimus bei patirtis. Tokia interviu forma taip pat leido reaguoti į neaiškias ar neišsamias atsakymų dalis, taip užtikrinant duomenų kokybę ir išsamumą (Kardelis, 2017).

Tyrimo instrumentas. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno sudarymas yra esminis kokybinių tyrimų etapas, leidžiantis užtikrinti tyrimo tikslų pasiekimą ir duomenų patikimumą (žr. 1 priedas). Anot Bhattacherjee (2024), tinkamai parengtas klausimynas padeda struktūruoti interviu eigą, sumažinti galimybę nukrypti nuo tyrimo tikslų ir suderinti standartizuotų klausimų bei lankstumo reaguojant į dalyvių atsakymus balansą. Pusiau struktūruoto interviu klausimyno sudarymas buvo grindžiamas MVK ir PL dimensijų analize (žr. 2 priedą). Pavyzdžiui, klausimais apie darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą buvo nagrinėjama, kaip sprendimų priėmimo dimensija veikia saugumo, sistemos palaikymo ir kaitos MVK dimensijas. Papildomi klausimai, tokie kaip „Kas skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procese?“ arba „Kaip darbuotojų bendradarbiavimas prisideda prie santykių gerinimo ir pasitikėjimo stiprinimo?“, leido išsamiai analizuoti šias sąsajas. Kai kurios PL dimensijos, tokios kaip mokyklos struktūra ir strateginė vizija, nebuvo tiesiogiai įtrauktos į klausimyną, tačiau jas buvo analizuojamos per dokumentų analizę. PL dimensija vertybės ir įsitikinimai taip pat atsiskleidė per dokumentų analizę ir atsakymus į kitus klausimus Pasirinktų metodų derinys leido pasiekti tyrimo tikslą – išsamiai suprasti mokyklos vadovų veiklos procesus. Dokumentų analizė suteikė reikšmingą kontekstą, o interviu padėjo giliau suvokti asmeninius ir grupinius vadovų sprendimus. Šių metodų tarpusavio papildomumas prisidėjo prie platesnio ir detalesnio tyrimo duomenų interpretavimo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

2. 3. Tyrimo organizavimo ir atlikimo aprašymas

Kokybinis tyrimas yra sudėtingas procesas, kuriam būtinas kruopštus planavimas ir organizavimas. Tinkamai suplanuotas tyrimas leidžia ne tik gauti reikšmingų duomenų, bet ir užtikrinti jų patikimumą bei etiškumą. Kaip teigia Bhattacherjee (2024), sėkmingas kokybinis tyrimas suteikia galimybę analizuoti sudėtingus reiškinius, tokius kaip lyderystės formų poveikis organizacinėms sistemoms, ir atskleisti jų gilumines prasmes. Šiame tyrime siekta atskleisti, kaip pasidalytosios lyderystės taikymas mokyklos vadovų veikloje veikia mokyklos vidinį. Tyrimo organizavimas apėmė kruopštų dalyvių atrankos procesą, duomenų rinkimą ir analizę, kurie užtikrino patikimus rezultatus.

Tyrimo eiga. Interviu vyko nuotoliniu būdu, naudojant „Microsoft Teams“ platformą. Toks būdas buvo pasirinktas atsižvelgiant į pašnekovų patogumą ir geografinius atstumus. Siekiant užtikrinti interviu kokybę, prieš kiekvieną pokalbį buvo pasirūpinta technine parengtimi: patikrinta interneto ryšio kokybė ir pasiruošta naudoti „Microsoft Teams“ platformos įrašymo funkciją. Įrašai buvo saugomi „OneDrive“, o vėliau perkelti į saugią aplinką ir panaudoti duomenų analizei.

Kiekvieno nuotolinio interviu trukmė buvo apie 30–40 minučių, o interviu formatas buvo pritaikytas taip, kad būtų suderinta pagrindinių klausimų orientacija su pašnekovų galimybe laisvai išsakyti savo nuomonę. Interviu įrašai buvo perkelti į rašytinį tekstą, siekiant atlikti duomenų analizę. Transkripcijos buvo parengtos tyrėjo ir informantų dialogo forma, laikantis pusiau struktūruoto klausimyno gairių. Transkribavimui buvo naudojama „Transkriptor“ programa.

Duomenų analizė. Tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant kokybinės turinio analizės metodą, kuris, kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), leidžia atskleisti dalyvių patirtis ir jų sąsajas su socialiniu kontekstu. Analizė buvo atliekama remiantis deduktyvia ir induktyvia logika, kuri leido išryškinti tiek teorines prielaidas, tiek naujus duomenų aspektus.

Duomenys buvo transkribuoti, perskaityti ir suskaidyti į reikšmingus vienetus, kurie buvo koduojami ir grupuojami į kategorijas bei subkategorijas. Šios kategorijos reprezentavo pagrindines tyrimo temas, o subkategorijos detalizavo jų turinį. Analizės tikslas – atskleisti ne tik duomenų turinį, bet ir paslėptas prasmes, jas integruojant į teorinį kontekstą.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 14 mokyklų vadovių, dirbančių skirtingo tipo Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose. Tokia imtis leido analizuoti, kaip pasidalytosios lyderystės taikymas įvairiuose kontekstuose – skirtingo dydžio ir tipo mokyklose – veikia mokyklos vidinį klimatą. Pasirinkus 14 dalyvių, buvo siekiama užtikrinti kokybiniams tyrimams būdingą duomenų sotumą, kai papildomi dalyviai nebesuteikia naujos ar reikšmingos informacijos apie tiriamą reiškinį. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), duomenų sotumo principas yra esminis kokybiniuose tyrimuose, siekiant užtikrinti surinktų duomenų kokybę ir tyrimo patikimumą. Šis dalyvių skaičius buvo pakankamas duomenų analizei, kuri atskleidė vadovių patirtis, požiūrius ir jų vadovaujamų mokyklų ypatumus.

Atrankos kriterijai. Dalyviai buvo atrinkti taikant patogiąją kriterinę atranką, užtikrinant, kad jie atitiktų šiuos kriterijus: vadovai, dirbantys savivaldybei pavaldžiose mokyklose, vadovaujantys skirtingo tipo mokykloms ir taikantys pasidalytąją lyderystę kaip esminį vadybos principą. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kriterinė atranka leidžia atrinkti dalyvius, kurių patirtys atitinka tyrimo tikslą – pasidalytosios lyderystės poveikio vidiniam klimatui analizę. Atranka buvo vykdoma per asmeninį kontaktą, kuris, kaip pažymi Kardelis (2017), padeda užmegzti pasitikėjimu grįstą ryšį ir gauti nuoširdžius atsakymus.

Tyrimo dalyvių charakteristikos. Tyrime dalyvavo tik moterys vadovės, kurių amžius svyravo nuo 40 iki 65 metų (žr. 3 priedą). Dalyvių vadovavimo patirtis buvo įvairi – nuo kelerių metų iki kelių dešimtmečių. Dalyvės atstovavo įvairių tipų mokyklas – pradinę mokyklą, progimnaziją ir gimnaziją. Tokia įvairovė leido analizuoti, kaip pasidalytosios lyderystės taikymas veikia skirtingo tipo organizacijų vidinį klimatą.

Tyrimo etika. Tyrimas buvo vykdomas laikantis etikos principų. Dalyviai buvo iš anksto informuoti apie tyrimo tikslus, duomenų anonimiškumą ir jų naudojimą moksliniais tikslais. Gavus jų sutikimą raštu, nuotoliniai interviu buvo įrašomi naudojant „Microsoft Teams“ platformą.

Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), anonimiškumas yra itin svarbus kokybiniame tyrime, nes jis skatina dalyvių nuoširdumą ir atvirumą. Todėl tyrimo dalyviai buvo koduojami (žr. 3 priedą) raidėmis (A1, A2 ir t. t.), siekiant užtikrinti jų konfidencialumą. Mokyklų pavadinimai taip pat buvo pakeisti raidėmis (pvz., B, C, D ir t. t.), o visi dokumentai buvo analizuojami laikantis konfidencialumo principų.

Tyrimo iššūkiai. Tyrimo metu buvo susidurta su keliomis kliūtimis, tokiomis kaip dalyvių užimtumas ir ribotos galimybės skirti laiko interviu. Šios problemos buvo sprendžiamos derinant interviu laiką pagal dalyvių galimybes.

3. TYRIMO REZULTATAI

3. 1. Mokyklos vidaus dokumentų analizė

Atliekant kokybinę mokyklos vidaus dokumentų turinio analizę, buvo siekiama atskleisti, kaip mokyklos strateginiai planai, vizijos, misijos ir vidaus tvarkos aprašai atspindi pasidalytąją lyderystę ir kaip prisideda prie mokyklos vidinio klimato formavimo. Tyrime remtasi Duif ir kt. (2013) išskirtomis septyniomis PL dimensijomis, kurios atskleidžia, kaip mokykloje veikia PL: mokyklos struktūra, strateginė vizija, vertybės ir įsitikinimai, bendravimas ir bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, atsakomybė ir atskaitomybė bei iniciatyvų skatinimas. Analizuoti 14 mokyklų dokumentai taip pat leido atskleisti MVK, remiantis Syahril ir Hadiyanto (2018), apimančio keturias pagrindines dimensijas: fizinę aplinką ir saugumą, santykius, asmeninį augimą bei sistemos palaikymą ir kaitą.

Mokyklos struktūros dimensija atsiskleidė per bendruomenės narių bendradarbiavimą, sprendimų priėmimo decentralizaciją ir mokytojų profesinio augimo skatinimą. Visose mokyklose galima išskirti trinarį valdymo modelį, kuris apima Mokyklos tarybą, mokyklos administraciją ir Mokytojų tarybą. Šios struktūros užtikrina sprendimų priėmimo procesų įtraukiamumą, veiklų paskirstymą ir organizacinės sistemos stabilumą. Tai parodė, kaip lyderystė gali prisidėti prie organizacinės struktūros veiksmingumo ir mokyklos vidinio klimato stiprinimo.

B mokyklos (žr. 3 priedą) strateginiame plane akcentuojamas bendruomenės narių bendradarbiavimas, sprendimų priėmimo decentralizacija ir mokytojų profesinio augimo skatinimas. Suteikiama galimybė visiems dalyvauti priimant sprendimus per susitikimus ir diskusijas, o neformali lyderystė skatinama per įvairius mokymus. C mokyklos dokumentuose atsispindi stipri lyderystės ir atsakomybės kultūra, ypatingą dėmesį skiriant lyderystės vaidmenų pasiskirstymui ir atsakomybės delegavimui. Mokytojai skatinami prisiimti neformalią lyderystę organizuojant komandas, kas prisideda prie bendruomenės įtraukimo ir organizacinės kultūros stiprinimo. I mokyklos vidaus tvarkos aprašuose akcentuojamas profesinis tobulėjimas ir aiškus atsakomybių delegavimas. Pastebima, kad darbuotojai gali savarankiškai siūlyti idėjas ir imtis jų įgyvendinimo, kas skatina darbuotojų aktyvumą ir atsakomybės prisiėmimą, taip prisidedant prie mokyklos vidinio klimato gerinimo.

L mokyklos strateginiuose planuose pabrėžiamas dėmesys organizacinės struktūros efektyvumui ir bendruomenės narių įtraukimui į sprendimų priėmimą. Akcentuojamas profesinis mokytojų augimas ir atsakomybės paskirstymas per komandinius projektus, kurie gerina mokyklos vidinį klimatą. K mokykloje vidaus tvarkos aprašai atskleidžia atsakomybės delegavimą ir skatina iniciatyvų siūlymą iš visų bendruomenės narių. Mokykla pabrėžia horizontalių bendradarbiavimo ryšių svarbą organizacinėje struktūroje, kas prisideda prie efektyvumo. F mokykloje, mokyklos valdymo struktūroje akcentuojamas sprendimų priėmimo įtraukiamumas ir atsakomybės pasidalijimas tarp administracijos, mokytojų ir mokinių. Neformali lyderystė skatinama per įgyvendinamus kolektyvinius projektus, kurie stiprina bendruomenės narių įsitraukimą.

Strateginė vizija pabrėžia aiškią kryptį ir bendras vertybes, kurios padeda formuoti mokyklos bendruomenės tikslus ir veiklos kryptis. E mokykloje, strateginė vizija atsiskleidžia per mokinių savarankiškumo ugdymą ir lyderystės stiprinimą, skatinant visos bendruomenės įsitraukimą į strateginių tikslų įgyvendinimą. M mokykloje ypatingas dėmesys skiriamas bendros vizijos kūrimui ir inovacijų diegimui, kurie prisideda prie mokyklos vidinio klimato stiprinimo ir bendruomenės narių aktyvaus dalyvavimo. F mokykloje, vizija akcentuoja bendras vertybes, tokias kaip

bendradarbiavimas ir bendruomenės įtraukimas, skatindama pasidalytojo vadovavimo elementus ir įtraukiant visus į sprendimų priėmimą bei naujų tikslų formulavimą. I mokyklos strateginė vizija orientuota į mokinių ugdymą, kuris remiasi kolektyvinėmis ambicijomis ir inovatyviais sprendimais, stiprinančiais bendruomenės ryšius ir organizacijos kultūrą. H mokykla skiria ypatingą dėmesį mokyklos bendruomenės telkimui aplink bendrą viziją, kuri apima tiek mokinių, tiek darbuotojų įtraukimą į inovacijų kūrimą ir ilgalaikių tikslų įgyvendinimą. G mokykla savo vizijoje akcentuoja modernų požiūrį į ugdymą, pabrėždama inovacijų ir technologijų svarbą kaip priemones, užtikrinančias mokinių sėkmę ir bendruomenės stiprinimą.

Vertybės ir įsitikinimai atsiskleidė kaip abipusės pagarbos, pasitikėjimo ir didelių lūkesčių akcentavimas. K mokykloje buvo akcentuojama mokymosi kultūra, kurioje klaidos traktuojamos kaip galimybės. M mokykloje abipusis pasitikėjimas ir dideli lūkesčiai pagerino tarpusavio santykius ir stiprino MVK. Bendravimas ir bendradarbiavimas buvo pagrindinis įrankis siekiant bendruomenės narių įtraukimo ir rezultatų gerinimo. F mokykloje buvo pabrėžiama kolektyvinė ambicija ir dalijimasis žiniomis, o B mokykloje – bendravimo tarp mokytojų ir administracijos svarba MVK stiprinimui. Sprendimų priėmimo procesai buvo orientuoti į darbuotojų įtraukimą ir savarankiškumo skatinimą. C mokyklos dokumentai parodė, kaip diskusijų kultūra ir sprendimų priėmimo laisvė prisidėjo prie profesinio augimo ir MVK gerinimo. Atsakomybė ir atskaitomybė buvo sustiprinta per grįžtamojo ryšio kultūrą. G mokykloje mokytojų atskaitomybė už darbo rezultatus skatino nuolatinį tobulėjimą, o H mokykloje šis aspektas palaikė MVK stabilumą ir kaitą. Iniciatyvų skatinimas leido bendruomenės nariams aktyviai dalyvauti idėjų kūrime. L mokykloje ir E mokykloje buvo tikimasi, kad visi nariai prisidės inovacijomis, kurios stiprino MVK ir bendruomenės aktyvumą.

Dokumentų analizė atskleidė, kad pasidalytosios lyderystės dimensijos turi reikšmingą poveikį mokyklos vidiniam klimatui. Didžiausias dėmesys skiriamas bendradarbiavimo stiprinimui, lyderystės vaidmenų paskirstymui ir strateginių tikslų įgyvendinimui, kurie prisideda prie MVK dimensijų – santykių, asmeninio augimo, sistemos palaikymo ir kaitos – gerinimo. Vis dėlto kai kuriose mokyklose PL dar nėra pilnai integruota, kas riboja pozityvaus MVK formavimąsi. Ši analizė rodo, kad PL taikymas gali būti svarbus įrankis kuriant palankią mokyklos organizacinę kultūrą, tačiau tam būtina užtikrinti nuoseklų šių principų įgyvendinimą visose valdymo struktūrose.

3. 2. Pusiau struktūruotų interviu tyrimo analizė

Šiame skyriuje bus analizuojamas PL poveikis MVK. Pagrindinis tyrimo tikslas – atskleisti, kaip skirtingos PL dimensijos, tokios kaip vertybės ir įsitikinimai, bendravimas ir bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, atsakomybė ir iniciatyvos, veikia MVK. Šis poveikis atsiskleidžia per galimybes ir iššūkius.

3.2.1. PL vertybių ir įsitikinimų dimensijos poveikis MVK

Vertybių ir įsitikinimų dimensija atsiskleidžia per bendruomeniškumą, keitimąsi patirtimi, grįžtamąjį ryšį, draugiškų santykių kūrimą ir dažnus susitikimus. Susisteminus interviu duomenis, buvo išskirtos kategorijos, parodančios, kaip PL taikymas veikia MVK. Pagrindinės vertybių ir įsitikinimų dimensijos galimybės ir jų praktiniai aspektai pateikiami 3.2.3 lentelėje, o išsami šios dimensijos analizė pateikta 4 priede.

3.2.3 lentelė

Galimybės. PL vertybių ir įsitikinimų dimensija

Kategorija	Subkategorija
Kiekvienas prisideda prie geresnės aplinkos kūrimo	– Siekiama susitarti – Kuria emociškai palankią darbo aplinką – Bendradarbiaujant tobulinama mokymosi aplinka
Socialiniai ryšiai darbo aplinkoje	– Neformalaus bendravimo formos darbo aplinkoje – Bendruomeniški ryšiai – Tarpusavio pažinimas kolektyve
Vertinamas ir remiamas kiekvieno profesionalumas ir patirtis	– Taiko mentorystę – Grįžtamojo ryšio kultūra – Skatina vienas kito profesines ambicijas – Skatina vienas kito kūrybiškumą
Organizacijos tikslų siekimas grindžiamas vertybėmis	– Tobulėjimas – Atvirumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šios lentelėje pateiktos galimybės atspindi, kaip PL veikia MVK, skatindamos darbuotojų bendradarbiavimą, profesinį tobulėjimą ir organizacijos vertybių integravimą.

Galimybės. Kiekvienas prisideda prie geresnės aplinkos kūrimo. PL taikymas mokyklose padeda kiekvieną narį įtraukti į organizacinę veiklą, stiprina bendruomeniškumą ir skatina siekti bendrų tikslų. Tai abipusis procesas: organizacijai narių įtraukimas naudingas siekiant tikslų, o patys nariai tobulėja profesine prasme ir atsiskleidžia kaip specialistai. Informantai mini, kad mokyklose **siekiama susitarti**, o vadovo pastangos užtikrinti tarpusavio supratimą kuria palankų mikroklimatą: *„Darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą vertinu kaip būtinybę, siekiant užtikrinti gerą emocinį mikroklimatą kolektyve“* (A1). Kartais organizuojami mokymai, kurie padeda **kurti emociškai palankią darbo aplinką.** Pavyzdžiui, mokymai padėjo mokytojams išspręsti bendravimo problemas su mokiniais: *„Psichologinės gerovės mokymai gyvai labai padėjo kai kuriems mokytojams išsispręsti bendravimo problemas“* (A2). Taip pat mokyklose pabrėžiama, kad **bendradarbiaujant tobulinama mokymosi aplinka**: *„<...> bendradarbiavimas su kolegomis prisideda prie geresnės mokymosi aplinkos kūrimo“* (A11).

Galimybės. Socialiniai ryšiai darbo aplinkoje. Bendruomeniškumas yra esminis veiksnys, stiprinantis tarpusavio ryšius ir komandinę dvasią mokyklose. Darbe kuriamos **neformalaus bendravimo formos darbo aplinkoje** prisideda prie pasitikėjimo stiprinimo. *„Įstaigoje dominuoja neformalus bendravimas, kuris vyksta mokytojų kambaryje pertraukų metu ar laisvomis pamokomis“* (A2), „<...> *laisvi pokalbiai darbo aplinkoje ir organizuojamos išvykos“* (A9). **Tarpusavio pažinimas kolektyve** leidžia organizaciją vaizduoti kaip „branduolį“. Šis tarpusavio pažinimas, skatinamas per PL galimybes ir veikia MVK, nes padeda užtikrinti pasitikėjimą ir tarpusavio palaikymą: *„Gimnazijos mokytojai yra branduolys, dirbantis šioje gimnazijoje jau daugelį metų. Jų ryšiai sieja ne tik darbo aplinkoje, bet ir už mokyklos ribų“* (A10). Tokios iniciatyvos, kaip bendravimas neformalių susitikimų metu, skatina bendruomeniškumą: *„Tokios iniciatyvos skatina bendruomeniškumą“* (A11), *„Jie kuria palaikančią atmosferą ir skatina dalytis patirtimi“* (A2). Žodinis bendravimas taip pat padeda stiprinti ryšius, kaip pastebima: *„Rašytinis bendravimas yra patogus dokumentuoti informaciją, tačiau žodinis bendravimas padeda geriau užmegzti ryšius ir stiprina bendruomeniškumą“* (A13). **Kolegos gerai pažįsta vieni kitus**, o tai padeda kurti

glaudesnius ryšius ir gerinti tarpusavio supratimą: *„Neformalių susitikimų metu atsiskleidžia asmeninės savybės, kurias svarbu pažinti, kad geriau suprastumėm vieni kitus“* (A9).

Galimybės. Vertinamas ir remiamas kiekvieno profesionalumas ir patirtis. Išnagrinėjus gautus tyrimo duomenis, pastebima, kad taikant PL, savo vietą mokykloje randa ir patirtį turintys specialistai, ir pradedantieji. Pirmiausia tai vyksta dėl to, kad mokyklose **taikoma mentorystė**. Jos metu patyrę pedagogai dalijasi profesionalumu ir patarimais su mažesnę patirtį turinčiais kolegomis bei praktikantais: „<...> *vykdoma mentorystė mažesnę patirtį turintiems darbuotojams bei studentams praktikantams“* (A7). Kitas teigia: *„Rengiame mentorystę“* (A13). Ši galimybė užtikrina sklandų naujų mokytojų integravimą į mokyklos bendruomenę. Mokyklose taip pat taikoma **grįžtamojo ryšio kultūra**, kuri skatina profesinį bendradarbiavimą tarp kolegų. Šis ryšys leidžia darbuotojams gauti vertingą informaciją apie jų pasiekimus ir tobulėjimo galimybes. *„Tai padeda darbuotojams gauti vertingą informaciją apie jų pasiekimus ir galimybes tobulėti“* (A8). Grįžtamasis ryšys apima kolegų pamokų stebėjimą, diskusijas apie patobulinimo galimybes ir bendrą analizę: *„Stebi vieni kitų pamokas ir aptaria patobulinimo galimybes“* (A3). Taip pat vadovai teikia grįžtamąjį ryšį, skatindami refleksiją apie vedamų pamokų kokybę:*„<...> esame laisvi atvykti ir į kitų mokytojų pamokas. Stebime visą ugdymo procesą, vyksta nuolatinė stebėsena, pamokos yra aptariamos“* (A10). Grįžtamasis ryšys vertinamas kaip pagrindinis profesinio augimo veiksnys. Be to, grįžtamasis ryšys yra svarbus MVK formavimo įrankis, nes užtikrina skaidrią komunikaciją, skatina profesinį bendradarbiavimą ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą: *„Kolegialiojo grįžtamojo ryšio metodas tiesiogiai prisideda prie profesinio tobulėjimo“* (A3). Be to, profesinio tobulėjimo poreikis dažniausiai aptariamas metodinėse grupėse ar mokytojų tarybos posėdžiuose: *„Profesinio tobulėjimo poreikis labiausiai matomas metodinių grupių susirinkimuose ir mokytojų tarybos posėdžiuose, kuriuose aptariami mokymo metodai ir idėjos“* (A2). **Skatinamos profesinės ambicijos.** Atviras ir motyvuojantis bendradarbiavimas padeda mokytojams ugdyti pasitikėjimą savimi ir siekti naujų tikslų: *„Šis atviras ir motyvuojantis bendradarbiavimas padeda mokytojams ugdyti pasitikėjimą savimi ir siekti naujų profesinių tikslų“* (A2). Vienas informantas pastebi: *„Skatina vieni kitus siekti naujų profesinių tikslų“* (A1). Taip pat **skatinamas kūrybiškumas** per neformalias veiklas, tokias kaip „kavos būreliai“ ar integruotos pamokos, kurios suteikia mokytojams galimybę neformaliai dalytis idėjomis ir ugdyti kūrybiškumą: *„Efektyviausias bendravimas ir vėliau bendradarbiavimas įvyksta „kavos būreliuose“, kur žmonės kalba apie darbą“* (A4). Kita informacija parodo, kad šios veiklos skatina kūrybiškumą: *„Tuo metu gimsta daug gerų projektų, integruotų pamokų, renginių“* (A4).

Galimybės. Organizacijos tikslų siekimas grindžiamas vertybėmis. Organizacijos tikslų siekimas grindžiamas tokiomis vertybėmis kaip atvirumas ir tobulėjimas. Šios vertybės skatina organizacijos augimą, modernėjimą bei glaudesnį bendradarbiavimą tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. **Tobulėjimas** atsiskleidžia per bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis, kuris leidžia plėsti žinias ir stiprinti profesinius ryšius. Vienas informantas pažymi: *„Bendradarbiaudami su kitomis gimnazijomis, su kuriomis palaikome ryšius, jie tobulina savo žinias <...>“* (A10). Šis bendradarbiavimas padeda organizacijai tapti atviresnei naujovėms ir užtikrina, kad mokyklos kolektyvas turėtų galimybę augti profesine prasme. **Atvirumas** užtikrinamas per dalyvavimą įvairiuose projektuose ir veiklose, kurios prisideda prie bendruomeniškumo skatinimo ir glaudesnių ryšių su išorine aplinka: *„LR užsienio reikalų ministerijos projektas „Atgal į mokyklą“ <...> projektas „Atvira erdvė idėjoms“* (A9). Be to, gimnazijos bendruomenė dalyvauja ir nacionaliniuose projektuose, tokiuose kaip *„Olimpinis mėnuo“*<...> (A9).

Apibendrinant PL vertybių ir įsitikinimų dimensijos duomenų analizę, akivaizdu, kad ši dimensija veikia MVK aplinką. Ji padeda kurti emociškai palankią darbo aplinką, stiprina tarpusavio ryšius bei bendruomeniškumą ir skatina profesines ambicijas. Tarpusavio pažinimas, mentorystės kultūra bei grįžtamojo ryšio mechanizmai užtikrina darbuotojų motyvaciją, skatina kūrybiškumą ir profesinį tobulėjimą. Be to, vertybės, tokios kaip atvirumas ir tobulėjimas, leidžia organizacijoms modernizuotis ir stiprinti ryšius tiek su vidiniais, tiek išoriniais partneriais. Šie aspektai rodo, kad vertybių ir įsitikinimų dimensija yra kertinis akmuo MVK stiprinime, nes ji vienija darbuotojus ir skatina juos siekti bendrų tikslų, kartu užtikrinant profesinį ir asmeninį augimą.

Šiame kontekste MVK santykių dimensija tampa svarbiu analizės akcentu, nes ji atskleidžia, kaip darbuotojų santykiai daro įtaką mokyklos vidinio klimato kokybei (žr. 3.2.4 lentelę):

3.2.4 lentelė

Galimybės. MVK santykių dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Palaikomas nuolatinis bendravimas	– Suplanuoti susitikimai – Neformalios susitikimų tradicijos
Darbuotojai reiškia nuomonę kolegoms	– Kritikos reiškimas – Diskusijų kultūra – Laisvas nuomonės reiškimas
Darbuotojai reiškia nuomonę vadovui	– Tiesioginė komunikacija – Vadovo darbuotojų nuomonės gerbimas – Konfliktinių situacijų sprendimas – Darbuotojų įvertinimas ir pasitikėjimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Detalesnė šių duomenų analizė ir papildomi pavyzdžiai pateikti 9 priede.

Galimybės. Palaikomas nuolatinis bendravimas, Mokyklose palaikoma daugybė neformalių ir formalių susitikimų tradicijų, kurios skatina bendruomeniškumą, idėjų mainus ir tobulėjimą. Vienas iš būdų palaikyti nuolatinį bendravimą yra reguliarūs **suplanuoti susitikimai.** Kaip teigia vienas informantas: *„Mokiniai susitinka per pertraukas, po pamokų, įvairiuose renginiuose, neformaliuose susitikimuose ir darbo grupėse“* (A10). Mokyklos bendruomenėje organizuojami savaitiniai susitikimai: *„Kiekvieną antradienį rengiame kolektyvo susitikimus, kuriuose aptariame praėjusios ir būsimos savaitės įvykius, džiaugiamės mokinių pasiekimais ar įdomiomis edukacinėmis veiklomis“* (A5). Taip pat aktyviai plėtojamos **neformalios susitikimų tradicijos.** Neformalūs susitikimai stiprina bendruomenės ryšius ir kuria palankią emocinę aplinką: *„Kolektyvo išvykos ir šventės suartina komandą ir leidžia geriau pažinti kolegas neformalioje aplinkoje“* (A1).

Galimybės. Darbuotojai reiškia nuomonę kolegoms. Organizacijoje skatinama laisvai reikšti nuomonę apie darbo procesus, įskaitant kritiką, diskusijas ir idėjų dalijimąsi įvairiais būdais. **Kritikos reiškimas** yra neatsiejama dalis, skatinanti individualų ir organizacinį tobulėjimą: *„Darbuotojai turi galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę ir kritiką mokytojų tarybos, metodinės tarybos ir metodinių grupių susirinkimų metu“* (A11). Kritika yra ne tik išsakoma, bet ir skatinama ją išklausyti bei įvertinti: *„Tėvų tarybos, mokyklos tarybos, mokytojų tarybos ir metodinės tarybos posėdžiuose visuomet išklausome kiekvieną nuomonę ir skatiname diskusijas“* (A5). Sudaromos sąlygos, kuriose kritika gali būti išreikšta be baimės: *„<...> kuria sąlygas laisvai reikšti nuomonę ir dalytis kritika“* (A8). Be to, darbo aplinkoje plėtojama **diskusijų kultūra**, suteikianti darbuotojams galimybę jaustis

išgirstiems ir įtrauktiems į sprendimų priėmimo procesus: *„Diskusijų kultūra siekiame sudaryti sąlygas, kuriose kiekvienas jaustųsi išgirstas ir įtrauktas į sprendimų priėmimo procesą“* (A6). **Laisvas nuomonės reiškimas** taip pat skatinamas įvairiais formatais: tiek susirinkimuose, tiek virtualioje erdvėje. Kaip teigia informantai: *„Drąsiai gali pasisakyti“* (A4); *„Yra sukurtos Facebook grupės ir intraneto kanalai, kuriuose darbuotojai gali rašyti savo pastabas, idėjas ar išsakyti kritiką“* (A6).

Galimybės. Darbuotojai reiškia nuomonę vadovui. Griežtų hierarchinių santykių atsisakymas organizacijose lemia situacijas, kuriose darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę vadovams, taip stiprinant tarpusavio pasitikėjimą ir įtraukti į organizacinius procesus. **Tiesioginė komunikacija.** Taikant „atvirų durų“ principą, kiekvienas darbuotojas turi galimybę pasidalyti savo idėjomis, pasiūlymais ar kritika. *„Visa tai leidžia kiekvienam darbuotojui išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, kritiką ir panašiai“* (A6). Vadovai palaiko tiesioginę komunikaciją su darbuotojais, o mokytojai gali kreiptis į vadovus su savo pastabomis ar idėjomis. *„<...> mokytojai gali kreiptis į pavaduotojus ar direktorių su savo idėjomis ar pastabomis“* (A11). **Vadovo darbuotojų nuomonės gerbimas.** Darbuotojų nuomonė yra gerbiama ir į ją atsižvelgiama, siekiant tobulinti darbo sąlygas bei aplinką. *„<...> reaguoju į jas, kad galėčiau patobulinti darbo sąlygas ir aplinką“* (A14). Vadovai pabrėžia, kad nuomonės reiškimas yra svarbi bendro darbo dalis, kurioje darbuotojai jaučiasi drąsiai. *„Darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės – viskas yra gerai“* (A2). **Konfliktinių situacijų sprendimas.** Konfliktinės situacijos sprendžiamos konstruktyviai – darbuotojai savo nuomonę išsako susirinkimų metu, o individualios situacijos sprendžiamos su kuruojančiais vadovais. *„Aplinkos darbuotojai savo nuomonę išsako susirinkimų metu, o individualios situacijos sprendžiamos su kuruojančiais vadovais“* (A1). Be to, sudaromos darbo grupės sudėtingesnių konfliktinių situacijų sprendimui. *„Sudarytos darbo grupės spręsti konfliktinėms situacijoms ar skatinamos kitos konfliktinių situacijų sprendimo formos“* (A1). **Darbuotojų įvertinimas ir pasitikėjimas.** Vadovai rūpinasi darbuotojų poreikiais, vertina jų indėlį ir vykdo veiklos vertinimus bei apklausas, siekdami geriau suprasti darbuotojų lūkesčius. *„Atliekame vidinį mokyklos veiklos įsivertinimą, darome įvairias apklausas“* (A7). Pasitikėjimas darbuotojais yra pabrėžiamas kaip svarbus elementas organizacinėje kultūroje. *„<...> tikėti, kad tavo įstaigoje dirba tik patys geriausi pedagogai“* (A2). Darbuotojų įvertinimas ir grįžtamasis ryšys didina jų motyvaciją bei įsitraukimą į veiklą. *„Kai darbuotojai jaučiasi įvertinti ir įkvėpti, jie tampa labiau įsitraukę į savo veiklą ir siekia profesionaliai atlikti savo užduotis“* (A8).

Šie rezultatai rodo, kad PL galimybės, susijusios su vertybėmis ir įsitikinimais, reikšmingai prisideda prie MVK santykių dimensijos stiprinimo. Mokyklose palaikomos formalių ir neformalių susitikimų tradicijos skatina bendruomeniškumą, idėjų mainus ir emocinį ryšį tarp kolektyvo narių. Darbuotojai gali laisvai reikšti nuomonę kolegoms ir vadovams, o išvystyta diskusijų kultūra užtikrina, kad kiekvienas jaustųsi išgirstas ir įtrauktas į sprendimų priėmimą. Vadovai taiko „atvirų durų“ principą, leidžiantį darbuotojams dalytis idėjomis, pasiūlymais ar kritika, kartu stiprinant tarpusavio pasitikėjimą. Konfliktinės situacijos sprendžiamos konstruktyviai, o darbuotojų indėlis ir poreikiai vertinami per apklausas ir veiklos įsivertinimą, kas didina jų motyvaciją ir įsitraukimą.

Tačiau šalia galimybių pasireiškia ir tam tikri iššūkiai, kurie riboja PL galimybių poveikį MVK santykių dimensijai. 3.2.5 lentelėje pateikiamos pagrindinės kategorijos ir subkategorijos, kurios apibūdina šiuos iššūkius:

3.2.5 lentelė

Iššūkiai. PL vertybių ir įsitikinimų dimensija

Kategorija	Subkategorija
Atvirumo kultūros stoka	– Nedrįstama pasakyti nuomonę – Nuomonė neišsakoma asmeniškai – Baimė prašyti pagalbos
Kritikos nekonstruktyvumas	– Negebėjimas konstruktyviai išsakyti kritiką – Negebėjimas priimti kritiką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Detalesnė lentelės analizė pateikta 4 priede.

Iššūkiai. Atvirumo kultūros stoka. Atvirumo kultūros stoka lemia, kad nuomonės reiškimo skatinimas darbuotojų gali būti priimamas nenoriai, o organizacijoje skatinamas poreikis išsakyti nuomonę jiems gali atrodyti kaip „našta“. Tyrimo duomenys atskleidė, kad kai kuriais atvejais **nedrįstama pasakyti nuomonę**. Pavyzdžiui, kai darbuotojams reikia analizuoti kolegų darbą, jie jaučiasi nejaukiai: *„Kai kurie darbuotojai jautėsi nejaukiai, kai reikėjo stebėti kitų pamokas“* (A3). **Nuomonė neišsakoma asmeniškai**, o tai kuria neefektyvios komunikacijos problemas organizacijoje. Šis reiškinys, dažnai vadinamas „tyliu burbėjimu“, skatina piktinimąsi ir nepasitenkinimą: *„Tylus burbėjimas, slėpimasis už nugaros“* (A9). Tiesioginės komunikacijos trūkumas riboja atvirumą ir trukdo kurti bendradarbiavimu pagrįstą kultūrą. **Baimė prašyti pagalbos** taip pat yra reikšminga kliūtis atvirumo kultūros kūrimui. Kai kurie darbuotojai jaučia, kad pagalbos prašymas gali būti suvokiamas kaip silpnumo ženklas: *„Sunku pripažinti, kad reikia pagalbos. Sudėtinga įtikinti, kad paprašyti pagalbos nėra gėdinga“* (A5).

Iššūkiai. Kritikos nekonstruktyvumas. Atvirumo kultūros kūrimą riboja ne tik nuomonės neišsakymas ar pagalbos vengimas, bet ir kritikos nekonstruktyvumas, kuris apima **negebėjimą konstruktyviai išsakyti kritiką** ir ją priimti. Informantai pastebi, kad darbuotojai geriau priima kritiką, kai ji išsakoma tinkamai: *„Na, šiaip tai didžioji dauguma žmonių priima kritiką, jeigu ji yra konstruktyvi ir pozityvi, jeigu ji išsakyta argumentuotai. Kiekvienas nori išgirsti konkrečius pasiūlymus“* (A10). Konstruktyvi kritika turi būti aiškiai pagrįsta ir suprantama, siekiant skatinti darbuotojų augimą. Vis dėlto, **negebėjimas priimti kritiką** dažnai kyla dėl asmeninių darbuotojų savybių. Informantai pabrėžia, kad kai kurie mokytojai vengia priimti kritiką ar pripažinti savo klaidas: *„Labai sunku žmonėms priimti kritiką ar suprasti, kad gali klysti“* (A5). Tai taip pat gali būti susiję su darbuotojų nenoru įsitraukti į grįžtamojo ryšio procesus: *„Ne visada yra lengva užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai dalyvautų grįžtamojo ryšio teikime ir būtų atviri kritikai“* (A8). Darbuotojų nenoras priimti kolegų patarimus ar pastebėjimus trukdo komandiniam darbui ir bendradarbiavimui: *„Kai kurių pedagogų nenoras priimti kolegų patarimus, pastebėjimus“* (A9)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad PL vertybių ir įsitikinimų dimensijos įgyvendinimas mokyklose susiduria su iššūkiais: atvirumo kultūros stoka ir kritikos nekonstruktyvumu. Šios problemos trukdo efektyviai bendradarbiauti, išsakyti nuomonę ir spręsti problemas, neigiamai veikdamos organizacijos mikroklimatą, bendruomeniškumą ir kolegialumą.

Su PL vertybių ir įsitikinimų dimensijos iššūkiais glaudžiai susiję MVK santykių dimensijos iššūkiais (žr. 3.2.6 lentelę):

3.2.6 lentelė

Iššūkiai. MVK santykių dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Kritikos nekonstruktyvumas	– Nenorima girdėti kritiką – Kritikos išsakymas be pykčio – Drąsos stoka išsakant kritiką
Apatiškumas	– Darbuotojų pasyvumas – Abejingumas
Teisiniai iššūkiai, ribojantys organizacijos santykių darnumą	– Įstatymai, trukdantys spręsti tam tikras problemas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

9 priede pateikiami detalūs šių iššūkių analizės duomenys, kurie padeda giliau suprasti, kaip jie pasireiškia praktikoje.

Iššūkiai. Kritikos nekonstruktyvumas. MVK santykių dimensijoje (iššūkių kontekste) kritikos nekonstruktyvumas kyla tada, kai darbuotojai nejaukiai jaučiasi tiek išsakydami, tiek priimdami kritiką. Tai lemia kritikos baimę ir neigiamą jos poveikį santykiams organizacijoje. **Nenorima girdėti kritikos.** Darbuotojams dažnai sudėtinga atskirti darbų kritiką nuo asmeninio kritikavimo, todėl kritika priimama asmeniškai. Vienas informantas pažymi: *„Kritika priimama asmeniškai“* (A4). **Kritikos išsakymas be pykčio** taip pat yra problemiškas. Darbuotojai susiduria su sunkumais išsakant savo nuomonę atvirai ir ramiai, be emocijų: *„Sunkumas gal tik būtų vienas – žmonėms sunku atvirai ir be pykčio kalbėti, reikšti nuomonę“* (A5). **Drąsos stoka išsakant kritiką** yra dar viena kliūtis, ribojanti konstruktyvų bendravimą. Drąsos trūkumas išsakyti kritiką dažnai komplikuoja užduočių paskirstymą ir kitas organizacines užduotis. *„Vėliau, jau patvirtinus dokumentus, kartais pasigirsta pavėluotų reakcijų ar iškeliami klausimai, kurių neiškėlė anksčiau“* (A12). Kai kurie darbuotojai baiminasi, kad kritikos išsakymas gali pakenkti jų karjerai ar reputacijai organizacijoje: *„Kai kurie dar vis galvoja, kad kritika gali pakenkti jų darbe, todėl nusprendžia neišreikšti savo kritikos“* (A14).

Iššūkiai. Apatiškumas. MVK santykių dimensijoje taip pat išryškėja apatijos problema, kai darbuotojai nenori aktyviai įsitraukti į veiklas, dalintis idėjomis ar prisiimti daugiau atsakomybės. **Darbuotojų pasyvumas.** Kai kurie darbuotojai vengia dalyvauti bendrai organizuojamose veiklose ir yra abejingi organizacijos tikslams: *„Kartais darbuotojai vengia dalyvauti veikloje, yra abejingi“* (A7). Toks požiūris riboja organizacijos bendrą veiklą ir trukdo kolektyvo augimui. **Abejingumas.** Pasitaiko situacijų, kai darbuotojai stengiasi atsiriboti nuo bendro darbo procesų ir nenori įsitraukti į vykstančius procesus: *„Kaip kliūtį įvardinčiau abejingumą vykstančiam procesui“* (A9). Darbuotojų pasyvumas pasireiškia ir mokymų metu, kai kurie mokytojai vengia dalyvauti siūlomuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose: *„Kai kurie mokytojai vangiai dalyvauja siūlomuose mokymuose“* (A11).

Iššūkiai. Teisiniai iššūkiai, ribojantys organizacijos santykių darnumą. Teisiniai iššūkiai yra dar viena MVK santykių dimensijos problema, apsunkinanti organizacijos veiklos darnumą. **Abejingumas.** Nors įstatymai yra būtini organizacijos veiklos reguliavimui, kai kuriais atvejais jie sukuria ribojančias situacijas. Darbuotojai jaučiasi atsiriboję arba abejingi sprendžiant problemas. **Įstatymai, trukdantys spręsti tam tikras problemas.** Kartais įstatymai ir nustatytos tvarkos neleidžia efektyviai spręsti tam tikrų situacijų, kas sukelia nepasitenkinimą organizacijoje. Vienas iš informantų tai apibūdina: *„Įstatymai ir tvarkos kartais apriboja kai kurių situacijų sprendimą“* (A1).

Analizuojant MVK santykių dimensijos iššūkius, paaiškėjo, kad organizacijos gebėjimas užtikrinti konstruktyvų bendravimą ir darbuotojų įsitraukimą yra glaudžiai susijęs su PL. Kritikos nekonstruktyvumas, pasireiškiantis sunkumais tiek ją išsakant, tiek priimant, bei darbuotojų apatija trukdo kurti stiprius tarpusavio ryšius ir kolektyvinę atsakomybę. Be to, teisiniai ribojimai apsunkina tam tikrų problemų sprendimą ir sukuria nepasitenkinimą organizacijoje. Šie veiksniai ne tik mažina organizacijos efektyvumą, bet ir riboja bendruomeniškumo skatinimą bei profesinį tobulėjimą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad PL vertybių ir įsitikinimų dimensija turi reikšmingą poveikį MVK santykių dimensijai. Ši dimensija skatina bendruomeniškumą, stiprina tarpusavio pasitikėjimą ir motyvuoja mokyklos bendruomenės narius siekti bendrų tikslų. PL galimybės, tokios kaip mentorystė, grįžtamojo ryšio sistema bei bendruomeniniai susitikimai, leidžia organizacijai stiprinti tiek profesinius, tiek asmeninius santykius. Kartu tyrimas atskleidė ir esamus iššūkius, ribojančius PL poveikį MVK santykiams. Pagrindiniai trukdžiai yra atvirumo kultūros stoka, kritikos nekonstruktyvumas, darbuotojų pasyvumas ir teisiniai ribojimai, kurie mažina darbuotojų įsitraukimą bei apsunkina kolektyvinės atsakomybės kūrimą. Šie iššūkiai daro tiesioginę įtaką organizacijos santykių kokybei, apsunkindamos efektyvų bendradarbiavimą ir sprendimų priėmimą.

3.2.2. PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensijos poveikis MVK

PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensijai yra itin svarbus komandinis darbas, kuris užtikrina bendruomenės narių įsitraukimą į organizacijos veiklas, dalijimąsi patirtimi bei bendrų tikslų siekimą. Šios galimybės prisideda prie MVK gerinimo, stiprinant bendruomeniškumą ir organizacinį efektyvumą. Tyrimo duomenys pateikiami 3.2.7 lentelėje, o išsami šios dimensijos analizė, kartu su detalizuotais pavyzdžiais, pateikta 5 priede.

3.2.7 lentelė

Galimybės. PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Bendradarbiavimas dalijantis informacija	– Pasinaudojant technologijomis informacija paskleidžiama tarp visų darbuotojų – Informacija pasiekia kiekvieną darbuotoją – Darbo grupėms pritaikytos dalijimosi informacija erdvės
Profesionalus dalijimasis turimais gebėjimais tarpusavyje	– Daugiau pasiekę kolegos dalijasi „gerąja patirtimi“ – Kuriama „gerosios patirties“ sklaidos praktika
Mokosi vieni iš kitų	– Mokydamiesi vieni iš kitų tobulėja profesine prasme – Taikomos specialios mokymosi vieniems iš kitų programos
Pasidalijama užduotimis	– Užduotys padalijamos visiems – Užduotys ne skiriamos, o sutariamos
Siekiama bendrų tikslų	– Susitaria dėl bendro tikslo – Suprantama bendrų tikslų svarba

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

3.2.7 lentelėje pateikti duomenys parodo, kaip PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija prisideda prie mokyklų bendruomenių tarpusavio ryšių stiprinimo ir organizacinio veiksmingumo.

Galimybės. Bendradarbiavimas dalijantis informacija. Efektyvi ir daugiakanalė informacijos sklaida užtikrina, kad ji pasiektų visus darbuotojus. Technologijų naudojimas, kaip pasidalytosios lyderystės skatinamos bendradarbiavimo kultūros dalis, leidžia informaciją paskleisti plačiai ir

užtikrinti jos prieinamumą. Tai stiprina MVK, užtikrinant skaidrumą ir kolegų įsitraukimą į organizacinius procesus. **Pasinaudojant technologijomis informacija paskleidžiama tarp visų darbuotojų.** Vienas informantas pažymi: *„Pasinaudojant technologijomis informacija paskleidžiama tarp visų darbuotojų“* (A10). Informacija perduodama įvairiomis formomis, apimančiomis tiek tradicinius, tiek virtualius bendravimo kanalus. *„<...> el. laiškais ir uždaruose socialiniuose tinkluose, leidžiančiuose darbuotojams greitai pasidalinti naujienomis ir idėjomis“* (A13). **Informacija pasiekia kiekvieną darbuotoją** naudojant vidinius ir išorinius interneto tinklus bei kitus komunikacijos kanalus. Pabrėžiama, kad intranetas, elektroninis dienynas, el. laiškai ir socialiniai tinklai užtikrina operatyvų bendravimą: *„Intranetas (vidinis tinklas), el. dienynas, el. laiškai (naudojame tik darbinius paštus), socialiniai tinklai (Facebook grupė) <...>“* (A6). Komunikacija vyksta įvairiais kanalais: *„<...> per Tamo dienyną, „Messenger“ grupę, el. paštą“* (A11). Nuolatinė komunikacija įstaigos viduje užtikrinama per susirinkimus, el. laiškus ir skelbimus intranete. *„<...> informuojami apie svarbias naujienas ir pokyčius per susirinkimus, el. laiškus ar skelbimus intranete“* (A8). **Darbo grupėms pritaikytos dalijimosi informacija erdvės** taip pat prisideda prie efektyvaus bendravimo. Internetinių sistemų galimybės leidžia kurti bendradarbiavimo platformas. *„Subūrus darbo grupę (pvz., tvarkai parengti), dokumentas kuriamas naudojant Google diską“* (A6). Tai padeda užtikrinti, kad darbo grupių nariai galėtų efektyviai bendradarbiauti ir dalytis informacija.

Galimybės. Profesionalus dalijimasis turimais gebėjimais tarpusavyje. Profesionalus dalijimasis turimais gebėjimais, skatinamas pasidalytosios lyderystės, tarp mokytojų vyksta siekiant skleisti „gerąją patirtį“ ir tobulinti ugdymo procesą. Ši tiesiogiai prisideda prie MVK stiprinimo, kurdama profesionalumo ir pasitikėjimo atmosferą. **Daugiau pasiekę kolegos dalijasi „gerąja patirtimi“** su kolegomis, įkvėpdami juos naujovėms ir bendradarbiavimui: *„Turime nemažai mokytojų, kurie kuria mokomąsias priemones, rengia skaitmenines mokymo priemones ir kontrolinių darbų užduotis.“* (A10). Tokio bendradarbiavimo rezultatai matomi ir už mokyklos ribų. Mokytojai dalijasi patirtimi ne tik tarpusavyje, bet ir su kitų mokyklų kolegomis. Pavyzdžiui, viena mokytoja, paskatinta kolegų, sukūrė kvalifikacijos tobulinimo programą apie „WordWall“ programos naudojimą, kurią pristatė rajono pedagogams. *„Po šios sėkmės daug kitų mokyklų įsigijo licencijas, o mokytojai pradėjo konsultuotis su mūsų įstaigos pedagoge“* (A2). **Kuriama „gerosios patirties“ sklaidos praktika** užtikrina, kad dalijimasis žiniomis taptų nuolatine organizacijos dalimi. Mokytojai padeda vienas kitam ne tik patarimais, bet ir dalinasi metodinėmis idėjomis. *„Kolegos dalijasi patirtimi ir patarimais, taip stiprindami profesinius ryšius ir tobulindami darbo metodus“* (A9).Dalijimasis gerąja patirtimi vyksta seminaruose ir mokymuose, kurie skatina mokytojų bendradarbiavimą sprendžiant problemas ir keičiantis idėjomis: *„Visa tai padeda darbuotojams keistis idėjomis ir spręsti kylančias problemas“* (A8). Mokymų metu ne tik tobulinami įgūdžiai, bet ir stiprinami tarpusavio ryšiai: *„Mokymų metu darbuotojai ne tik tobulina savo įgūdžius“* (A1).

Galimybės. Mokosi vieni iš kitų. Mokytojai, mokydamiesi vieni iš kitų, įgyvendina „besimokančios organizacijos“ koncepciją, kuri skatina kolegų bendradarbiavimą ir profesinį tobulėjimą. **Mokydamiesi vieni iš kitų, jie tobulėja profesine prasme.** Mokymasis kartu padeda pedagogams augti ir gerinti savo profesinius gebėjimus. Vienas iš informantų pabrėžia: *„<...> dalijamės gerąja praktika ir naujomis metodikomis, skatiname kolegialų bendravimą“* (A8). Teigiami mokymosi pavyzdžiai skatina kitus pedagogus aktyviau įsitraukti ir ieškoti darbo tobulinimo būdų. Vienas informantas teigia: *„Po truputį tai išjudina ir kitus, kurie nesiruošė imtis jokių naujovių, bet aplinka juos ‚priverčia‘ – kitų mokytojų rodomas pavyzdys <...> Matydami kolegų įsitraukimą ir sėkmingą darbą, mokytojai natūraliai skatinami patys imtis naujų veiklų“* (A2). Šis procesas dažnai vyksta ir

neformalioje aplinkoje, kuri ypač svarbi profesiniam tobulėjimui. **Taikomos specialios mokymosi vieniems iš kitų programos**, tokios kaip „Kolega kolegai“. Ši programa, kaip pastebi vienas informantas, padeda organizuoti mokymosi procesą ir stiprinti pedagogų bendradarbiavimą: *„Dalyvaujame ‚Kolega-kolegai‘ programoje“* (A9).

Galimybės. Pasidalijama užduotimis. Pasidalijimas užduotimis organizacijoje įgyvendinamas užtikrinant, kad visos funkcijos būtų tinkamai vykdomos, o darbuotojai įsitrauktų į procesus. **Užduotys padalijamos visiems** darbuotojams, ypač kai jos susijusios su jų profesine veikla. Organizacijose, kuriose dirba mažai žmonių, užduočių paskirstymas vyksta rotacijos principu, sudarant susitarimus, kas tam tikrą laiką prisiima atsakomybę už papildomas veiklas. Kaip pabrėžia vienas informantas: *„Tad yra sutarta, kad 2 metus ši darbo grupė dirba, tada kiti žmonės perima“* (A6). Užduotys, paskirstomos pasitelkiant PL, **ne skiriamos, o sutariamos,** nes svarbu, kad užduočių paskirstymas vyktų per tarpusavio supratimą ir motyvaciją. Tai prisideda prie MVK gerinimo, skatindama darbuotojų įsitraukimą ir bendruomeniškumą. Vadovas turi gebėti įtikinti darbuotojus, parodyti jiems užduočių svarbą ir vertinti jų pastangas: *„Tą reikia daryti nuoširdžiai. Reikia žmonėms dėkoti, pastebėti, prieiti, pakalbėti, ne tik reikalauti, nurodyti, kontroliuoti. Jokiu būdu – ne liepti“* (A2).

Galimybės. Siekiama bendrų tikslų. Bendrų tikslų siekimas organizacijoje vyksta susitariant dėl jų ir suprantant jų svarbą. **Susitaria dėl bendro tikslo** mažesnėse darbuotojų grupėse, kuriose aptariamos veiklos kryptys ir numatomi bendradarbiavimo principai. Vienas informantas pabrėžia: *„Dirbant darbo grupėse, siekiant vieno tikslo metodinėse dienose <...>“* (A6). **Suprantama bendrų tikslų svarba**, kai bendruomenės nariai suvokia, kokią reikšmę turi jų veikla bendrai organizacijos sėkmei. Informantai akcentuoja, kad veiklos kokybės įsivertinimas yra svarbus žingsnis gerinant ugdymo kokybę: *„Visi bendruomenės nariai supranta, kad veiklos kokybės įsivertinimas yra svarbi priemonė, padedanti gerinti ugdymo kokybę“* (A9).

PL bendradarbiavimo dimensija organizacijoms suteikia įvairias galimybes, skatinančias veiksmingą informacijos sklaidą, profesionalų dalijimąsi gebėjimais, mokymąsi vieniems iš kitų, užduočių pasidalijimą ir bendrų tikslų siekimą. Šios galimybės ne tik stiprina MVK, bet ir skatina kolektyvo narių profesinį augimą bei tarpusavio pasitikėjimą.

PL bendradarbiavimo galimybės natūraliai plėtojasi į MVK bendradarbiavimo dimensiją (žr. 3.2.8 lentelę):

3.2.8 lentelė

Galimybės. MVK bendradarbiavimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Lankstus mokymų organizavimas	– Rūpinamasi viso personalo mokymais siekiant bendrų tikslų – Įstaiga organizuoja mokymus panaudodama įvairias formas – Darbuotojai gali mokymus organizuoti savarankiškai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

10 priede pateikiama išsamesnė šios dimensijos analizė, tuo tarpu lentelėje pateikti pagrindiniai rezultatai nagrinėjami toliau.

Galimybės. Lankstus mokymų organizavimas. Lankstus mokymų organizavimas užtikrina, kad darbuotojai galėtų dalyvauti mokymuose, pritaikytuose jų poreikiams ir organizacijos tikslams.

Įstaiga organizuoja mokymus panaudodama įvairias formas, įskaitant tiek kontaktinius, tiek nuotolinius mokymus. Informantai pabrėžia: *„Nuolatinės mokymo programos, mokymas per nuotolį darbo vietoje“* (A8). Taip pat rengiami bendri mokymai, skirti visiems darbuotojams: *„Organizuojami bendri mokymai darbuotojams“* (A12). **Darbuotojai mokymus gali organizuotis savarankiškai**, o organizacija sudaro tam palankias sąlygas. Darbuotojai gali užsiimti savišvieta, dalyvauti seminaruose, metodinėse išvykose, stažuotėse ar kituose mokymuose: *„Savišvieta, papildomos formalios ir neformalios studijos, seminarai, metodinės išvykos, stažuotės ir kt.“* (A13). Šis modelis užtikrina, kad mokymosi procesas būtų individualizuotas ir prisidėtų prie darbuotojų profesinio augimo. **Rūpinamasi viso personalo mokymais siekiant bendrų tikslų.** Mokymai yra orientuoti ne tik į pedagogus, bet ir į visą mokyklos personalą, siekiant stiprinti komandą ir pasiruošti netikėtoms situacijoms: *„Tokia tematika, kur kvietėm dalyvauti ne vien tiktai mokytojus, bet ir visą personalą gimnazijos tam, kad žinotume, kaip reikėtų elgtis kritinėse situacijose, tai stengiamės ir pasiūlyti žmonėms“* (A10).

Analizė atskleidė, kad lankstus mokymų organizavimas ir PL skatinamas bendradarbiavimas gerina MVK bendravimo dimensiją, stiprina komandinį darbą, profesinės patirties mainus ir organizacijos efektyvumą. Mokymai pritaikomi darbuotojų poreikiams, derinant kontaktines ir nuotolines formas, o savišvietos skatinimas bei iniciatyvų palaikymas kuria sąlygas profesiniam tobulėjimui ir ilgalaikei organizacijos plėtrai.

Nors PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija suteikia daug galimybių veikiant MVK, tyrimo duomenys atskleidė ir nemažai iššūkių (žr. 3.2.9 lentelę):

3.2.9 lentelė

Iššūkiai. PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija

Kategorija	Subkategorija
Darbuotojų nenoras bendradarbiauti	– Skirtingų požiūrių suderinimas – Trūksta noro tobulėti
Išteklių trūkumas	– Laiko trūkumas trukdo kokybiškai įsitraukti – Finansų trūkumas trukdo bendriems susitarimams
Kiti iššūkiai	– Informacijos sklaida už įstaigos ribų – Papildomų konsultacijų poreikis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikta iššūkių analizė padeda geriau suprasti jų kilmę ir poveikį praktikoje. Išsamesni pavyzdžiai aptariami 5 priede.

Iššūkiai. Darbuotojų nenoras bendradarbiauti. Požiūrių išsiskyrimas gali lemti darbuotojų nenorą bendradarbiauti. Šis nenoras, kaip rodo tyrimo duomenys, yra susijęs su darbuotojų asmenybe, pasirinkimais ir jų požiūriu į bendradarbiavimo procesą. **Skirtingų požiūrių suderinimas** yra viena iš pagrindinių kliūčių. Vadovui, taikančiam PL (pasidalijamojo lyderystės) metodą, tenka ieškoti kompromisų, kai išsiskiria nuomonės. *„Norint realiai įvertinti situaciją, visada būtina ją išanalizuoti išsamiai, išklausyti kitą pusę“* (A10). Skirtingų nuomonių suderinimo iššūkiai kyla ne tik organizacijos viduje, bet ir bendradarbiaujant su išorės partneriais. *„Skirtingų nuomonių, kurios kartais apsunkina susitarimą ir sulėtina sprendimų priėmimą“* (A12). **Trūksta noro tobulėti.** Kai kurie darbuotojai vengia bendradarbiauti ar keisti darbo įpročius. Šis nenoras trukdo ne tik individualiam, bet ir bendram organizacijos tobulėjimui. *„Gal ir to noro didelio nebūna keistis, tobulėti – tad ir pokytis būna nelabai ryškus“* (A2). Taip pat trūksta iniciatyvos imtis naujų veiklų: *„Trūksta iniciatyvos iš darbuotojų pusės <...>“* (A6).

Iššūkiai. Išteklių trūkumas. Pagrindinių išteklių, kurie riboja bendradarbiavimą ir bendrų tikslų siekimą, trūkumas yra viena didžiausių kliūčių švietimo organizacijoje. **Laiko trūkumas trukdo kokybiškai įsitraukti.** Šią problemą pabrėžia dauguma informantų. Darbuotojai susiduria su itin dideliais darbo krūviais: *„Didžiulis darbo krūvis“* (A12), *„Dideli darbo krūviai“* (A13). Laiko stoka apsunkina ir vadovų veiklą, nes jiems tenka derinti organizacinius darbus su administraciniais įsipareigojimais: *„Vadovas tiek yra ‚užverstas popieriniais darbais‘, jog nelieka laiko kokybiškam ir turiningam (giliam) pokalbiui su darbuotoju“* (A6). **Finansų trūkumas trukdo bendriems susitarimams.** Riboti finansiniai ištekliai daro įtaką ne tik projektų vykdymui, bet ir jų tęstinumui. Informantai pastebi, kad finansavimo stoka dažnai riboja ilgalaikių projektų įgyvendinimą: *„Viena iš pagrindinių kliūčių – riboti finansiniai ištekliai“* (A8), *„Finansavimo stoka“* (A12).

Iššūkiai. Kiti iššūkiai. Be finansų ir laiko trūkumo, išryškėjo ir kiti iššūkiai, susiję su informacijos sklaida bei papildomu konsultacijų poreikiu. **Informacijos sklaida už įstaigos ribų** kelia grėsmes konfidencialumui ir gali riboti bendradarbiavimą. Informacijos nutekėjimas gali pridaryti žalos įstaigos reputacijai: *„Reikia visada būti budriam ir neatmesti galimybės, kad informacija, kuri pateikiama/išgirstama bendravimo metu, ‚neišeis iš įstaigos ribų visiškai kitu pavidalu ir nepridarys įstaigai daugiau žalos, nei naudos“* (A5). **Papildomų konsultacijų poreikis** atsiranda, kai informacija darbuotojams nėra aiški iš pirmo karto. Tai lemia pakartotinius klausimus ir papildomas vadovo pastangas: *„Kai kurie darbuotojai turi kelis kartus klausti, kol informacija tampa visiškai aiški“* (A2).

Tyrimo duomenys atskleidė tris pagrindinius iššūkius, trukdančius efektyviai įgyvendinti PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensiją: darbuotojų nenoras bendradarbiauti kyla dėl skirtingų požiūrių suderinimo problemų ir noro tobulėti stokos; laiko ir finansų trūkumas apsunkina darbuotojų įsitraukimą į papildomas veiklas ir projektų vykdymą; informacijos sklaidos ir aiškumo problemos sukelia grėsmių konfidencialumui bei papildomas vadovų pastangas.

PL bendravimo ir bendradarbiavimo iššūkiai veikia MVK bendradarbiavimo dimensiją (žr. 3.2.10 lentelę):

3.2.10 lentelė

Iššūkiai. MVK bendradarbiavimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Su asmeniu susiję iššūkiai	– Asmeniniai įsipareigojimai – Darbas skirtingose įstaigose – Nenoras tobulėti
Su organizacija susiję iššūkiai	– Darbuotojų poreikius atitinkantiems mokymams patenkinti reikalingų finansų trūkumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsamesnė šios dimensijos analizė pateikiama 10 priede, o lentelėje pateikti rezultatai išsamiau aptariami toliau.

Iššūkiai. Su asmeniu susiję iššūkiai. Su asmeniu susiję iššūkiai riboja darbuotojų galimybes skirti laiką ir dėmesį profesiniam tobulėjimui. **Asmeniniai įsipareigojimai** yra viena iš pagrindinių kliūčių, su kuriomis susiduria darbuotojai. Asmeniniai įsipareigojimai dažnai riboja darbuotojo galimybę dalyvauti mokymuose ar kitose kvalifikacijos kėlimo veiklose. *„Be abejo, kliūtis gali būti tik asmeniniai įsipareigojimai“* (A10). **Darbas skirtingose įstaigose** apsunkina galimybes dalyvauti mokymuose ar seminaruose. Kai darbuotojai dirba keliose įstaigose, jų užimtumas tampa kliūtimi. *„Darbas kitoje institucijoje tuo metu, kai vyksta kvalifikacijos kėlimo renginys“* (A10). **Nenoras**

tobulėti yra dar viena kliūtis, su kuria susiduria vadovai. Kai kuriems darbuotojams trūksta motyvacijos tobulėti, o jų abejingumas apsunkina tobulėjimo galimybių įgyvendinimą. *„Kliūtimi tampa tie asmenys, kurie nelabai nori tobulėti ir sunkiai atranda, kaip ir kokiu būdu jiems reikėtų kelti kvalifikaciją“* (A2). *„Dažnai trūksta motyvacijos, mokytojai būna abejingi, nenori imtis papildomų veiklų“* (A7).

Iššūkiai. Su organizacija susiję iššūkiai. Su organizacija susiję iššūkiai dažnai susiję su finansiniais apribojimais, kurie trukdo patenkinti darbuotojų poreikius ir apsunkina jų galimybes tobulėti. **Darbuotojų poreikius atitinkantiems mokymams patenkinti reikalingų finansų trūkumas** yra viena iš didžiausių problemų. Finansų stoka riboja galimybes organizuoti mokymus arba leisti darbuotojams dalyvauti išoriniuose renginiuose. *„Dėl lėšų stygiaus, kartais negalime patenkinti mokytojų noro vykti į numatytus kursus“* (A9). *„Finansiniai ištekliai <...> apsunkina darbuotojų dalyvavimą mokymuose ar kitose profesinio tobulėjimo veiklose“* (A14).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad MVK bendradarbiavimo dimensiją veikia tiek asmeniniai, tiek organizaciniai iššūkiai. Asmeninių įsipareigojimų, darbo keliose įstaigose ir motyvacijos stoka riboja darbuotojų galimybes dalyvauti kvalifikacijos kėlimo veiklose, o finansinių išteklių trūkumas apsunkina mokymų organizavimą ir dalyvavimą juose.

PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija veikia MVK bendradarbiavimą, skatindama komandinį darbą, informacijos ir patirties dalijimąsi bei profesinių gebėjimų ugdymą. Tačiau ją riboja darbuotojų nenoras bendradarbiauti, išteklių stoka ir informacijos sklaidos problemos.

3.2.3. PL sprendimų priėmimo dimensijos poveikis MVK

PL sprendimų priėmimo dimensija (žr. 3.2.11 lentelę) daro poveikį MVK, skatindama bendruomenės narių įsitraukimą, stiprindama bendruomeniškumą bei formuodama pasitikėjimo kultūrą.

3.2.11 lentelė

Galimybės. PL Sprendimų priėmimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Vykdomi bendri projektai	– Formuoja organizacijos identitetą – Puoselėjamos bendruomenės tradicijos – Modernizuojamas ugdymas – Siekiant išsaugoti darbo kokybę projektai atsirenkami
Atskaitomybė už savo veiklą ir kolektyvinius rezultatus	– Analizuojamos nesėkmės – Atliktas darbas reflektuojamas asmeniškai
Visuotinis dalyvavimas veikloje	– Metodinių grupių aptarimai ir planavimai – Pamokų stebėjimai, aptarimai ir metiniai pokalbiai – Neformalios diskusijos, idėjų dalijimasis ir pasitarimai – Bendrų darbo praktikų formavimas per procedūras ir taisykles – Dalyvavimas neformaliose veiklose ir bendrų renginių organizavimas
Atsakomybių paskirstymas darbo grupėms	– Sprendimai atitinka vietos bendruomenės poreikius – Sudarytos darbo grupės prisideda rengiant metinius planus – Sprendžiami konfliktai – Gerinama mokyklos veiklos kokybė
Delegavimas	– Atsakomybių delegavimas – Mokytojų taryboje sprendžiami darbo sąlygas liečiantys klausimai

Kategorijos	Subkategorijos
	– Deleguoti asmenys tariasi su bendruomenės atstovais
Įtraukimas priimant sprendimus	– Domimasi tėvų nuomone – Įtraukiami mokiniai – Svarbiausi sprendimai priimami kartu

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsamesnė PL sprendimų priėmimo dimensijos analizė pateikiama 6 priede, o 3.2.11 lentelėje pateikti rezultatai išsamiau aptariami toliau.

Galimybės. Vykdomi bendri projektai. Bendrų projektų vykdymas ne tik padeda siekti organizacijos tikslų, bet ir stiprina MVK, nes skatina bendruomeniškumą, motyvuoja darbuotojus bei **formuoja organizacijos identitetą**. Projektinės veiklos padeda mokyklai įgyvendinti numatytus tikslus, įgyvendinti aktyvios mokyklos koncepciją. *„Mokykla yra Aktyvi mokykla, todėl daugelis veiklų yra nukreipta į aktyvią fizinę veiklą (visuotinė rytinė mankšta, sportinės krikštynos, bendruomenės sporto diena)“* (A6). Projektais įgyvendinamas mokyklos tarptautiškumas, dalyvaujant tarptautiniuose projektuose: *„Projektuose Erasmus+, eTwinning, EUcoding week“* (A11). Projektinės šventės taip pat skatina neformalų bendravimą ir idėjų apsikeitimą. *„<...> kurios skatina bendruomenės neformalų bendravimą“* (A1). Be to, projektai prisideda prie mokyklos etnokultūrinio ir skaitmeninio identiteto stiprinimo. *„<...> apimantys etnokultūrinės, skaitmeninės kompetencijos ir įtraukties sritis“* (A8). Bendros veiklos neapsiriboja tik projektais, jos padeda palaikyti ir kurti naujas tradicijas. **Puoselėjamos bendruomenės tradicijos** yra dar viena subkategorija, atskleidžianti, kad mokyklos renginiai padeda stiprinti bendruomeniškumą. *„Turime gimnazijos tradicinius renginius <...>“* (A9). Tradiciniai renginiai organizuojami nuolat ir tampa platforma naujoms idėjoms bei veikloms. *„Ir kaskart randasi vis naujų veiklų, projektų, kurie praplečia jau tradicinių renginių ratą“* (A2). Šie renginiai ne tik išlaiko mokyklos bendruomenės ryšius, bet ir leidžia prisitaikyti prie besikeičiančių poreikių. Projektai taip pat prisideda prie šiuolaikinio ugdymo tobulinimo. Subkategorijoje **Modernizuojamas ugdymas** išryškėja, kaip projektinės veiklos daro įtaką ugdymo kokybei. STEAM projektai padeda pritaikyti ugdymą prie šiandieninių pasaulio poreikių. *„Mūsų mokykla aktyviai dalyvauja STEAM projektuose, tiek ilgalaikiuose, tiek trumpalaikiuose“* (A3), siekiama *„<...> mokinių pažangos identifikavimo ir analizavimo, ypatingą dėmesį skiriant pamokos struktūrai ir STEAM turinio integravimui“* (A8). Galiausiai, mokyklos atsirenka tik tas projektines veiklas, kurios atitinka jų darbo prioritetus ir veiklos kokybės standartus. **Siekiant išsaugoti darbo kokybę projektai atsirenkami** – šią subkategoriją atspindi informantų atsakymai, akcentuojantys, kad mokytojai jau dabar yra įtraukti į daugybę veiklų, todėl reikia rinktis svarbiausius projektus. *„Pagrindinė veikla - mokinių ugdymas. Be jo, vykdo mokinių užklasinę veiklą, organizuoja kultūrines, pažintines, edukacines išvykas, tradicinius mokyklos renginius“* (A12). Projektai atsirenkami pagal jų priimtinumą mokyklos tikslams ir formuojamam identitetui.

Galimybės. Atskaitomybė už savo veiklą ir kolektyvinius rezultatus. Mokykloms būdinga taikyti asmeninę organizacijos narių atsakomybę už veiklą ir pasiektus rezultatus. **Analizuojamos nesėkmės.** Tokia atsakomybė išryškėja analizuojant organizacijos narių nesėkmes tiek individualiuose, tiek grupiniuose susitikimuose. Analizės metu atsižvelgiama į atsakomybių apimtį – ar nesėkmė susijusi su individualia atsakomybe, darbo grupės veikla ar viso kolektyvo atsakomybe. *„Jei užduotis buvo skirta darbo grupei. Jei nesėkmė jaučiama kolektyvo mastu, tai tuomet aptariama antradieninių susirinkimų metu“* (A5). **Atliktas darbas reflektuojamas asmeniškai.** *„Sudarytos individualaus bendravimo su administracija galimybės, leidžiančios darbuotojams aptarti aktualius*

klausimus asmeniškai“ (A8). *„Mokslo metų pabaigoje vykdau metinius pokalbius su mokytojais, kuriuose jie įsivertina savo veiklą, pasiekimus ir aptaria kitų metų tikslus“* (A3).

Galimybės. Visuotinis dalyvavimas veikloje. Įgyvendinamas per asmeninius ir kolektyvo susitikimus, vienas kito veiklos stebėjimą bei dalyvavimą bendrose iniciatyvose. **Metodinių grupių aptarimai ir planavimai.** Mokytojai aktyviai dalyvauja metodinių grupių veikloje, kur aptariami ugdymo metodai, formos ir ugdymo proceso organizavimas. *„Metodinės grupės visą laiką tariasi tarpusavyje apie ugdymo metodus, formas ir ugdymo proceso organizavimą“* (A10). Reguliariai vykstančiuose susirinkimuose aptariamos svarbios temos, susijusios su ugdymo kokybe ir procesais. *„Per susirinkimus aptariama <...>“* (A11). Tokia veikla užtikrina nuolatinį kolegų bendradarbiavimą ir skatina efektyvų planavimą. **Pamokų stebėjimai, aptarimai ir metiniai pokalbiai** yra svarbi profesinio tobulėjimo dalis. Mokytojai turi galimybę gauti grįžtamąjį ryšį ir aptarti stebėtą veiklą individualiai. *„Stebėta veikla aptariama individualiai“* (A2), *„Vyksta atviros pamokos“* (A9), *„Metiniai pokalbiai leidžia įsivertinti darbo kokybę“* (A6). **Neformalios diskusijos, idėjų dalijimasis ir pasitarimai** skatina tarpusavio diskusijas. *„Dažnai susiburiama neformaliose grupelėse“* (A1), *„Pertraukų metu mokytojai diskutuoja“* (A3). Šie susitikimai leidžia generuoti naujas idėjas ir aptarti iššūkius. *„Aptaria iššūkius ir generuoja idėjas“* (A4). Metodiniuose pasitarimuose mokytojai dalinasi patirtimi ir teikia siūlymus gerinant mokyklos veiklą. *„Idėjos teikiamos per metodinius pasitarimus“* (A13). Sklandų darbo organizavimą padeda užtikrinti **bendrų darbo praktikų formavimas per procedūras ir taisykles**: *„Yra aiškios darbo procedūros ir taisyklės, kurios užtikrina sklandų ir suprantamą darbo organizavimą“* (A8). Tokie standartai ne tik stiprina kolektyvą, bet ir leidžia siekti bendrų tikslų efektyviai dirbant grupėse. *„Tai stiprina kolektyvą siekiant bendrų tikslų“* (A6). **Dalyvavimas neformaliose veiklose ir bendrų renginių organizavimas** stiprina kolektyvo tarpusavio santykius. *„Mokytojai dalyvauja užklasinėje veikloje“* (A2), *„Rengiamos neformalios tradicijos, tokios kaip margučių dažymas“* (A4), *„Organizuoja renginius, pvz., Mokytojų diena“* (A11). Tokios veiklos skatina bendruomeniškumą ir gerina organizacijos atmosferą.

Galimybės. Atsakomybių paskirstymas darbo grupėms. Atsakomybių paskirstymas darbo grupėms vyksta siekiant užtikrinti, kad priimami sprendimai atitiktų įvairių bendruomenės interesų grupių poreikius. **Sprendimai atitinka vietos bendruomenės poreikius.** Darbo grupėse sprendimai priimami atsižvelgiant į vietos bendruomenės poreikius. Į sprendimų priėmimo procesus įtraukiami įvairių grupių atstovai, užtikrinantys, kad sprendimai būtų subalansuoti ir naudingi visai bendruomenei. *„Įtraukiami į įvairių tvarkų ir nuostatų tvirtinimą, kad būtų priimti sprendimai, atitinkantys visos bendruomenės poreikius“* (A11). *„Sudarome mokyklos įsivertinimo grupę, kurioje dalyvauja pavaduotoja, du mokytojų atstovai, taip pat po vieną tėvų ir mokinių atstovą bei vienas pagalbos mokiniui specialistas“* (A5). **Sudarytos darbo grupės prisideda rengiant metinius planus.** Darbo grupės yra tiesiogiai įtraukiamos į ugdymo ir veiklos planų kūrimą. *„Darbuotojai dalyvauja rengiant metinius veiklos planus, nustatant prioritetus ir tikslus“* (A8). *„Direktoriaus įsakymu sudaroma darbo grupė, įprastai kasmet rengiant ugdymo planą, metų veiklos planą“* (A2). **Sprendžiami konfliktai.** Darbo grupės taip pat sprendžia konfliktines situacijas bei incidentus. Šie procesai dažnai apima sudėtingų ar nemalonių situacijų nagrinėjimą. *„Dažniausiai sprendžiamos problemos susijusios su mokinių ugdymosi kokybe, aplinka ir kompetencijų ugdymu“* (A14). *„Tačiau darbuotojai įtraukiami ir sprendžiant iškilusias tam tikras opias ir neįprastas situacijas“* (A2). **Gerinama mokyklos veiklos kokybė.** Atsakomybių paskirstymas darbo grupėse padeda spręsti klausimus, susijusius su mokyklos aplinkos kūrimu, ugdymo proceso tobulinimu bei bendra veiklos kokybe. *„Aplinkų kūrimo klausimai, pamokų kitose edukacinėse erdvėse klausimais“* (A10). Darbo

grupių bendradarbiavimas prisideda prie sklandesnio darbo organizavimo. *„Dažniausi klausimai, kuriuos sprendžiame bendradarbiaudami, yra susiję su mokyklos veiklos kokybės gerinimu“* (A4). Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą padeda jiems jaustis svarbia organizacijos dalimi, o atsakomybės paskirstymas sustiprina tarpusavio pasitikėjimą ir bendradarbiavimą. Šios galimybės tiesiogiai prisideda prie MVK, užtikrindamos tarpusavio ryšių stiprinimą ir pozityvią bendradarbiavimo kultūrą.

Galimybės. Delegavimas. Darbuotojams deleguojamos įvairios atsakomybės, siekiant efektyviai įtraukti juos į sprendimų priėmimo procesus. **Atsakomybių delegavimas.** Atsakomybės paskirstomos pagal darbuotojų kompetencijas ir jų atsakomybės sritis. Tai leidžia užtikrinti sprendimų priėmimo kokybę ir tinkamą problemų sprendimą. *„Darbuotojai yra įtraukiami į problemų sprendimą pagal tai, kiek jis yra susijęs ar yra atsakingas už tam tikrą sritį, į bendrus klausimus ir problemų sprendimą įtraukiami atstovai iš kiekvienos darbo grupės“* (A13). **Mokytojų taryboje sprendžiami darbo sąlygas liečiantys klausimai.** Mokytojų taryba aktyviai dalyvauja sprendžiant darbo sąlygų klausimus, glaudžiai bendradarbiaudama su mokyklos administracija. *„Deleguoju klausimus darbo tarybos atstovams, kurie derina papildomas valandas ir kitas darbo sąlygas, kad išvengtume konfliktinių situacijų“* (A3). Deleguoti atstovai turi įgaliojimus priimti sprendimus, kurie daro tiesioginę įtaką mokyklos veiklai. *„Jų yra 5. Tai jie turi teisių ir galių tiesiogiai priimti sprendimus, susijusius su gimnazijos veikla“* (A10). Mokytojų tarybos susirinkimuose visi mokytojai turi galimybę išreikšti savo nuomonę. *„Bendrame mokytojų tarybos susirinkime taip pat sudaromos galimybės visiems darbuotojams išreikšti savo nuomonę ir pasiūlymus“* (A8). **Deleguoti asmenys tariasi su bendruomenės atstovais.** Bendruomenės atstovų nuomonė išklausoma sprendžiant su mokyklos veikla susijusius klausimus. *„Pasisakyti galimybę turi gyvenvietės bendruomenės atstovai“* (A9).

Galimybės. Įtraukimas priimant sprendimus. Mokyklose aktyviai siekiama įtraukti tėvus, mokinius ir mokyklos bendruomenę į sprendimų priėmimo procesus. Šis procesas vykdomas įvairiomis formomis, leidžiančiomis dalyviams išsakyti savo nuomonę ir aktyviai dalyvauti priimant sprendimus. **Domimasi tėvų nuomone.** Tėvų bendruomenė yra svarbi mokyklos sprendimų priėmimo dalis, su kuria glaudžiai bendradarbiaujama per įvairius komunikacijos kanalus. *„Taip pat glaudžiai bendraujama su tėvų bendruomene – tiek elektroniniu paštu, tiek per elektroninį dienyną“* (A10). Šis bendravimas užtikrina, kad tėvai būtų informuoti apie mokyklos veiklą ir turėtų galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose. **Įtraukiami mokiniai.** Mokinių įsitraukimas į bendras veiklas dažnai padeda įgyvendinti naujas idėjas ir skatinti pokyčius. *„<...> prie tos veiklos dirba vis kita komanda, kuri įneša naujų minčių, idėjų“* (A11). Veiklas kartu su mokiniais inicijuoja ir mokytojai, taip įtraukdami mokinius į bendrus projektus. *„<...> tai yra pačių mokytojų iniciatyva pradėtos vykdyti veiklos“* (A2). **Svarbiausi sprendimai priimami kartu.** Strateginiai sprendimai, tokie kaip mokyklos strateginio plano rengimas ar vidaus tvarkos dokumentų kūrimas, vykdomi įtraukiant visus bendruomenės narius. *„Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant mokyklos strateginį planą, taip pat rengia vidaus tvarkos dokumentus“* (A7). Mokykloje naudojami bendravimo ir bendradarbiavimo būdai užtikrina sklandų informacijos perdavimą bei bendruomenės narių įtraukimą į sprendimų priėmimą. *„Manau, kad turimi bendravimo ir bendradarbiavimo būdai užtikrina efektyvų informacijos perdavimą ir darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą“* (A13).

Remiantis tyrimo duomenimis, PL sprendimų priėmimo dimensijos galimybės daro poveikį MVK per bendrus projektus, atsakomybės paskirstymą ir visuotinį dalyvavimą veiklose, skatindamos darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus, taip formuodamos pozityvią organizacinę

kultūrą. Atsakomybės delegavimas ir darbuotojų įtraukimas į diskusijas prisideda prie strateginių sprendimų efektyvumo, o komunikacijos stiprinimas leidžia subalansuoti bendruomenės interesus ir gerina darbo kokybę.

PL galimybės veikia MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensiją (žr. 3.2.12 lentelę):

3.2.12 lentelė

Galimybės. MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Aktyviai vykdoma horizontali komunikacija	– Darbuotojų grupės viena kitai paaiškina reikalingus dalykus – Tariamasi su visomis mokyklos bendruomenės grupėmis – Suburiami „pagalbiniai pogrupiai“
Taikoma pokyčių valdymo politika išsaugo organizacijos vientisumą	– Informavimas apie pokyčius padeda nusiteikti pokyčiams – Vadovo galia remiasi įtikinimu – Dažniausiai pokyčiai įvedami palaipsniui – Operatyvus pokyčių įvedimas taikomas neatidėliotiniems pokyčiams
Taikomos skirtingos darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą formos	– Darbas grupėse – Diskusijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensijos analizė pateikiama 12 priede, o 3.2.12 lentelėje pateikti rezultatai išsamiau aptariami toliau.

Galimybės. Aktyviai vykdoma horizontali komunikacija. Organizacijoje vykstanti aktyvi darbuotojų tarpusavio komunikacija lemia efektyvesnį bendradarbiavimą, nes darbuotojai vieni kitiems paaiškina sunkiau suprantamus dalykus, vyksta abipusis tarimasis ir teikiama pagalba. **Darbuotojų grupės viena kitai paaiškina reikalingus dalykus.** Strateginėse grupėse darbuotojai ne tik dalijasi atsakomybėmis, bet ir vieni kitus moko, aiškindami sudėtingesnius klausimus. *„Turime strateginę grupę gimnazijoje, kuri pradeda darbą nuo to, kad pirmiausia pati mokosi apie strategijų kūrimą ir jų įgyvendinimą“* (A10). **Tariamasi su visomis mokyklos bendruomenės grupėmis.** Horizontali komunikacija įtraukia visus mokyklos bendruomenės narius – nuo mokytojų ir mokinių iki tėvų. Tokie pasitarimai padeda užtikrinti, kad visų grupių interesai būtų atstovaujami. *„Vėliau tariamasi su visomis grandimis: įtraukiama ir metodinė taryba, metodikos grupės, mokinių tėvai, mokiniai, visa bendruomenė“* (A10). **Suburiami „pagalbiniai pogrupiai.“** Darbo grupės sudaro specialius pogrupius, kurie generuoja idėjas ir teikia siūlymus pagrindinėms grupėms. Tai padeda efektyviau spręsti problemas ir plėtoti strategijas. *„Prie šios grupės suburiami pagalbiniai pogrupiai, kurie teikia siūlymus ir generuoja idėjas“* (A10).

Galimybės. Taikoma pokyčių valdymo politika išsaugo organizacijos vientisumą. Organizacijoje taikoma pokyčių valdymo politika siekiama užtikrinti organizacijos stabilumą ir nuoseklumą pokyčių kontekste. Iš beveik visų informantų atsakymų išryškėjo subkategorija **Informavimas apie pokyčius padeda nusiteikti pokyčiams.** Prieš vykdant pokyčius, darbuotojai informuojami apie jų poreikio priežastis ir galimus pokyčių privalumus. *„Prieš pradedant pokyčius vykdoma komunikacija, paaiškinama, kodėl pokytis vyksta, kam jis reikalingas, suburiama darbo grupė ir sudaromas planas, kaip pokytis bus įgyvendinamas“* (A1). Darbuotojai palaipsniui ruošiami pokyčiams, paaiškinant jų svarbą ir tikslus. *„Visa informacija pateikiama palaipsniui, ir jie yra ruošiami pokyčiams“* (A3). Aptariami ir pokyčių sunkumai bei neaiškumai. *„Pirmiausia supažindinami, aptariam pokyčių*

keliamus sunkumus bei neaiškumus“ (A8). Darbuotojai supažindinami ir su teisės aktais, jei pokyčiai vyksta dėl teisinių reikalavimų. *„Pirmiausia juos supažindinant su atitinkamais teisės aktais“* (A9). **Vadovo galia remiasi įtikinimu.** Siekiant užtikrinti organizacijoje stabilumą pokyčių kontekste reikalingas vadovavimas, kurį taikant būtų remiamasi įtikinimu, aiškinimu, bendravimu su darbuotojais. Vadovai stengiasi darbuotojus įtikinti pokyčių reikalingumu, paaiškindami jų naudą bei tikslą. *„Pirmiausia atsakoma į paprastą klausimą: ‚Kodėl reikalingi pokyčiai?‘, taip padedant darbuotojams suprasti pokyčių tikslą ir svarbą“* (A8). Pokyčiai pateikiami taip, kad darbuotojai juos priimtų kaip savo iniciatyvą, o tai padeda užtikrinti sėkmingesnę jų integraciją. *„Stengiamasi taip viską pakreipti, lyg to pokyčio panorėjo patys kolektyvo nariai“* (A2). **Dažniausiai pokyčiai įvedami palaipsniui.** Pokyčių įgyvendinimas vyksta palaipsniui, įtraukiant darbo grupes ir metodines grupes. Sudaromas pokyčių valdymo planas, kuriame numatomi veiksmai ir žingsniai jų įgyvendinimui. *„Sudaromas veiksmų planas, kuriame aiškiai nurodomi žingsniai, reikalingi pokyčiams įgyvendinti“* (A8). Pedagogų bendruomenė ruošiama pokyčiams lėtai, kad jie būtų tinkamai integruoti. *„Taip pokyčiai pamažu prisijaukinami ir tampa mokyklos darbo dalimi“* (A4). **Operatyvus pokyčių įvedimas taikomas neatidėliotiniems pokyčiams.** Kai kurie pokyčiai, reikalaujantys greitų sprendimų, įgyvendinami operatyviai, pasitelkiant darbuotojų pasitikėjimą vadovybe. *„Būna situacijų, kuomet reikia skubiai imtis tam tikrų veiksmų ir tik trumpai informuojame visus darbuotojus: ‚Darysime taip, nes šiuo metu tai geriausias sprendimas mūsų situacijoje‘“* (A2)

Galimybės. Taikomos skirtingos darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą formos. Darbuotojai įtraukiami į pokyčių valdymą per darbo grupes ir diskusijas, kurios padeda užtikrinti jų aktyvų dalyvavimą bei pokyčių integravimą į organizacijos veiklą. **Darbas grupėse** leidžia efektyviai integruoti pokyčius, deleguojant atsakomybę pagal sritis, kurias palies pokyčiai. *„Tada sudaromos darbo grupės, į kurias yra įtraukiami atsakingi už tam tikras sritis“* (A8). Klausimai ir idėjos apsvarstomi grupėse prieš sprendimų priėmimą. *„<...>darbuotojams leidžiama apsvarstyti klausimus metodinėse grupėse ir pasiūlyti savo požiūrius“* (A11). Po susitarimų, idėjos tampa strategijomis, kurias įgyvendina tie patys darbuotojai. *„Dėl šių idėjų susitariama, ir vėliau jos tampa strategija, kurią praktiškai įgyvendina tie patys žmonės“* (A10). **Diskusijos** skatina skirtingų nuomonių aptarimą ir stiprina darbuotojų įsitraukimą. *„Darbas darbo grupėse, darbas poromis, apvaliojo stalo diskusijos, individualūs pokalbiai padeda darbuotojus dar labiau įtraukti į pokyčių įgyvendinimą“* (A5). Diskusijose aptariami naudingi ir sudėtingi pokyčių aspektai, kviečiant darbuotojus kartu spręsti, ar pokytis tinkamas. *„Diskutuojame apie naudą ir iššūkius, įtraukiant kolegas į diskusijas ir kviečiant kartu priimti sprendimą, ar šis pokytis yra tinkamas“* (A6). Darbuotojai aktyviai dalyvauja ir skatina kitus įsitraukti. *„Vyksta pokalbiai metodinėse grupėse, pedagogų susirinkimuose, organizuojamas gimnazijos įsivertinimas, kurių analizė pateikia poreikį pokyčiams, kviečiamos diskusijos apie artėjančius pokyčius“* (A14).

Apibendrinus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad PL sprendimų priėmimo dimensija daro poveikį MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensijai skatindama aktyvią komunikaciją, įtraukdama darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus ir užtikrindama skaidrią informacijos sklaidą. Šios galimybės stiprina organizacijos vientisumą, padeda palaikyti veiklos tęstinumą ir palengvina pokyčių valdymą. Vadovų gebėjimas įtraukti darbuotojus ir aiškiai komunikuoti pokyčių tikslus ugdo tarpusavio pasitikėjimą bei skatina kolektyvinį įsitraukimą.

PL sprendimų priėmimo dimensija, taip pat veikia ir MVK saugumo dimensiją (žr. 3.2.13 lentelę):

3.2.13 lentelė

Galimybės. MVK saugumo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Darbuotojai palaikomi	– Išryškinamos darbuotojų stiprybės – Atsižvelgiama į darbuotojų poreikius – Stengiamasi suteikti trūkstamas žinias – Vadovas gerbia darbuotojus – Pritariama darbuotojų inicijuotoms veikloms – Sudaromos sąlygos papildomai veiklai, būreliams
Sukuriama darbuotojams atsiskleisti emociškai palanki aplinka	– Darbuotojai jaučiasi laisvai – Atliekami organizacijos psichosocialinių rizikų tyrimai – Vertinama mobingo rizika
Skatinimo sistema	– Padėkos – Pagyrimai – Skatinimas bendradarbiauti
Taikomas darbuotojų motyvavimas	– Pasinaudojama finansinėmis priemonėmis – Vadovas teikia asmeninę paramą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami MVK Saugumo dimensijos analizė pateikiama 13 priede, o 3.2.13 lentelėje pateikti rezultatai aptariami toliau.

Galimybės. Darbuotojai palaikomi. Darbuotojų atsiskleidimui svarbus vadovybės palaikymas. **Išryškinamos darbuotojų stiprybės.** Vadovybė darbuotojus palaiko, sudarydama sąlygas atsiskleisti jų stipriosioms savybėms, kurios padrąsina prisiimti atsakomybes. *„Atsižvelgiant į darbuotojų stipriąsias puses, deleguojamos užduotys ir sudaromos sąlygos patiems darbuotojams rodyti iniciatyvą ir prisiimti atsakomybes ir veiklas.“* (A1). *„Darbuotojams leidžiama patiems parodyti stipriąsias puses. Mokytojui netrukdoma, nevaržomas jo kūrybiškumas.“* (A2). Neformaliojo ugdymo veiklos taip pat pasirenkamos atsižvelgiant į turimas stiprybes. *„Pagal stipriąsias puses ir turimus įgūdžius mokytojai renkasi ir neformalaus ugdymo veiklas.“* (A6). **Atsižvelgiama į darbuotojų poreikius.** Vadovybė siekia atsižvelgti į darbuotojų poreikius, siekiant užtikrinti jų gerovę. *„Stengiamasi padaryti lankstų darbo grafiką (pageidaujamą pamokų tvarkaraštį).“* (A12). *„Stengiamės įtraukti į įvairius projektus, atsižvelgdami į jų įgūdžius ir kompetencijas.“* (A14). **Stengiamasi suteikti trūkstamas žinias.** Darbuotojams suteikiamos žinios tose srityse, kuriose jų stokojama. *„Sudarytos sąlygos, pvz., susipažinti su finansinio raštingumo programa ir mokyti to per klasės valandas.“* (A6), *„Taip pat vykdoma metodinė veikla, kurioje dalinamasi gerąja patirtimi, rengiamos atviros pamokos.“* (A7). Darbuotojai taip pat skatinami dalytis savo žiniomis su kolegomis. *„Darbuotojai skatinami tobulėti ir dalytis žiniomis su kolegomis.“* (A8).**Vadovas gerbia darbuotojus.** Vadovas rodo pagarbą darbuotojams. *„Vadovas rodo pagarbą savo darbuotojams, įsiklauso į jų pasiūlymus ir sprendžia kylančias problemas.“* (A12). **Pritariama darbuotojų inicijuotoms veikloms.** Darbuotojai jaučia vadovų palaikymą jų inicijuotose veiklose. *„Mokytojas žino, kad sulauks palaikymo ir pritarimo savo veiklai.“* (A5). Darbuotojai raginami siūlyti savo iniciatyvas rengiant veiklos planus. *„Mokytojai skatinami siūlyti savo iniciatyvas rengiant metinį veiklos planą.“* (A9). **Sudaromos sąlygos papildomai veiklai, būreliams.** Vadovybė darbuotojus skatina save išreikšti papildomose veiklose. *„Visada mokyklos administracija skatins atsiskleisti ir padės surasti savo stiprybes.“* (A5). Darbuotojai skatinami rinktis veiklas pagal savo pomėgius. *„Kiekvienas darbuotojas pagal pomėgius pasirenka ir organizuojamus renginius, pvz., tikybos,*

muzikos mokytojos organizuoja respublikinius renginius – tikybos viktoriną, muzikos konkursą.“ (A6).

Galimybės. Sukuriama darbuotojams atsiskleisti emociškai palanki aplinka. Emociškai palankios aplinkos kūrimas vyksta skatinant darbuotojus įstaigoje jaustis laisvai. **Darbuotojai jaučiasi laisvai.** Organizacijose darbuotojai skatinami laisvai reikšti nuomonę, nebijant neigiamų pasekmių. *„Tad tikrai mūsų darbuotojai yra pakankamai ramūs ir drąsūs kalbėti, sakyti, klausti ir nebijoti. Niekas nepasijuoks, nesusidoros.“* (A3). *„Daugeliui yra svarbus žinojimas, kad jiems už tai nieko nebus.“* (A2). **Atliekami organizacijos psichosocialinių rizikų tyrimai.** Siekiant mažinti psichosocialinių rizikų veiksnius, nuolat atliekami išsamūs tyrimai, kurie apima darbuotojų nuomonių ir savijautos analizę. *„Nuo to laiko didelis dėmesys įstaigoje kreipiamas profesinės rizikos vertinimui, ypatingai psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimui.“* (A2). **Vertinama mobingo rizika.** Organizacijos deda pastangas užtikrinti, kad kolektyve nebūtų mobingo apraiškų. *„<...> kad darbo kolektyve nėra prielaidos galimoms mobingo apraiškoms.“* (A2)

Galimybės. Skatinimo sistema. Vadovas asmeniškai skatina darbuotojus, naudodamas įvairias motyvacijos priemones, kurios padeda stiprinti jų motyvaciją ir įsitraukimą į organizacijos veiklą. **Padėkos.** Vadovas darbuotojams dėkoja asmeniškai arba bendrų susirinkimų metu, taip pripažindamas jų indėlį. *„Kartais tai būna žodinės padėkos asmeniškai, o kartais – padėkos bendrų susirinkimų metu. Taip pat labai svarbu užtikrinti patogią darbo vietą“* (A4). **Pagyrimai.** Darbuotojai yra pagiriami už puikiai atliekamus darbus. *„Pagyrimas už jo puikiai atliekamus darbus“* (A12). **Skatinimas bendradarbiauti.** Siekiama stiprinti bendradarbiavimo kultūrą, organizuojant darbo patirties dalijimosi sesijas ir skatinant darbuotojus bendradarbiauti. *„O įstaigoje rengiamos darbo patirties dalijimosi sesijos stiprina bendradarbiavimo kultūrą“* (A8).

Suteikiamos darbui reikalingos priemonės. Mokyklos administracija užtikrina, kad darbuotojai turėtų visas darbui reikalingas priemones, kurios palengvina jų veiklą ir užtikrina efektyvumą. *„Stengiamės, kad mokytojai turėtų visas reikiamas priemones darbui“* (A4).

Galimybės. Taikomas darbuotojų motyvavimas. Darbuotojai motyvuojami tiek finansinėmis, tiek nefinansinėmis priemonėmis, siekiant padidinti jų įsitraukimą ir profesinį augimą. **Pasinaudojama finansinėmis priemonėmis.** Motyvuojant darbuotojus naudojamos įvairios finansinės priemonės, tokios kaip premijos, apdovanojimai, metodinių priemonių pirkimas bei bendruomeninės valandos. *„Skiriamos bendruomeninės valandos, numatytos premijos, apdovanojimai, perkamos metodinės priemonės“* (A13). **Vadovas teikia asmeninę paramą.** Vadovas siekia asmeniškai motyvuoti darbuotojus, pastebėdamas jų indėlį ir skirdamas laiko individualiems pokalbiams. Šių pokalbių metu aptariamos darbuotojų sėkmės ir tobulėjimo sritys. *„Kiekviena darbuotojo veikla yra pastebėta, aptartos sėkmės ir nesėkmės, susitarta, kur dar galima tobulėti ir dažnai aptarta, kaip tai padaryti“* (A5). Vadovas parodo darbuotojams, kad jų pastangos yra vertinamos ir jie yra pastebimi organizacijoje. *„Darbuotojo pastebėjimas“* (A12).

Apibendrinus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad PL galimybės, tokios kaip atsakomybės paskirstymas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą, sudaro sąlygas darbuotojams atskleisti stipriąsias savybes, dalytis žiniomis bei kurti emociškai palankią darbo aplinką. Darbuotojai jaučia vadovų pagarbą, palaikymą ir paskatinimą įgyvendinti savo iniciatyvas, o skatinimo sistema, apimanti padėkas, pagyrimus ir bendradarbiavimo skatinimą, tampa esminiu elementu MVK saugumo dimensijoje. Be to, vadovai, taikydami PL, aktyviai motyvuoja darbuotojus tiek finansinėmis, tiek asmeninėmis priemonėmis, taip užtikrindami jų indėlio pripažinimą ir stiprindami tarpusavio pasitikėjimą.

Nepaisant reikšmingų galimybių, PL sprendimų priėmimo dimensija susiduria ir su iššūkiais (žr. 3.2.14 lentelę), kurie apsunkina veiksmingą sprendimų priėmimo procesą.

3.2.14 lentelė

Iššūkiai. PL sprendimų priėmimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Riboti ištekliai stabdo darbuotojų aktyvumą įsitraukiant	– Finansų trūkumas riboja visų organizacijos narių idėjų įgyvendinimą – Specialistų trūkumas stabdo darbuotojų teisių užtikrinimą – Didelis mokytojų užimtumas slopina jų iniciatyvą
Su pokyčių įgyvendinimu susiję sunkumai	– Darbuotojai nenori papildomo darbo krūvio – Per dažni pokyčiai skatina darbuotojų abejingumą – Kratomasi asmeninės atsakomybės už pokyčių įgyvendinimą – Sunkumai užtikrinant grįžtamojo ryšio teikimą – Požiūrių skirtumai tariantis dėl pokyčių valdymo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami PL sprendimų priėmimo dimensijos analizė pateikta 6 priede, o toliau aptariami 3.2.14 lentelėje pateikti rezultatai.

Iššūkiai. Riboti ištekliai stabdo darbuotojų aktyvumą įsitraukiant. Riboti organizacijos ištekliai daro neigiamą įtaką darbuotojų aktyvumui ir iniciatyvumui įsitraukti į veiklas, trukdydami įgyvendinti idėjas ir užtikrinti darbo teises. **Finansų trūkumas riboja visų organizacijos narių idėjų įgyvendinimą.** Finansinių išteklių stoka stabdo organizacijos narių iniciatyvas ir galimybes įgyvendinti pasiūlymus. *„<...> kurie dažnai apriboja galimybes siekti užsibrėžtų tikslų ar įgyvendinti naujas iniciatyvas“* (A8). Finansų trūkumas įvardijamas kaip pagrindinė kliūtis, trukdanti pasiekti sprendimų priėmimo efektyvumą. *„Pagrindinės iššūkiai, su kuriomis susiduriama, apima ribotus finansinius išteklius“* (A1). **Specialistų trūkumas stabdo organizacijos narių teisių įgyvendinimą.** Specialistų stoka apsunkina darbo sąlygų užtikrinimą, dėl ko kai kurios teisės lieka neįgyvendintos. *„Pvz., man priklauso laisva diena sveikatos tikrinimui, o kas ves pamokas toje klasėje tą dieną jau nerūpi“* (A6). **Didelis mokytojų užimtumas slopina jų iniciatyvą.** Per didelis darbo krūvis ir laiko stoka riboja mokytojų galimybes pilnai įsitraukti į organizacijos veiklas. Mokytojai dažnai dirba keliose įstaigose, todėl jiems stinga laiko ir energijos papildomai veiklai. *„Iniciatyvos darbuotojai nerodo, nes yra tikrai daug dirbantys ir laiko stokojantys žmonės <...>”* (A6), *„Didelis darbo krūvis, laiko stoka“* (A12), *„Laiko stoka“* (A14).

Iššūkiai. Su pokyčių įgyvendinimu susiję sunkumai. Atlikta tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad mokyklose sunkumų įgyvendinant pokyčius kelia papildomas darbo krūvis, per dažnai vykstantys pokyčiai, atsakomybės vengimas, grįžtamojo ryšio trūkumas ir požiūrių skirtumai. **Darbuotojai nenori papildomo darbo krūvio.** Pokyčių įgyvendinimas dažnai reikalauja papildomo darbo laiko, tačiau darbuotojai nenoriai imasi papildomų užduočių, ypač jei už tai nenumatyta finansinė kompensacija. *„<...> trūksta darbuotojų motyvacijos ar palaikymo dėl papildomo darbo krūvio“* (A1). Kartais reikia papildomų mokymų, kad darbuotojai galėtų tinkamai įsitraukti į pokyčių procesą, o tai taip pat apsunkina pokyčių įgyvendinimą. *„Kai kuriems darbuotojams taip pat prireikia papildomo pasiruošimo ar mokymų, kad galėtų efektyviau dalyvauti, kas kartais sulėtina procesą“* (A4). **Per dažni pokyčiai skatina darbuotojų abejingumą.** Nuolat besikeičianti ugdymo aplinka kelia darbuotojams nuovargį, todėl jie tampa abejingi naujoms iniciatyvoms. *„Nuolatinė ugdymo*

proceso kaita“ (A12). Be to *„Kai kurie mokytojai nenoriai susipažįsta su būtinais dokumentais, kas gali riboti jų efektyvų įsitraukimą“* (A11). **Kratomasi asmeninės atsakomybės už pokyčių įgyvendinimą.** Kai kurie darbuotojai linkę perkelti atsakomybę kitiems, nenorėdami prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo. Bendruomenės nariai turi suvokti, kad pokyčiai yra jų bendra atsakomybė, o ne individuali užduotis. *„Norint, kad mokykloje veiktų pasidalytosios lyderystės principai visi bendruomenės nariai turi jaustis tos bendruomenės dalimi ir neturėtų būti čia mano ar man, čia yra mūsų“* (A5). **Sunkumai užtikrinant grįžtamojo ryšio teikimą.** Ne visada pavyksta užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai dalyvautų grįžtamojo ryšio procesuose. Aptarimai kartais išryškina tobulintinas sritis, o tai kai kuriems darbuotojams kelia diskomfortą. *„Na, ne visada lengva užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai įsitrauktų į grįžtamojo ryšio procesą, ypač kai aptarimai išryškina sritis, kur reikia tobulėti“* (A4). Taip pat trūksta nuoseklaus grįžtamojo ryšio apie sprendimų efektyvumą, kas apsunkina tolesnį jų tobulinimą. *„Kai kada trūksta nuoseklaus grįžtamojo ryšio apie priimtų sprendimų efektyvumą, o tai apsunkina tolesnį sprendimų tobulinimą ir optimizavimą“* (A13). **Požiūrių skirtumai tariantis dėl pokyčių valdymo.** Skirtingi požiūriai ir nuomonės kartais trukdo greitai priimti sprendimus. *„Pasitaiko skirtingų nuomonių, dėl kurių kartais sunku greitai priimti sprendimus“* (A4).

Apibendrinus tyrimo duomenis, PL sprendimų priėmimo dimensija susiduria su reikšmingais iššūkiais, apsunkinančiais veiksmingumą, darbuotojų įsitraukimą MVK funkcionavimą. Riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, didelis darbo krūvis bei specialistų trūkumas mažina organizacijos narių iniciatyvumą. Be to, pokyčių įgyvendinimas dažnai susiduria su darbuotojų nenoru prisiimti atsakomybę, per dažnų reformų keliamu nuovargiu ir abejingumu. Grįžtamojo ryšio trūkumas ir požiūrių skirtumai dar labiau apsunkina bendradarbiavimą, todėl sprendimų priėmimas tampa fragmentuotas.

PL sprendimų priėmimo dimensijos iššūkiai taip pat daro įtaką MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensijoms (žr. 3.2.15 lentelę):

3.2.15 lentelė

Iššūkiai. MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Organizacijos iššūkiai	– Negebėjimas būti lanksčia – Negebėjimas įtikinti darbuotojų pokyčių reikalingumu – Sunkumai derinant skirtingą požiūrį – Pokyčių naudos aiškumo trūkumas
Darbuotojų asmeninės iššūkiai	– Pasiruošti pokyčiams reikalingo laiko trūkumas – „Profesinis perdegimas“ – Gebėjimo mokytis stoka
Sistemos iššūkiai	– Per dažni pokyčiai – Sisteminio ir individualaus požiūrio nesuderinamumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šie aspektai išsamiau nagrinėjami tolesnėje analizėje, o šios problemos, yra detaliau nagrinėjamos 12 priede.

Iššūkiai. Organizacijos iššūkiai. Negebėjimas būti lanksčia. Organizacijos nesugebėjimas palaikyti savo vientisumo ir tuo pačiu metu keistis kelia grėsmę pokyčių įgyvendinimo sėkmei. Kai sistema negali prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, pokyčiai tampa sudėtingi arba neįmanomi. *„Na, pavyzdžiui, mes galim sugalvoti įgyvendint kažkokią tai veiklą, renovuoti dalį gimnazijos, tačiau, jeigu neturėsime lėšų <...> Tai arba tiktai dalį lėšų turėsim, tai turėsim keisti ir tą savo planą“*

(A2). Gebėjimas prisiderinti prie aplinkybių yra būtinas norint sėkmingai įgyvendinti pokyčius. *„Tai visuomet ir tai yra natūralūs procesai. <...> tas kelias niekuomet nebus tiesus ir visą laiką jis yra vingiuojantis. Labai dažnai reikia ir keisti strategijas, kas būna numatyta dėl ne nuo mūsų priklausančių priežasčių“* (A10). **Negebėjimas įtikinti darbuotojų pokyčių reikalingumu.** Jei vadovai nesugeba įtikinti darbuotojų pokyčių tikslingumu, tai gali sukelti pasipriešinimą ir trukdyti pokyčių įgyvendinimui. Šis iššūkis susijęs su vadovo lyderystės gebėjimais. *„Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, vadovų lyderystės kompetencijų stoka“* (A14). Kai kurie mokytojai nėra linkę įsitraukti į pokyčius, todėl reikalingos papildomos pastangos motyvuoti visus vienodai prisidėti. *„Kai kurie mokytojai nėra linkę aktyviai dalyvauti kūrybiniuose projektuose, todėl reikia papildomai skatinti visus prisidėti vienodai“* (A6). **Sunkumai derinant skirtingą požiūrį.** Skirtingos nuomonės dažnai trukdo pasiekti bendrą sutarimą dėl pokyčių valdymo. *„Įvairios nuomonės ne visada leidžia atsižvelgti į visų interesus, todėl kartais kyla iššūkiai rezultatui pasiekti“* (A11). **Pokyčių naudos aiškumo trūkumas.** Darbuotojai ne visada mato pokyčių naudą, o tai gali skatinti nerimą ir pasipriešinimą. *„Tačiau ne visada pokytis atneša teigiamų rezultatų bendruomenei, pavyzdžiui, kai dėl mažo mokinių skaičiaus kyla grėsmė prarasti gimnazijos statusą, susiduriama su darbuotojų nerimu ir pasipriešinimu“* (A9).

Iššūkiai. Darbuotojų asmeniniai iššūkiai. Darbuotojų asmeniniai iššūkiai, komplikuojantys pokyčių įvedimą, apima tiek subjektyvius, tiek objektyvius veiksnius. **Gebėjimo mokytis stoka.** Tai priskiriama subjektyviems veiksniams, susijusiems su darbuotojo asmenybe. Kai kurie darbuotojai yra linkę kritikuoti pokyčius, nes nenori keisti įprasto darbo stiliaus. *„Nenori išeiti iš komforto zonos“* (A12). *„Kiti teisūs, kurie kely mums ir padeda truputėlį keisti visą tą pačią strategiją“* (A10). Per didelis kritiškumas kartais trukdo konstruktyviam bendradarbiavimui. *„Nuolatos viską kritikuoja“* (A4). **Pasiruošti pokyčiams reikalingo laiko trūkumas.** Dėl objektyvių priežasčių, tokių kaip darbo krūvis, pedagogams dažnai trūksta laiko pasiruošti pokyčiams. *„Ne visada turime pakankamai laiko, kad galėtume tinkamai paruošti darbuotojus naujam pokyčiui“* (A2). Laiko trūkumas apsunkina kokybišką pokyčių integravimą. *„Kartais darbuotojams sunku prisitaikyti prie pokyčių, o kartais pritrūksta laiko sklandžiai juos įgyvendinti“* (A13). Dėl didelės užduočių apimties mokytojams trūksta galimybių dalyvauti seminaruose ar konsultacijose, reikalingose pokyčių valdymui. *„Dėl didelės užduočių apimties darbuotojams kartais trūksta laiko aktyviai įsitraukti į pokyčių procesą ar dalyvauti visose“* (A8). Laiko trūkumas sukelia papildomą stresą. *„Tačiau tam viskam trūksta laiko“* (A7). **„Profesinis perdegimas.“** Didelis pedagogų darbo krūvis ir nuolatiniai reikalavimai neretai lemia „profesinį perdegimą,“ kuris apsunkina pokyčių įgyvendinimą. *„Mokytojų perdegimas“* (A5).

Iššūkiai. Sistemos iššūkiai. Dar viena iššūkių grupė yra susijusi su švietimo sistemos veikimu. **Per dažni pokyčiai.** Per dažni pokyčiai sukelia pedagogų nuovargį ir mažina jų motyvaciją. *„<...> yra pavargę nuo nuolatinės kaitos“* (A12). Nuolatiniai pokyčiai skatina pedagogus kelti klausimus dėl jų pagrįstumo ir naudą. *„Štai tada ir kyla tam tikrų nesklandumų – pasipriešinimas, nenoras veikti taip, kaip siūloma ir tuomet kyla klausimai: „o kam to reikia?“, „o kodėl negerai taip, kaip buvo ligi šiol?“* (A2). Dažnai vykdomos reformos sukelia emocinį diskomfortą, kuris apsunkina teigiamą požiūrį į pokyčius. *„Didžiausias iššūkis yra emocijų valdymas, nes mokytojai, dažnai pavargę nuo nuolatinių pokyčių, į naujoves reaguoja kritiškai, nenoriai, priešiškai“* (A7). Mokytojai taip pat siekia daugiau aiškumo ir stabilumo švietimo sistemoje. *„Mokytojai yra pavargę nuo nuolatinių reformų švietimo srityje. Jie nori aiškumo, konkretumo“* (A5). **Sisteminio ir individualaus požiūrio nesuderinamumas.** Tyrimo duomenys rodo, kad dideli švietimo sistemos reikalavimai komplikuoja individualius pedagogų karjeros siekius. Tai sukelia vadinamuosius „karjeros šokus.“ *„Karjeros šokai“* (A5).

Apibendrinus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad PL sprendimų priėmimo dimensijos iššūkiai turi reikšmingą poveikį MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensijoms, apsunkindami pokyčių valdymo procesus. Mokyklų iššūkiai, tokie kaip lankstumo stoka, nesugebėjimas įtikinti darbuotojų pokyčių reikalingumu ar skirtingų požiūrių suderinimo problemos, mažina veiklos efektyvumą. Darbuotojų asmeniniai iššūkiai, tarp jų „profesinis perdegimas“, laiko stoka ir nenoras keisti įprasto darbo stiliaus, apsunkina jų įsitraukimą į pokyčių procesą. Sisteminiai iššūkiai, įskaitant per dažnus pokyčius ir nesuderinamumą tarp sisteminio ir individualaus požiūrio, mažina pedagogų motyvaciją bei sukelia karjeros nestabilumą.

Tačiau PL sprendimų priėmimo dimensija taip pat susiduria su MVK saugumo dimensijos iššūkiais (žr. 3.2.16 lentelę), kurie riboja jos potencialą.

3.2.16 lentelė

Iššūkiai. MVK saugumo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Darbuotojų motyvacijos stoka	– Darbuotojai nenori papildomų veiklų – Darbuotojams trūksta aktyvumo
Darbuotojų charakterio savybės	– Darbuotojų lankstumo stoka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami MVK saugumo dimensijos analizė pateikta 13 priede, o toliau aptariami 3.2.16 lentelėje pateikti rezultatai.

Iššūkiai. Darbuotojų motyvacijos stoka. Darbuotojai nenori imtis papildomų veiklų. Jei darbuotojai nėra įpareigojami vykdyti papildomų veiklų, jie gali vengti atsakomybių ir iniciatyvų. *„Vienas iš iššūkių, su kuriuo susiduriama gimnazijoje, yra tas, kad laisvė ir pasitikėjimas gali būti suprantami kaip galimybė nesiimti papildomų atsakomybių ar iniciatyvų, nes mokytojams nėra griežtai nurodoma, ką jie turi daryti“* (A2). **Darbuotojams trūksta aktyvumo.** Tyrimas atskleidžia, kad kai kurie darbuotojai gali būti pasyvūs ir neprisiima iniciatyvų, kai nėra tiesioginės motyvacijos. *„Tai kai kuriems gali sudaryti sąlygas prarasti motyvaciją ar nebūti pakankamai aktyviems“* (A2).

Iššūkiai. Darbuotojų charakterio savybės. Darbuotojų lankstumo stoka. Kaip parodė tyrimo duomenys, darbuotojams kartais pritrūksta lankstumo keičiant iš anksto numatytą veiklos planą. Lankstumo trūkumas trukdo prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų. *„Mokytojas gali suplanuoti pamoką vienaip, tačiau, jei mokiniams kažkas neaišku, jis turi prisitaikyti ir grįžti prie ankstesnės medžiagos“* (A5).

Tyrimo rezultatai atkleidė, kad MVK saugumo dimensijos iššūkiai kyla daugiausia dėl darbuotojų motyvacijos stokos ir lankstumo trūkumo, o tai riboja organizacijos gebėjimą sukurti palaikančią ir stabilią aplinką. PL sprendimų priėmimo dimensija gali padėti įveikti šiuos iššūkius, nes skatina darbuotojų įtraukimą, sprendimų priėmimo skaidrumą ir atsakomybės pasidalijimą. Be to, PL įgalina darbuotojus jaustis svarbia organizacijos dalimi, didina jų pasitikėjimą vadovais ir kolegomis bei stiprina bendruomeniškumo jausmą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, PL sprendimų priėmimo dimensija veikia MVK, skatindama bendruomeniškumą, darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimo kultūrą. PL įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, paskirsto atsakomybes ir užtikrina horizontalią komunikaciją, stiprindama MVK sistemos palaikymo ir kaitos bei saugumo dimensijas. Galimybės, tokios kaip bendrų projektų vykdymas, atsakomybės delegavimas ir darbuotojų įtraukimas, kuria bendradarbiavimo kultūrą,

motyvuoja darbuotojus ir padeda adaptuotis prie pokyčių. Nors riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, didelis darbo krūvis ir per dažni pokyčiai riboja PL potencialą, tačiau šie iššūkiai gali būti įveikti. PL privalumai, tokie kaip skaidrumas, darbuotojų įtraukimas ir ilgalaikio veiksmingumo skatinimas, atsveria iššūkius, todėl PL išlieka svarbia MVK stiprinimo ir bendruomenės kūrimo priemone.

3.2.4. PL atsakomybės ir atskaitomybės dimensijos poveikis MVK

PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija išryškėja kaip darbuotojų profesionalaus atskaitingumo už darbo rezultatus užtikrinimas ir tarpusavio grįžtamosios informacijos teikimo galimybė (žr. 3.2.17 lentelę):

3.2.17 lentelė

Galimybės. PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Mokosi vieni iš kitų	– Pagerėja darbo kokybė – Perima kolegų „gerąją patirtį“ – Supažindinami su naujomis
Vykdomas veiklos kokybės įsivertinimas	– Vertinimo grupių sudarymas – Atsiliepimai ir refleksijos – Visi įtraukiami į diskusijas – Taikomos mokytojų ir mokinių apklausos
Derybų būdu darbuotojai įtraukiami į su jų gerove susijusių sprendimų priėmimą	– Tiesiogiai įtraukiami – Netiesiogiai įtraukiami
Susitarimai	– Susitariama dėl mokyklos veiklos planavimo – Susitariama dėl mokyklos struktūros tobulinimo – Susitariama dėl finansų resursų paskirstymo – Susitariama dėl darbuotojų etikos standartų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Visa detali informacija apie PL atsakomybės ir atskaitomybės dimensiją pateikiama 7 priede, o tolesnėje analizėje aptariami 3.2.17 lentelėje pateikti rezultatai.

Galimybės. Mokosi vieni iš kitų. Mokyklos darbuotojai siekia mokytis vieni iš kitų, o tai prisideda prie jų profesinio tobulėjimo ir darbo kokybės gerinimo. **Pagerėja darbo kokybė.** Darbuotojai mokosi iš kolegų, gilina žinias dėstomojo dalyko metodikos, informacinių technologijų naudojimo bei ugdymo turinio planavimo ir organizavimo srityse. *„Dažnai mokytojai renkasi gilinti žinias dėstomojo dalyko metodikos, informacinių technologijų naudojimo bei ugdymo turinio planavimo ir organizavimo srityse“* (A8). Vadovai pastebi, kad mokymasis vieniems iš kitų tiesiogiai gerina darbo rezultatus: *„Pamokos ir kitų edukacinių renginių pastebima kokybė“* (A5). **Perima kolegų „gerąją patirtį.“** Kolegų patirtis perimama įvairiais būdais, pavyzdžiui, stebint pamokas ir diskutuojant. Pamokų stebėjimo metu mokytojai mokosi vieni iš kitų gerųjų praktikų, o neformalūs pokalbiai leidžia pasidalyti taikomais metodais ir priemonėmis. *„Neformalaus pokalbio metu, kai patys darbuotojai pasidžiaugia, kad jiems pavyko pamokoje pritaikyti kolegos taikytą metodą, priemonę“* (A9). Be to, kolegų klaidų aptarimas taip pat prisideda prie darbuotojų tobulėjimo. *„Klaidų aptarimas padeda darbuotojams tobulėti“* (A7). Darbuotojai aktyviai dalijasi ugdymo planais, metodinėmis priemonėmis ir patarimais, o tai stiprina bendradarbiavimą. *„Bendradarbiavimas ‚augina‘ darbuotojus, nes žmonės nuoširdžiai dalinasi tiek planais, tiek metodinėmis priemonėmis, patarimais“* (A6).

Supažindinami su naujovėmis. Darbuotojai taip pat supažindinami su švietimo naujovėmis ir gerosiomis praktikomis, kurios vėliau pritaikomos ugdymo procese. *„<...> tampa informuoti apie švietimo naujoves bei gerąsias praktikas“* (A8). Darbuotojų ryšiai ir mokymasis vieniems iš kitų prisideda prie mokyklos bendruomenės augimo ir darbo kokybės gerinimo.

Galimybės. Vykdomas veiklos kokybės įsivertinimas. Mokykloje veiklos kokybės įsivertinimas atliekamas siekiant užtikrinti nuolatinį tobulėjimą ir atsižvelgiant į bendruomenės poreikius. Šis procesas apima darbuotojų, mokinių ir tėvų įsitraukimą bei išsamų atsiliepimų rinkimą. **Vertinimo grupės sudaromos** strategiškai, siekiant užtikrinti jų efektyvumą. Į grupes įtraukiami pavaduotojai, mokytojai ir nauji darbuotojai, kurie gali pasiūlyti šviežių idėjų ir skirtingų perspektyvų. *„Įsivertinimo procese dalyvauja pavaduotojai ugdymui ir mokytojai, kurie nevykdo metodinių grupių vadovų pareigų“* (A7). *„Stengiamės įtraukti naujesnius darbuotojus, kurie gali pasiūlyti šviežių idėjų bei perspektyvų“* (A8). Grupės sudėtis dažnai derinama pedagogų posėdžiuose ir laikomasi savanoriškumo principo. *„Darbo grupė sudaroma savanoriškumo principu ar bendru susitarimu pedagogų posėdžių metu“* (A12). **Atsiliepimai ir refleksijos** apie veiklą padeda identifikuoti tobulintinas sritis ir kurti veiksmų planus. Diskusijos ir apklausos organizuojamos siekiant gauti darbuotojų, mokinių ir tėvų atsiliepimus. *„Grupė organizuoja diskusijas, seminarus ir apklausas, siekdama gauti išsamesnį darbuotojų ir mokinių atsiliepimą“* (A8). Mokytojai reflektuoja apie savo darbo metodus ir rezultatus po pamokų stebėjimo. *„Pamokų stebėjimo metu mokytojai gauna atsiliepimus apie savo veiklą, kas leidžia reflektuoti apie darbo kokybę ir tobulintinas sritis“* (A11). **Visi įtraukiami į diskusijas**. Vertinimo rezultatų aptarimai yra skaidrūs, suteikiant galimybę visiems darbuotojams dalyvauti diskusijose. Darbuotojai drąsiai išsako savo nuomonę ir siūlo idėjas. *„Grupės darbas yra skaidrus ir suteikia galimybę darbuotojams išreikšti savo nuomonę“* (A8). *„Visiems darbuotojams siūloma drąsiai ir argumentuotai siūlyti savo idėjas, priimant konstruktyvią kritiką“* (A12). **Apklausos ir duomenų rinkimas**. Mokytojai dalyvauja apklausose, leidžiančiose įvertinti jų veiklą ir aptarti tobulinimo galimybes. *„Įstaigoje vykdomas mokytojų anketavimas“* (A11). Kartais mokiniai pildo klausimynus, vertindami mokytojų darbą ir teikdami savo įžvalgas. *„Kartais klausimynus pildo ir mokiniai, kurie vertina mokytojų darbą“* (A3).

Galimybės. Derybų būdu darbuotojai įtraukiami į su jų gerove susijusių sprendimų priėmimą. Mokyklose darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, susijusį su jų darbo sąlygomis ir gerove, taikant tiesioginį ir netiesioginį įtraukimo metodus. Šis procesas leidžia ne tik užtikrinti darbuotojų interesų atstovavimą, bet ir stiprinti bendradarbiavimą organizacijoje. **Tiesiogiai įtraukiami.** Darbuotojai tiesiogiai dalyvauja priimant sprendimus, susijusius su jų darbo sąlygomis ir pareigomis. *„Mokytojų darbo krūvis ir atlygis yra paskirstomas atsižvelgiant į gimnazijos tvarkas, kurios yra rengiamas ir supažindinamos visai bendruomenei“* (A10). Toks tiesioginis įtraukimas apima įvairių darbo sąlygų aspektų aptarimą, *„Dėl darbo užmokesčio sistemos derinimo, darbuotojo etikos kodekso rengimo, darbo tvarkos taisyklių kūrimo ir, prireikus, darbuotojų vertinimo proceso“* (A11). **Netiesiogiai įtraukiami.** Darbuotojai netiesiogiai dalyvauja priimant su jų interesais susijusius sprendimus per deleguotus atstovus, veikiančius profesinėse sąjungose. *„<...> Jiems siunčiami ruošiamų atnaujinti tvarkų, taisyklių projektai – prašoma susipažinti ir teikti pastabas ar pasiūlymus. Pvz., vidaus tvarkos taisyklės, Darbo apmokėjimo sistema <...>“* (A9). Tokiu būdu darbuotojai dalyvauja analizuojant ir kuriant taisykles bei sistemas, kurios turi įtakos jų kasdieniam darbui. Be to, darbuotojai įtraukiami per prevencines iniciatyvas, skirtas užtikrinti saugią mokyklos aplinką. *„<...> kurios padeda užtikrinti saugią mokymosi aplinką, prisideda prie prevencinių iniciatyvų ir rengia mokymus šiuo klausimu“* (A8).

Galimybės. Susitarimai. Organizacijos funkcijų įgyvendinimas grindžiamas vadovo ir darbuotojų susitarimais, kurie apima veiklos planavimą, ugdymo procesus, išteklių paskirstymą ir etikos standartų laikymąsi. **Susitariama dėl mokyklos veiklos planavimo.** Darbuotojai įtraukiami į strateginių tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo planavimą. *„Dažniausiai įtraukiami sprendžiant mokyklos strateginių tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo klausimus, priemonių, saugių mokyklos bendruomenės nariams sąlygų sudarymo, mokinių ugdymo klausimais“* (A1). Laikomasi susitarimų dėl ugdymo plano ir strateginių klausimų rengimo. *„<...>kurių laikomasi ugdymo plano klausimai, tarkim, metinio plano rengimas, strategijos rengimas“* (A10). **Susitariama dėl mokyklos struktūros tobulinimo.** Susitarimais siekiama tobulinti vidinę mokyklos struktūrą. *„Susitariama dėl mokyklos struktūros tobulinimo“* (A1). **Susitariama dėl finansinių resursų paskirstymo.** Aptariamos lėšų paskirstymo taisyklės ir formos, siekiant efektyviai naudoti išteklius ir atitikti bendruomenės lūkesčius. *„Efektyvaus resursų paskirstymo klausimai“* (A4). *„Aptariame, kaip geriau panaudoti turimus išteklius ir kaip pasiekti bendruomenės lūkesčius“* (A1). Darbo užmokesčio klausimai taip pat derinami susitarimais. *„Mokytojų darbo užmokesčio klausimai <...>“* (A10). Priemokų skyrimas įtraukiamas į susitarimų procesą. *„Priemokų skyrimas“* (A9). **Susitariama dėl darbuotojų elgesio ir vertinimo standartų.** Nustatomi organizacijos etikos standartai, kurių tikimasi laikytis. *„Etiško elgesio standartų nustatymas, taisyklių apibrėžimas <...>“* (A9). Apibrėžiama vidinio darbuotojų vertinimo sistema. *„<...> ir darbuotojo metinio įvertinimo klausimai“* (A9). Šie susitarimai užtikrina, kad organizacijoje būtų aiškiai apibrėžti tikslai, veiklos kryptys ir standartai, stiprinant bendradarbiavimą ir kolektyvinį atsakomybės jausmą.

PL sprendimų priėmimo dimensijos galimybių analizė atskleidžia, kad mokymasis vieniems iš kitų ir veiklos kokybės įsivertinimas prisideda prie mokyklos bendruomenės augimo, profesinio tobulėjimo ir darbo kokybės gerinimo. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą derybų ir susitarimų būdu skatina bendradarbiavimą, užtikrina organizacijos tikslų aiškumą ir efektyvų resursų panaudojimą. Šios galimybės kuria emociškai saugią, bendradarbiavimu grįstą aplinką, kuri prisideda prie ilgalaikio MVK tobulėjimo.

PL sprendimų priėmimo dimensija daro reikšmingą poveikį ir MVK asmeninio augimo dimensijai (žr. 3.2.18 lentelę):

3.2.18 lentelė

Galimybės. MVK asmeninio augimo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Darbuotojai tobulina kvalifikaciją	– Kvalifikacijos kėlimo galimybės aiškios darbuotojams – Darbuotojai skatinami dalyvauti mokymuose – Skleidžiama informacija apie mokymus – Finansai mokymams paskirstomi sąžiningai – Atsižvelgiama į individualius poreikius planuojant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą – Dėl mokymų turinio susitariama

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami MVK asmeninio augimo dimensijos analizė pateikta 11 priede, o toliau aptariami 3.2.18 lentelėje pateikti rezultatai.

Galimybės. Darbuotojai tobulina kvalifikaciją. Atlikto tyrimo duomenų analizė parodo, kad mokyklose darbuotojai yra aktyviai skatinami tobulinti savo kvalifikaciją. Tam sudaromos aiškios ir palankios sąlygos, apibrėžiami prioritetai ir užtikrinamas lėšų skaidrumas. **Kvalifikacijos kėlimo galimybės aiškios darbuotojams.** Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra kruopščiai planuojamas ir

organizuojamas: *„Sudarytas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planas“ (A12)*, *„<...> sudaroma kvalifikacijos kėlimo programa, kurioje numatyti mokymai, seminarai, kolegialaus bendradarbiavimo dienos, metodinės dienos“ (A4)*, *„Kiekvienų mokslo metų pradžioje nustatome kvalifikacijos kėlimo prioritetus, atsižvelgdami į mokyklos ir mokytojų poreikius“ (A9)*. **Darbuotojai skatinami dalyvauti mokymuose.** Į mokymus siunčiami darbuotojai, galintys skleisti įgytas žinias kolektyve. *„Kartais tenka deleguoti darbuotojus, kad sudalyvautų tokiuose renginiuose, kurių parsineštos žinios galėtų būti naudingos visai gimnazijai“ (A10)*, *„70% mokytojų yra išleidžiami į mokymus, kuriuos jie pasirenka patys“ (A14)*. **Skleidžiama informacija apie mokymus.** Mokyklos administracija aktyviai dalijasi informacija apie mokymus, naudodamasi įvairiais kanalais. *„Informacija apie siūlomus mokymus nuolat dalinamasi su darbuotojais ir kiekvienas gali rinktis pagal savo poreikius“ (A6)*. Darbuotojai taip pat skatinami išnaudoti kasmet numatytas 5 kvalifikacijos kėlimo dienas. *„Skatiname mokytojus per metus skirti 5 dienas kvalifikacijos tobulinimui“ (A9)*. **Finansai mokymams paskirstomi sąžiningai.** Visiems darbuotojams suteikiamos vienodos galimybės dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo veiklose. *„<...>suteikiame galimybę dalyvauti bent vienoje bendroje kvalifikacijos tobulinimo programoje“ (A9)*. Savarankiškai pasirinkti mokymai taip pat yra finansuojami, atsižvelgiant į individualius poreikius. *„Sudaromos galimybės dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose savarankiškai“ (A12)*. Mokytojams suteikiama galimybė vykti į stažuotes užsienyje, kurios yra apmokamos. *„Pavyzdžiui, vienas iš mokytojų vasarą vyko į Vokietiją, kad pagerintų savo kalbos žinias ir pritaikytų jas mokykloje“ (A11)*. **Atsižvelgiama į individualius poreikius planuojant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.** Darbuotojai skatinami išsakyti savo lūkesčius, susijusius su kvalifikacijos tobulinimu, o jų poreikiai atliepiami planavimo metu. *„Mes visą laiką prašom išsakyti savo lūkesčius ir pageidavimus, kokias sritis norėtų stiprinti“ (A10)*. Kiekvieno pedagogo individualios iniciatyvos yra palaikomos ir skatinamos. *„Labai lanksčiai žiūrima į kiekvieno pedagogo asmeninius tobulėjimo ketinimus ir ieškoma būdų, kaip prie to gali prisidėti šio darbuotojo darbovietė“ (A2)*. **Dėl mokymų turinio susitariama.** Mokymų turinys derinamas pagal mokyklos strateginius tikslus ir darbuotojų poreikius. *„Lėšos, skirtos mokytojų kvalifikacijai kelti, naudojamos rengti ilgalaikes programas, kurių trukmė yra ne mažiau kaip 40 valandų“ (A3)*. Vadovaujamasi principu, kad mokymai turi būti naudingi organizacijai. *„Svarbu, kad organizacijai šie mokymai galutiniame rezultate būtų naudingi“ (A10)*.

Analizė atskleidė, kad aiškiai struktūruotas darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procesas, grindžiamas PL, skatina profesinį augimą, stiprina organizacijos kultūrą ir daro teigiamą poveikį MVK asmeninio augimo dimensijai. Tikslingai planuojamos ir organizuojamos mokymų veiklos, atliepiančios individualius poreikius ir organizacijos tikslus, didina darbuotojų motyvaciją bei profesionalumą.

Atlikti tyrimo duomenys atskleidžia ir PL atsakomybės ir atskaitomybės dimensijos iššūkius (žr. 3.2.19 lentelę):

3.2.19 lentelė

Iššūkiai. PL atsakomybės ir atskaitomybės

Kategorijos	Subkategorijos
Darbo krūvio ir laiko valdymo iššūkiai	– Kasdieninių funkcijų derinimo sudėtingumas – Biurokratinės procedūros kaip kliūtis – Projekto veiklų ribojimas dėl laiko stokos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsami PL atsakomybės ir atskaitomybės analizė pateikta 7 priede, o toliau aptariami 3.2.19 lentelėje pateikti rezultatai.

Iššūkiai. Darbo krūvio ir laiko valdymo iššūkiai. Atlikta analizė atskleidė, kad mokytojai susiduria su darbo krūvio ir laiko valdymo iššūkiais, kurie apsunkina jų kasdienę veiklą ir riboja galimybes įsitraukti į papildomas veiklas bei užtikrinti aukštą veiklos kokybę. **Kasdieninių funkcijų derinimo sudėtingumas.** Mokytojai dažnai turi derinti kasdienes pareigas su papildomomis užduotimis, pavyzdžiui, pamokų stebėjimu ar grįžtamojo ryšio teikimu, kas apsunkina jų galimybes susitelkti į išsamesnes veiklos analizes. *„Darbuotojams dažnai trūksta laiko išsamioms analizėms, nes jie užimti kasdieninėmis užduotimis“* (A1). *„Mokytojams tenka derinti pamokų stebėjimus ir grįžtamojo ryšio teikimą su savo kasdienėmis pamokomis ir kitomis pareigomis. Kartais tai tikrai sudėtinga“* (A4). **Biurokratinės procedūros kaip kliūtis.** Biurokratiniai reikalavimai taip pat apsunkina mokytojų darbą, nes reikalauja papildomų laiko sąnaudų ir trukdo susitelkti į pagrindines funkcijas. *„Kartais pasitaiko sunkumų dėl biurokratinių procedūrų“* (A3). **Projekto veiklų ribojimas dėl laiko stokos.** Dėl didelio darbo krūvio mokytojams trūksta laiko įsitraukti į projektines veiklas ar inicijuoti naujas idėjas. Kasdienės pareigos tampa kliūtimi aktyviai dalyvauti papildomoje veikloje. *„Kasdienės pareigos apsunkina darbuotojų galimybes skirti papildomą laiką projektinei veiklai“* (A8).

PL atsakomybės ir atskaitomybės dimensijos iššūkių analizė atskleidė, kad mokytojai susiduria su reikšmingais darbo krūvio ir laiko valdymo iššūkiais, kurie riboja jų galimybes įsitraukti į papildomas veiklas ir užtikrinti aukštą darbo kokybę. Kasdieninių funkcijų derinimas su papildomomis užduotimis, tokiomis kaip pamokų stebėjimas ar grįžtamojo ryšio teikimas, kelia nuolatinę įtampą ir trukdo susitelkti į esmines veiklas. Biurokratiniai reikalavimai tampa papildoma našta, atitraukiančia nuo mokytojų tiesioginių pareigų. Be to, laiko stoka apriboja galimybes dalyvauti projektinėje veikloje, kuri galėtų prisidėti prie mokyklos veiklos tobulinimo.

MVK asmeninio augimo dimensijai būdingi iššūkiai (žr. 3.2.20 lentelę), susiję su mokymų turinio tinkamumu ir jų praktiniu pritaikomumu.

3.2.20 lentelė

Iššūkiai. MVK asmeninio augimo dimensija.

Kategorija	Subkategorija
Mokymų turinys	– Nenaudingi mokymai žinias taikant praktikoje – Mokymuose netenkinami asmeniniai poreikiai – Sunku rasti reikalingus mokymus

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Detalesnė MVK asmeninio augimo dimensijos analizė pateikiama 11 priede, o tolesnėje analizėje bus nagrinėjami 3.2.20 lentelėje pateikti MVK asmeninio augimo dimensijos iššūkiai.

Iššūkiai. Mokymų turinys. Nenaudingi mokymai žinias taikant praktikoje. Mokymų turinys darbuotojus ne visada sudomina, nes neretai neatitinka jų poreikių ar lūkesčių, todėl tampa kliūtimi tobulėjimui ir efektyviam žinių pritaikymui praktikoje. Informantai atskleidė, kad mokymai dažnai nepadeda pasiekti pagrindinių tikslų. Kaip pažymėjo vienas iš jų, *„tačiau tie mokymai, kaip matome, neturi didelės įtakos mokinių mokymosi pasiekimams“* (A10). Dar daugiau, mokymų turinys neretai neatitinka iš anksto pateiktos informacijos, todėl dalyviai jaučiasi apvilti. *„Pavadinimas būna patrauklus, o turinys ‚ne į temą‘. Lektorius yra teoretikas ir negali atsakyti į klausimus, duoti praktiškų patarimų“* (A6). Tokie nesuderinamumai lemia, kad darbuotojai praranda motyvaciją dalyvauti mokymuose, nes *„jaučia, kad jiems trūksta tiesioginės naudos iš tam tikrų mokymosi*

programų“ (A8). **Mokymuose netenkinami asmeniniai poreikiai.** Mokymuose retai atsižvelgiama į asmeninius darbuotojų poreikius, o tai dar labiau apsunkina mokymosi procesą. Kaip pastebėjo vienas iš informantų, *„nėra reikiamų mokymų aktualiomis temomis darbuotojams“* (A12). **Sunku rasti reikalingus mokymus.** Darbuotojai pažymi, kad tam tikrose srityse mokymų pasiūla yra itin ribota. Trūksta kokybiškų mokymų tam tikrų specializacijų pedagogams, tokiems kaip matematikos, gamtos mokslų ar lietuvių kalbos mokytojai. *„Sunku juos rasti“* (A12), teigė vienas iš respondentų, o kitas pridūrė, kad *„mokytojams, tokių kaip matematikos, gamtos mokslų ir lietuvių kalbos, trūksta mokymų“* (A13).

MVK asmeninio augimo dimensijos analizė atskleidė iššūkius, susijusius su mokymų turinio tinkamumu ir jų praktiniu pritaikomumu. Dažnai mokymų turinys neatitinka darbuotojų poreikių, yra per daug teorinis ir nesuteikia praktinės naudos, o tai mažina dalyvių motyvaciją ir norą tobulėti. Be to, mokymuose retai atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius, o aktualių temų trūkumas apsunkina jų profesinį tobulėjimą. Rasti kokybiškus mokymus tam tikrose specializuotose srityse, pavyzdžiui, matematikos ar gamtos mokslų mokytojams, taip pat išlieka sudėtinga.

Apibendrinant galima teigti, kad PL atsakomybės ir atskaitomybės dimensija stiprina MVK. Ši PL dimensija ne tik prisideda prie profesinio augimo ir organizacijos veiklos kokybės gerinimo, bet ir skatina darbuotojų bendradarbiavimą bei aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime. Iššūkiai pabrėžia būtinybę optimizuoti mokymosi procesus ir dar labiau integruoti PL, siekiant užtikrinti MVK asmeninio augimo dimensijos poveikį darbuotojų poreikiams, organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui.

3.2.5. PL iniciatyvos dimensijos poveikis MVK

PL iniciatyvos dimensija (žr. 3.2.21 lentelę) atspindi darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą per idėjų generavimą, nuomonės reiškimą ir aktyvios dalyvavimo kultūros skatinimą, kuri teigiamai veikia MVK.

3.2.21 lentelė

Galimybės. PL Iniciatyvos dimensija

Kategorija	Subkategorija
Darbuotojų iniciatyvos skatinimas	– Darbuotojų įtraukimas į mokyklos sprendimų priėmimą ir tobulinimą – Teikia pasiūlymus gyvai ir nuotoliu – Naudojami darbuotojų idėjų generavimo metodai
Darbuotojų lyderystė	– Paskiriami neformalūs lyderiai – Sudaromos sąlygos atsirasti neformaliai lyderystei

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tolesnėje duomenų analizėje aptariami šios dimensijos poveikis mokyklų veiklos efektyvumui. Išsamus duomenys pateikti 8 priede.

Galimybės. Darbuotojų iniciatyvos skatinimas. Mokykloje aktyviai skatinamos darbuotojų iniciatyvos, kurios padeda tobulinti ugdymo procesą ir organizacijos veiklą. **Darbuotojų įtraukimas į mokyklos sprendimų priėmimą ir tobulinimą**. Vadovai vertina darbuotojų idėjas ir nuolat ieško būdų, kaip jas įtraukti į sprendimų priėmimą: *„kiekvienas sprendimas priimamas bendradarbiaujant ir diskutuojant, kas leidžia pasiekti geresnius rezultatus“* (A1). Diskusijos ir bendri sprendimai sudaro palankias sąlygas darbuotojams jaustis išgirstiems ir prisidėti prie organizacijos tobulinimo. *„Darbuotojai gali laisvai išsakyti savo idėjas dėl ugdymo proceso tobulinimo, mokyklos projektų bei*

kitų svarbių sričių“ (A4). Taip pat, anot darbuotojų, *„dažniausiai įstaigoje visos iniciatyvos yra palaikomos ir leidžiama įgyvendinti“* (A14). Vadovai pastebi stipriąsias darbuotojų puses ir ragina jas taikyti, jei to reikia konkrečiose situacijose. *„Kartais individualių pokalbių metu užsimenama, kad yra stiprus tam tikroje srityje ir jei reikės gali padėti“* (A5). **Idėjų pateikimas gyvai ir nuotoliniu būdu** Darbuotojai taip pat aktyviai dalyvauja organizacijos veikloje, prisideda prie darbo grupių bei metodinių pasitarimų, siūlo idėjas administracijai ir aptaria iniciatyvas. Vienas iš jų pabrėžia: *„Nuolat stengiasi prisidėti prie įvairių veiklų savo mintimis ir idėjomis“* (A1). **Naudojami idėjų generavimo metodai** Idėjų generavimui naudojami kūrybiniai metodai, pavyzdžiui, „Minčių lietus“. Pasak vadovų, *„ši metodika padeda greitai surinkti daug idėjų, o vėliau jas aptarti ir atrinkti geriausias“* (A9).

Galimybės. Darbuotojų lyderystė. Tirtose mokyklose skatinama darbuotojų lyderystė, siekiant įtraukti pedagogus į aktyvesnį vaidmenį organizacijos gyvenime. **Paskiriami neformalūs lyderiai.** Vadovybė skatina organizacijos narius parodyti savo lyderystės gebėjimus. Pasitikėjimo rodymas ir įsitraukimo skatinimas yra pagrindiniai lyderių paskyrimo būdai. *„Jis turi stebėti ir leisti kitiems išreikšti savo lyderystės gebėjimus“* (A3). Darbuotojai pakviečiami prisijungti prie veiklos, siūlant jiems galimybę įsitraukti ir parodyti atsakomybę: *„Vieniems užtenka pasakyti, kad labai norėčiau tave pakviesti į šios grupės darbą ir tikiu, kad tau pačiam bus įdomu įsitraukti į šią veiklą“* (A2). Lyderių įtraukimas yra gerai apgalvotas procesas, kuris suteikia galimybę darbuotojams išsakyti savo pastabas ir pasiūlymus. **Sudaromos sąlygos atsirasti neformaliai lyderystei.** Vadovai kuria aplinką, palankią komandų lyderių atsiradimui, užtikrindami, kad tai būtų savanoriškas procesas. *„Kitus reikia labiau įtikinti, ilgiau pakalbinti – svarbu, kad tai neprimetama, neliepiama ir kartu pasiūlomas tam tikras finansinis paskatinimas – priemoka už papildomai atliekamą darbą <...> visi atranda savo vaidmenį, pasiskiria grupės vadovą“* (A2). Mokytojai, kurie demonstruoja lyderystę, tampa pavyzdžiu kitiems kolegoms. *„Didžiausią įtaką daro mokytojai lyderiai, kurie nuolat siekia naujų žinių, lanko kursus, dalyvauja projektuose, būna lankstūs, stiprina savo komunikacijos įgūdžius, moka bendradarbiauti, perduoti žinias, dalintis gerąja patirtimi“* (A12). Šie lyderiai yra aktyvūs organizuojant atviras pamokas, renginius, seminarus, taip užtikrinant savo įtaką kolektyvui. Esami neformalūs lyderiai stiprina savo lyderystės savybes, aktyviai įsitraukdami į organizacijos gyvenimą. *„Dažniausiai įsitraukia iniciatyvūs, atsakingi mokytojai, kurie stiprina savo lyderystės gebėjimus“* (A7).

Analizė atskleidė, kad PL iniciatyvos dimensija veikia MVK, nes mokyklose skatinamos darbuotojų iniciatyvos ir lyderystė, stiprinant organizacijos veiklą bei ugdymo procesą. Vadovai vertina darbuotojų idėjas, skatina jų įtraukimą į sprendimų priėmimą, o kūrybiniai metodai, kaip „minčių lietus“, padeda generuoti ir atrinkti vertingiausias idėjas. Neformalūs lyderiai, dalindamiesi patirtimi ir organizuodami renginius, stiprina organizacijos kultūrą ir bendradarbiavimo aplinką.

PL iniciatyvos dimensija veikia MVK saugumo dimensiją (žr. 3.2.22 lentelę):

3.2.22 lentelė

Galimybės. MVK saugumo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Pagal galimybes taikoma sprendimų priėmimo autonomija	– Darbuotojai renkasi darbo metodus – Darbuotojai patys renkasi veiklas – Darbuotojai skatinami būti autonomiškais
Tiesioginės kontrolės atsisakymas	– Darbuotojais pasitikima – Skatinama prisiimti asmeninę atsakomybę

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Detalesnė MVK saugumo dimensijos analizė pateikiama 13 priede, o tolesnėje analizėje aptariami 3.2.22 lentelėje pateikti duomenys.

Galimybės. Pagal galimybes taikoma sprendimų priėmimo autonomija. Organizacijoje darbuotojams suteikiamos galimybės veikti autonomiškai, priimant sprendimus, susijusius su jų darbo metodais ir veiklomis. **Darbuotojai renkasi darbo metodus.** Mokytojai turi laisvę pasirinkti jiems tinkamus mokymo metodus, formas ir mokomąją medžiagą. *„Na tiesą sakant, mokytojas yra laisvas ne tiktai mūsų įstaigoje, bet ir kitose įstaigose rinktis mokymosi mokymo būdus ir formas savo darbo būdus ir formas rinktis metodus, turi laisvę pasirinkti ir mokomąją medžiagą, rinktis iš visos tos gausybės ir tai, mano galva, irgi padeda tiems žmonėms atsiskleisti“* (A10). Vadovybė pasitiki mokytojų sprendimais dėl ugdymo metodų ir vertinimo sistemos. *„Mūsų gimnazijoje kiekvieno mokytojo ugdymu yra pasitikima: jo pasirinktais metodais, vertinimo sistema“* (A2). **Darbuotojai renkasi veiklas.** Mokytojai savarankiškai nusprendžia, kuriose veiklose dalyvaus ir kaip sieks rezultatų su mokiniais. *„Mokytojas pats renkasi, kokiuose konkursuose jis nori dalyvauti, o kuriuose neketina“* (A3). Jie taip pat gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas. *„Stengiamasi, kad darbuotojai turėtų pakankamai autonomijos – patys galėtų inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas“* (A12). **Darbuotojai skatinami būti autonomiškais.** Vadovybė tikisi, kad darbuotojai patys parodys autonomiją, įsitraukdami į sprendimų priėmimą. *„Mokytojai gali teikti pasiūlymus įvairiuose pasitarimuose ir susirinkimuose“* (A7). Siekiama, kad darbuotojai aktyviai demonstruotų savarankiškumą ir tai būtų naudinga organizacijai. *„Tai ugdo mokytojo sąmoningumą, jam niekas nestovi už nugaros ir nenurodinėja, ką jis turi daryti“* (A2).

Galimybės. Tiesioginės kontrolės atsisakymas. Tiesioginės darbuotojų kontrolės atsisakymas organizacijoje skatina darbuotojus prisiimti daugiau atsakomybės už savo veiklą. **Darbuotojais pasitikima.** Vadovai pasitiki darbuotojų gebėjimu savarankiškai vykdyti savo užduotis ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Informantas teigia, kad tokio pasitikėjimo kultūra skatina darbuotojus aktyviau įsitraukti: *„<...>pačiam žmogui tampa nepatogu, kai pamato, kad vienas kolega imasi vienos veiklos, kitas organizuoja kažkokį kitą renginuką ir jam visai neblogai pavyksta.“* (A2).

Skatinama prisiimti asmeninę atsakomybę. Kiekvienas darbuotojas laikomas atsakingu už savo veiklos kokybę ir pasiektus rezultatus. Toks požiūris grindžiamas aiškiai apibrėžta atsakomybe ir įsipareigojimu siekti bendrų tikslų: *„Mes savo filosofiją grindžiame ir aš savo vadybinės veiklos filosofija grindžiu, kad yra atsakomybė kiekvieno darbuotojo. Tai yra tolygu na įsipareigojimui kokybei pasiekti dėl tų bendrų susitartų tikslų.“* (A10).

Apibendrinant galima teigti, kad MVK saugumo dimensija atsiskleidžia skatinant darbuotojų autonomiją, atsakomybę ir profesinių gebėjimų ugdymą. Darbuotojai turi galimybę savarankiškai rinktis mokymo metodus, formas ir medžiagą bei spręsti, kuriose veiklose dalyvauti, o tai stiprina jų savarankiškumą ir motyvaciją. Vadovybė pasitiki darbuotojų gebėjimais ir sprendimais, skatindama autonomišką sprendimų priėmimą ir atsakomybės prisiėmimą už pasiektus rezultatus. PL dar labiau sustiprina šiuos MVK procesus, skatindami darbuotojų įsitraukimą ir ugdydami pasitikėjimo kultūrą. Tai stiprina bendradarbiavimo kultūrą, mažina tiesioginės kontrolės poreikį ir gerina MVK.

Nors PL iniciatyvos dimensija organizacijoms suteikia reikšmingų galimybių skatinti darbuotojų aktyvumą ir idėjų generavimą, jos įgyvendinimą dažnai apsunkina su darbuotojų asmenybe susiję iššūkiai (žr. 3.2.23 lentelę).

3.2.23 lentelė

Iššūkiai. PL iniciatyvos dimensija

Kategorija	Subkategorija
Su darbuotojo asmenybe susiję iššūkiai	– Uždarumas – Darbuotojų patiriamas stresas – Darbuotojo asmenybė – Darbuotojų gebėjimų stoka

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Išsamesnė PL iniciatyvos dimensijos analizė pateikiama 8 priede, o tolesnėje dalyje analizuojami 3.2.23 lentelėje pateikti duomenys.

Iššūkiai. Su darbuotojo asmenybe susiję iššūkiai. Uždarumas. Darbuotojų charakterio savybė – uždarumas – lemia mažesnį jų iniciatyvumą ir ribotą bendradarbiavimą su kolegomis. *„Yra intravertai, kurie mažiau bendrauja, daugiau dirba individualiai.“* (A6). **Darbuotojų patiriamas stresas.** Darbe patiriamas stresas trukdo darbuotojams skleistis ir aktyviau įsitraukti į organizacijos veiklas. Šis stresas, pasak informanto, kyla *„dėl veiklos stebėjimo.“* (A12). **Darbuotojo asmenybė.** Darniam darbui su kolektyvu kartais kliudo darbuotojo asmenybės savybės, kurios neatitinka bendradarbiavimo reikalavimų. *„<...> kurios nėra mėgiamos kolektyvo ir kartais tam kolegai neperduodama informacija, nepasiūloma pagalba, neįtraukiama į grupę.“* (A6). Vadovas siekia atsakomybę už veiklos kokybę susieti su darbuotojo asmeninėmis savybėmis: *„Mes savo filosofiją grindžiame ir aš savo vadybinės veiklos filosofija grindžiu, kad yra atsakomybė kiekvieno darbuotojo. Tai yra tolygu įsipareigojimui kokybei pasiekti dėl tų bendrų susitartų tikslų.“* (A10). **Darbuotojų gebėjimų stoka.** Darbuotojai susiduria su sunkumais kurdami savo individualų darbo stilių. *„‚Aklas‘ kolegų metodų kopijavimas dažnai neduoda teigiamų rezultatų, nes svarbu, kad kiekvienas mokytojas rastų individualų būdą pritaikyti patirtį savo klasėje. Reikalingas lankstumas.“* (A9). Trūksta tam tikrų specifinių gebėjimų, pavyzdžiui, užsienio kalbų mokėjimo, kuris riboja tarptautinio bendradarbiavimo galimybes: *„Sudėtinga įtraukti daugiau mokytojų į tarptautinius projektus dėl nepakankamo užsienio kalbų mokėjimo.“* (A7). Be to, kai kuriems darbuotojams stinga savikritikos ar planavimo gebėjimų: *„<...> darbuotojo negebėjimas numatyti tobulintiną veiklą.“* (A12). Tai dažnai apibūdinama kaip *„reikalingų kompetencijų trūkumas“* (A13).

Analizė atskleidė, kad PL iniciatyvos dimensijos iššūkiai, tokie kaip uždarumas ir darbuotojų patiriamas stresas, riboja bendradarbiavimą ir trukdo efektyviai įsitraukti į organizacijos veiklas. Kai kurių darbuotojų asmeninės savybės, neatitinkančios kolektyvinio darbo reikalavimų, bei gebėjimų stoka dar labiau komplikuoja šios dimensijos plėtrą. Trūkstant tam tikrų specifinių įgūdžių, pavyzdžiui, užsienio kalbų mokėjimo, sunku pasiekti tarptautinio bendradarbiavimo tikslus ar kurti individualų darbo stilių

Tai tiesiogiai veikia MVK saugumo dimensiją (žr. 3.2.24 lentelę):

3.2.24 lentelė

Iššūkiai. MVK saugumo dimensija

Kategorijos	Subkategorijos
Mokytojų darbo krūvis	– Nuovargis – Didelis užimtumas – Ligos
Finansai	– Pinigų trūkumas neleidžia užtikrinti komfortiškų darbo sąlygų

Kategorijos	Subkategorijos
Teisiniai ginčai su darbuotojais	– Organizacijoje neišsprendžiami vadovybės ir darbuotojų konfliktai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Detali MVK saugumo dimensijos iššūkių analizė pateikiama 13 priede, o tolesnėje analizėje aptariami 3.2.24 lentelėje pateikti rezultatai.

Iššūkiai. Mokytojų darbo krūvis. Mokytojų darbo krūvis yra vienas iš pagrindinių iššūkių, lemiančių jų fizinę ir emocinę būklę. Darbo krūvis ne tik apriboja mokytojų profesinių savybių ir įgūdžių atsiskleidimą, bet ir sukelia rimtų pasekmių jų gerovei. **Nuovargis.** Mokytojai dažnai susiduria su nuovargiu, kuris gali peraugti į perdegimą. Informantas pažymi, kad nuovargis atsiranda dėl ilgalaikio darbo krūvio, o kartais jį dar labiau apsunkina asmeninės problemos: *„Kartais susiduriame su darbuotojų pervargimu, perdegimu, asmeninėmis problemomis.“* (A1). A5 atskleidžia, kad mokytojai, nepaisant nuovargio, stengiasi atlikti darbus maksimaliai, tačiau nuovargis mažina jų energiją ir motyvaciją: *„Jų nuovargis skatina artėjimą prie perdegimo, o kartu ir prie pasyvumo daryti viską maksimalia jėga <...>“* (A5). **Didelis užimtumas.** Mokytojų užimtumas, dėl kurio jiems sunku subalansuoti profesinį gyvenimą, taip pat yra dažna problema. A6 pabrėžia, kad didelis darbo krūvis riboja galimybes visapusiškai atsiskleisti ir tobulėti: *„Didelis mokytojų darbo krūvis apriboja galimybes visokeriopai atskleisti profesines savybes, įgūdžius.“* (A6). Mokytojai neretai dirba ne vienoje darbovietėje, kas dar labiau apsunkina jų kasdienybę: *„Darbuotojai dirba keliose darbovietėse, didelis darbo krūvis.“* (A12). A14 priduria, kad nepakankamas resursų paskirstymas ir laiko stoka taip pat prisideda prie problemos: *„Nepakankamas resursų paskirstymas ir laiko stoka.“* (A14). **Ligos.** Mokytojų darbo krūviui įtakos turi ir išoriniai veiksniai, tokie kaip ligos. Kaip pažymi A10, darbuotojų ligos gali papildomai apsunkinti kolektyvo darbą: *„Žinoma, kartais susiduriame su išorės veiksniais, pavyzdžiui, darbuotojų ligomis.“* (A10).

Iššūkiai. Finansai. Finansinių išteklių trūkumas organizacijoje daro neigiamą poveikį darbuotojų darbo sąlygoms, saugumui ir profesiniam tobulėjimui. **Pinigų trūkumas neleidžia užtikrinti komfortiškų darbo sąlygų.** Tyrimo duomenys atskleidžia, kad finansų stoka apriboja organizacijos galimybes užtikrinti komfortiškas darbo sąlygas ir saugumą. Finansų trūkumas taip pat riboja darbuotojų galimybes kelti kvalifikaciją: *„Kartais pasitaiko finansinių išteklių trūkumas, ribojantis galimybes siųsti darbuotojus į mokamus kvalifikacijos kėlimo kursus.“* (A8). **Finansų trūkumas riboja galimybes atnaujinti darbo priemones.** Nepakankamas finansavimas yra kliūtis įsigyti naujausias darbo priemones ir technologijas, reikalingas organizacijos veiklai: *„Nepakankamas finansavimas stabdo naujausių priemonių įsigijimą.“* (A9). Kaip pagrindinė problema, informantas A12 tiesiogiai įvardija „finansavimo stoką“, kuri apriboja įvairias organizacijos galimybes užtikrinti darbuotojų poreikius ir veiklos efektyvumą.

Iššūkiai. Teisiniai ginčai su darbuotojais. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad organizacijoje kartais kyla konfliktų tarp vadovybės ir darbuotojų, kurie gali peraugti į teisines ginčus. **Organizacijoje neišsprendžiami vadovybės ir darbuotojų konfliktai.** Tyrime nurodoma, kad neišspręsti nesutarimai gali priversti darbuotojus kreiptis į išorines institucijas pagalbos. Vienas iš tokių atvejų buvo susijęs su nesusikalbėjimu tarp mokytojos ir administracijos: *„Kliūčių būta – vienas ankstesnis atvejis, kuomet įvyko mokytojos ir administracijos nesusikalbėjimas, darbuotoja kreipėsi į valstybinę darbo inspekciją pagalbos.“* (A2).

Apibendrinant galima teigti, kad MVK saugumo dimensijai būdingi iššūkiai, tokie kaip darbo krūvis, mokytojų nuovargis, užimtumas, finansinių išteklių trūkumas ir teisiniai ginčai, neigiamai veikia

darbuotojų gerovę ir organizacijos stabilumą. Neišspręsti konfliktai tarp vadovybės ir darbuotojų pabrėžia komunikacijos ir bendradarbiavimo stiprinimo būtinybę. Visa tai apsunkina PL iniciatyvos dimensijos įgyvendinimą ir tiesiogiai veikia MVK saugumo dimensiją.

Tyrimas atskleidė, kad PL dimensijos – nuo vertybių ir įsitikinimų iki iniciatyvų skatinimo – gerina sprendimų priėmimo kokybę, didina darbuotojų įsitraukimą ir skatina jų profesinį augimą, taip tiesiogiai prisidedant prie MVK gerinimo. Rezultatai rodo, kad vadovų ir pedagogų taikoma PL mažina konfliktų lygį, skatina inovatyvų mąstymą ir gerina emocinę atmosferą organizacijoje, teigiamai veikdama MVK santykių dimensiją. Be to, PL stiprina MVK saugumo dimensiją per darbuotojų autonomijos ir atsakomybės ugdymą, o PL bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija kuria palankią aplinką konstruktyviai diskusijai ir kolektyviniams sprendimams, teigiamai veikdama MVK bendravimo dimensiją. Vertybių ir įsitikinimų dimensija prisideda prie bendruomeniškumo ir pasitikėjimo stiprinimo, taip gerindama MVK santykių dimensiją. PL Sprendimų priėmimo dimensija užtikrina, kad procesai būtų skaidrūs ir efektyvūs, teigiamai veikdama MVK sistemos palaikymo ir kaitos dimensiją, o iniciatyvų skatinimo dimensija, skatindama darbuotojus priimti sprendimus ir tobulėti, prisideda prie mokyklos inovatyvumo ir ilgalaikio augimo, taip gerindama MVK saugumo ir asmeninio augimo dimensijas. Nors PL suteikia reikšmingų galimybių MVK gerinimui, tyrimas taip pat atskleidė iššūkius, susijusius su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip uždarumas, stresas ar gebėjimų trūkumas. Be to, iššūkiai apima pasipriešinimą pokyčiams, komunikacijos problemas, nepakankamą paramą PL įgyvendinimui, laiko ir darbo krūvio valdymo sunkumus. PL įgyvendinimas ne tik prisideda prie palankios mokyklos kultūros kūrimo, bet ir užtikrina mokyklos vidinio klimato stabilumą bei ilgalaikę organizacijos sėkmę.“

3. 3. Diskusija

Atliktas tyrimas atskleidė, kad PL taikymas mokyklose yra reikšmingas veiksnys, galintis pagerinti MVK. Diskusijos dalyje aptariami tyrimo rezultatai, jų ryšiai su teoriniais pagrindais bei praktinėmis įžvalgomis, taip pat identifikuoti ribotumai ir galimi sprendimai.

PL dimensijų poveikis MVK. Tyrimo rezultatai parodė, kad PL stiprina MVK per atsakomybės pasidalijimą, darbuotojų įgalinimą bei skatinimą bendradarbiauti. Svarbiausios PL dimensijos – atsakomybė ir atskaitomybė, iniciatyvos skatinimas, strateginė vizija ir santykių stiprinimas – prisideda prie pasitikėjimu grįstos aplinkos kūrimo. Ypač reikšminga yra iniciatyvos dimensija, kuri padeda darbuotojams realizuoti savo idėjas ir aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Vadovai, sudarydami sąlygas darbuotojų iniciatyvoms, skatina į jų įsitraukimą ir motyvaciją. Tačiau tyrimas taip pat atskleidė, kad tam tikros darbuotojų asmenybės savybės, tokios kaip uždarumas ar streso valdymo problemos, gali riboti šios dimensijos efektyvumą. Tai atitinka teorinius šaltinius, pabrėžiančius, jog šiuolaikinėje mokykloje vadovai turi skatinti įtraukumą ir bendrą atsakomybę (Duff ir kt., 2013).

PL ir MVK: galimybių ir iššūkių identifikavimas. PL taikymas sukuria reikšmingas galimybes, bet tuo pačiu atskleidžia ir iššūkius. Viena vertus, PL stiprina MVK, nes skatina darbuotojų atsakomybės prisiėmimą, iniciatyvumą ir autonomiją. Kita vertus, darbuotojų gebėjimų stoka, uždarumas ar stresas gali riboti PL efektyvumą. Šios problemos atitinka Sol (2021) teiginius, kad pedagogų darbo krūvis ir emocinė įtampa apsunkina galimybes prisiimti papildomas atsakomybes. Strateginė vizija ir santykių dimensijos yra ypač svarbios kuriant palankų MVK. Strateginė vizija padeda formuoti bendruomenės tikslus, skatinti bendradarbiavimą ir motyvaciją, tačiau nepasitikėjimas ar neefektyvūs santykiai gali apsunkinti jos įgyvendinimą.

Vadovų vaidmuo stiprinant PL ir MVK. Vadovai atlieka esminį vaidmenį stiprinant PL ir MVK. Jie turi skatinti darbuotojų kompetencijų ugdymą, motyvaciją ir pasitikėjimu grįstus tarpusavio santykius. Tyrimo rezultatai rodo, kad efektyvūs vadovai organizuoja mokymus, užtikrina aiškią komunikaciją ir tobulina konfliktų sprendimo mechanizmus. Duff ir kt. (2013) pabrėžia, kad vadovai turi kurti kultūrą, skatinančią darbuotojų įsitraukimą, autonomiją ir bendruomeniškumą.

PL poveikis bendruomeniškumui ir įtraukčiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad PL taikymas skatina bendruomeniškumą ir įtrauktį, įtraukiant mokytojus, mokinius ir jų tėvus į sprendimų priėmimą. Decentralizuotas sprendimų priėmimas stiprina pasitikėjimą ir gerina ugdymo organizavimą, taip teigiamai veikdamas MVK bendravimo ir santykių dimensijas. Tejeiro (2024) teigia, kad atsakomybės paskirstymas sukuria pagrindą bendradarbiavimui ir efektyvesniam valdymui, prisidedant prie MVK organizacinės struktūros stiprinimo.“

Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys. Tyrimo metu identifikuoti ribotumai, tokie kaip darbuotojų motyvacijos stoka, finansinių ir materialinių resursų trūkumas bei siaura tyrimo imtis. Ateities tyrimai galėtų gilintis į PL taikymo skirtumus miesto ir kaimo mokyklose, nagrinėti vadovų ir pedagogų mokymų poveikį PL efektyvumui bei analizuoti, kaip skaitmenizacija ir tinklaveika gali padėti stiprinti PL poveikį MVK.

Diskusija parodė, kad PL yra veiksmingas MVK stiprinimo įrankis, leidžiantis skatinti darbuotojų autonomiją, atsakomybę ir bendruomeniškumą. Vis dėlto, sėkmingam PL įgyvendinimui reikalinga tinkama organizacinė kultūra, vadovų kompetencijos ir darbuotojų motyvacija. Tyrimo rezultatai rodo, kad PL ne tik pagerina MVK, bet ir sukuria pagrindą įtraukiam, bendradarbiavimu grindžiamiems ugdymo procesams.

IŠVADOS

Teoriškai pagrindus pasidalytosios lyderystės sampratą, galima teigti, kad PL yra demokratinė lyderystės forma, grindžiama atsakomybės ir įtakos paskirstymu tarp organizacijos narių. Ji apima dvi pagrindines koncepcijas: „shared leadership“, kuri orientuojasi į komandos lygiu dalijamas lyderystės funkcijas, ir „distributed leadership“, taikomą visos organizacijos kontekste. Šios koncepcijos leidžia PL būti lanksčiai pritaikomai kaip atskiras valdymo stilius arba derinant su kitais modeliais. Mokyklų kontekste PL dimensijos apima kolektyvinį sprendimų priėmimą, bendradarbiavimo kultūros stiprinimą, organizacinio stabilumo palaikymą ir vizijos įgyvendinimą. PL principai, tokie kaip abipusis pasitikėjimas, pagarba ir bendruomeniškumas, sukuria palankią aplinką mokyklos bendruomenėje. PL taikymas ne tik skatina pedagogų įsitraukimą ir mažina konfliktų lygį, bet ir stiprina psichologinį saugumą, didina darbuotojų pasitenkinimą bei prisideda prie bendro mokyklos klimato gerinimo, sudarant sąlygas tvariam organizacijos tobulėjimui.

Išsiaiškinus mokyklos vidinio klimato komponentus ir jų reikšmę mokyklos veiklai, nustatyta, kad MVK yra kompleksinis organizacijos bruožas, darantis tiesioginę įtaką pedagogų motyvacijai, įsitraukimui į veiklą, mokinių pasiekimams bei bendrai psichologinei gerovei. MVK struktūruotas iš keturių pagrindinių dimensijų: santykių, fizinės aplinkos ir saugumo, asmeninio augimo bei sistemos palaikymo ir kaitos. Santykių dimensija skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą bei pozityvią atmosferą, kuri yra būtina veiksmingam mokyklos funkcionavimui. Fizinės aplinkos ir saugumo dimensija užtikrina tvarkingą, saugią ir komfortišką darbo bei mokymosi aplinką, prisidedančią prie ugdymo proceso kokybės. Asmeninio augimo dimensija orientuota į darbuotojų ir mokinių profesinį bei asmeninį tobulėjimą, didina motyvaciją bei skatina pasiekimus, o sistemos palaikymo ir kaitos dimensija padeda mokyklai išlaikyti stabilumą bei prisitaikyti prie pokyčių. Palankus vidinis klimatas stiprina bendruomenės tarpusavio santykius, didina darbo efektyvumą ir gerina organizacijos veiklos rezultatus, o nepalankus – didina konfliktų bei streso lygį, mažindamas pedagogų ir kitų bendruomenės narių motyvaciją bei produktyvumą.

Pagrindus PL ir MVK tyrimo metodologiją, nustatyta, kad šių reiškinių tyrimui reikalingas kompleksinis metodologinis požiūris, apimantis literatūros analizę, kokybinius metodus (interviu ir dokumentų analizę) bei duomenų turinio analizę. Literatūros analizė suteikė teorinį pagrindą PL dimensijų poveikiui MVK apibrėžti, o kokybiniai metodai padėjo giliau suprasti PL įgyvendinimo galimybes ir jų poveikį MVK dimensijoms. Tyrimo metodologinis pagrindas leido ne tik atskleisti PL praktinį poveikį MVK, bet ir identifikuoti kliūtis, ribojančias sėkmingą PL įgyvendinimą. Tyrimo metodologija buvo orientuota į galimybių ir kliūčių, susijusių su PL poveikiu MVK, analizę. Dokumentų ir interviu duomenys leido išsamiai atskleisti, kaip PL dimensijos stiprina MVK ir kokie kontekstiniai veiksniai riboja šių dimensijų efektyvumą. Šis metodologinis požiūris užtikrino tyrimo tikslo – PL poveikio MVK atskleidimo – įgyvendinimą, suteikiant tiek teorinių, tiek praktinių įžvalgų.

Atliekant mokyklų vidaus dokumentų analizę, atskleista, kad PL sprendimų priėmimo decentralizacija, atsakomybės pasidalijimas ir strateginės vizijos kūrimas – reikšmingai prisideda prie MVK formavimo. Mokyklos, nuosekliai įgyvendinančios PL, pasiekia aukštesnę MVK kokybę, kuri stiprina bendruomenės įsitraukimą, darbuotojų gerovę ir organizacinės kultūros efektyvumą. Atlikus interviu su mokyklų vadovais, tyrimo rezultatai parodė, kad PL dimensijos daro kompleksinį poveikį MVK, atsiskleidžiantį per galimybių ir iššūkių poveikį su MVK dimensijomis. Ši poveikis atskleidžia, kaip PL galimybės gali prisidėti prie pozityvaus MVK kūrimo arba, priešingai, kelti iššūkius, trukdančius pasiekti efektyvumo:

- PL Vertybės ir įsitikinimai bei MVK santykių dimensija. ***Poveikis galimybėmis:*** PL vertybės, tokios kaip abipusis pasitikėjimas, pagarba ir atvirumas, gerina santykius mokyklos bendruomenėje, skatindamos draugišką ir palaikančią atmosferą. Mokyklų vadovai pabrėžė, kad šios vertybės ne tik mažina konfliktų lygį, bet ir didina kolektyvo pasitikėjimą, skatindamos bendruomenės narių motyvaciją dalyvauti organizacijos veikloje. Tai tiesiogiai stiprina MVK santykių dimensiją. ***Poveikis iššūkiais:*** Skirtingos vertybės ar jų interpretacijos tarp vadovų ir pedagogų gali sukelti nesutarimų, trukdančių užtikrinti efektyvią komunikaciją ir darnius santykius. Empirinis tyrimas parodė, kad šie nesutarimai dažnai atsiranda dėl nepakankamo grįžtamojo ryšio ar aiškios komunikacijos stokos, taip neigiamai veikiant MVK.
- PL Bendravimas ir bendradarbiavimas bei MVK bendradarbiavimo dimensija. ***Poveikis galimybėmis:*** PL bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas leidžia sukurti pozityvią komunikacijos kultūrą, kurioje pedagogai ir vadovai efektyviai dalijasi idėjomis, patirtimi ir žiniomis. Empirinis tyrimas parodė, kad stiprėjanti bendravimo kultūra didina kolektyvo efektyvumą ir sprendimų priėmimo kokybę. Tokia komunikacija taip pat prisideda prie mokytojų asmeninio augimo ir pasitenkinimo darbu, stiprindama MVK bendradarbiavimo dimensiją. ***Poveikis iššūkiais:*** Trūkstant komunikacijos kanalų arba esant nesusikalbėjimui, MVK bendradarbiavimo dimensija gali silpnėti. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dėl to mažėja kolektyvinė motyvacija, darbuotojai jaučiasi izoliuoti, o tai tiesiogiai veikia jų įsitraukimą į organizacijos veiklą.
- PL Sprendimų priėmimas bei MVK saugumo ir sistemos palaikymo bei kaitos dimensijos. ***Poveikis galimybėmis:*** PL sprendimų priėmimas skatina demokratinius procesus, stiprina darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacija. Tyrimo duomenys rodo, kad darbuotojai, įtraukti į sprendimų priėmimo procesus, jaučiasi vertinami, kas stiprina jų pasitikėjimą vadovybe ir gerina MVK saugumo jausmą bei palaiko organizacinę kaitą. ***Poveikis iššūkiais:*** Nepakankamas darbuotojų įtraukimas arba neefektyvūs sprendimų priėmimo procesai gali sukelti nepasitikėjimą ir didinti konfliktų lygį. Tyrimas atskleidė, kad tokie procesai sukelia darbuotojų nusivylimą, mažina jų pasitenkinimą organizacijos valdymo procesais ir silpnina MVK saugumo bei kaitos dimensijas.
- PL Atsakomybė ir atskaitomybė bei MVK asmeninio augimo dimensija. ***Poveikis galimybėmis:*** PL atsakomybės ir atskaitomybės principai skatina pedagogų profesinį tobulėjimą, didina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Empirinis tyrimas parodė, kad aiškiai paskirstyta atsakomybė ir tinkami atskaitomybės mechanizmai padeda darbuotojams jaustis vertingais organizacijos nariais, o tai stiprina MVK asmeninio augimo dimensiją, skatindama kūrybiškumą ir inovatyvumą. ***Poveikis iššūkiais:*** Nepakankamas atsakomybės pasidalijimas arba atskaitomybės mechanizmų stoka gali mažinti darbuotojų motyvaciją. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, neturėdami aiškių tikslų ar atsakomybės ribų, dažnai jaučiasi neįvertinti, o tai tiesiogiai silpnina MVK asmeninio augimo dimensiją.
- PL Iniciatyva ir MVK saugumo dimensija. ***Poveikis galimybėmis:*** PL iniciatyvų skatinimas suteikia darbuotojams erdvės kūrybiškumui ir naujovių įgyvendinimui. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai, aktyviai remiantys darbuotojų iniciatyvas, stiprina jų pasitikėjimą savimi, mažina baimes ir prisideda prie psichologiškai saugios aplinkos kūrimo, stiprinančios MVK saugumo dimensiją. ***Poveikis iššūkiais:*** Nepakankamas iniciatyvų palaikymas arba darbuotojų baimė dėl nesėkmių gali riboti šios dimensijos poveikį. Empirinis tyrimas atskleidė, kad šios baimės dažnai kyla dėl grįžtamojo ryšio trūkumo arba baimės būti kritikuojamiems, o tai mažina pozityvių pokyčių tikimybę MVK.

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatuose atskleistomis PL dimensijomis ir jų poveikiu MVK, pateikiamos rekomendacijos, kaip pasinaudoti galimybėmis PL įveikti iššūkius ir gerinti MVK.

Mokyklos administracijai:

1. Stiprinti MVK santykių dimensiją per PL vertybes ir įsitikinimus:

- Skatinti abipusį pasitikėjimą, pagarbą ir atvirumą per reguliarias komandos diskusijas, darbuotojų apklausas ir tarpusavio supratimo mokymus, siekiant stiprinti MVK santykius remiantis PL vertybėmis.
- Organizuoti konfliktų valdymo ir komunikacijos stiprinimo seminarus, sprendžiant nesutarimus dėl skirtingų vertybių ar jų interpretacijų ir taip plėtojant PL įgūdžius, kurie kuria pozityvius MVK santykius.

2. Stiprinti MVK bendradarbiavimo dimensiją per PL bendravimą ir bendradarbiavimą:

- Reguliariai organizuoti darbo grupių susitikimus, skirtus kolektyvinių problemų sprendimui ir strateginių tikslų siekimui, didinant MVK per įtraukų PL principų taikymą.
- Kurti fizines ir virtualias erdves, skirtas pedagogų ir vadovų bendradarbiavimui, idėjų dalijimuisi ir komandos stiprinimui, formuojant MVK bendradarbiavimo kultūrą per PL.

3. Stiprinti MVK saugumo ir sistemos palaikymo bei kaitos dimensijas per PL sprendimų priėmimo procesus:

- Įtraukti visus pedagogus į sprendimų priėmimo procesus, užtikrinant jų indėlio svarbą ir didinant pasitikėjimą organizacija, kartu skatinant PL įtaką MVK stabilumui.
- Tobulinti sprendimų priėmimo mechanizmus, siekiant sumažinti konfliktų riziką ir nepasitikėjimą, stiprinant MVK organizacinį saugumą per PL.

4. Stiprinti MVK asmeninio augimo dimensiją per PL atsakomybę ir atskaitomybę:

- Sukurti veiksmingas mentorystės programas, kurios skatintų pedagogų profesinį tobulėjimą ir kūrybiškumą, tuo pat metu įgyvendinant PL galimybes, naudingas MVK.
- Reguliariai organizuoti mokymus ir veiklos vertinimus, kurie padėtų darbuotojams siekti asmeninio augimo, prisidedant prie MVK tobulinimo PL pagrindu.

5. Stiprinti MVK saugumo dimensiją per PL iniciatyvų palaikymą:

- Skatinti pedagogus aktyviai teikti iniciatyvas ir kurti naujas veiklas, užtikrinant paramą ir grįžtamąjį ryšį, kas didina darbuotojų saugumą ir MVK kokybę.
- Sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs reikšti idėjas ir nebūtų bijoma nesėkmių, įgalinant MVK plėtrą per PL.

Savivaldybėms:

Teikti finansinę paramą PL stiprinimui, siekiant pagerinti MVK, skiriant papildomas lėšas mokyklų infrastruktūros gerinimui, įskaitant bendradarbiavimo erdvių kūrimą ir technologinių sprendimų diegimą, bei finansuojant profesinio tobulėjimo programas, orientuotas į lyderystės ir komunikacijos įgūdžių ugdymą.

Švietimo politikos formuotojams:

1. Finansuoti regioninius mokymus ir seminarus, skirtus efektyviam laiko valdymui ir darbo planavimui mokytojų bendruomenėse, akcentuojant, kaip šie įgūdžiai gali prisidėti prie mokytojų geresnio įsitraukimo į PL procesus ir MVK gerinimo.

2. Sukurti mokyklų tinklus ar forumus, kuriuose vadovai galėtų dalytis gerąja patirtimi apie laiko planavimo ir krūvio valdymo praktikas, taip pat aptarti iššūkius ir sprendimus, susijusius su pedagogų įtraukimu į sprendimų priėmimo ir bendradarbiavimo procesus.

3. Skirti išteklių mokykloms, kurios diegia projektus, orientuotus į darbo krūvio valdymą, administracinių užduočių efektyvinimą ir papildomų priemonių (pvz., skaitmeninių įrankių) diegimą, siekiant užtikrinti mokytojų aktyvesnį dalyvavimą PL ir MVK procesuose.

4. Įgyvendinti mokytojų emocinės ir psichologinės gerovės programas, tokias kaip mentorystė, seminarai apie streso valdymą ir individualios konsultacijos. Šios iniciatyvos turėtų būti orientuotos į mokytojų perdegimo prevenciją, motyvacijos didinimą ir pasitikėjimo savimi skatinimą, stiprinant MVK saugumo ir asmeninio augimo dimensijas.

Bendros rekomendacijos:

1. Vykdyti periodinę galimybių ir iššūkių analizę, reguliariai vertinant pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos vidaus klimatui per darbuotojų apklausas ir kokybinius tyrimus, siekiant laiku nustatyti kliūtis ir jas pašalinti.

2. Skirti dėmesį darbuotojų asmeniniams iššūkiams, taikant mentorystės ir ugdomojo vadovavimo programas, padedančias spręsti komunikacijos, pasitikėjimo savimi ar motyvacijos problemas, siekiant sustiprinti pasidalytosios lyderystės poveikį mokyklos vidaus klimatui.

3. Užtikrinti ilgalaikį pasidalytosios lyderystės ir mokyklos vidinio klimato tobulinimą, siekiant nuoseklumo įgyvendinant pasidalytosios lyderystės galimybes, užtikrinant jų tvarumą bei ilgalaikį teigiamą poveikį mokyklos klimatui.

LITERATŪRA

1. Ahn J., Bowers, A. J., Welton, A. D. (2021). Leadership for learning as an organization-wide practice: Evidence on its multilevel structure and implications for educational leadership practice and research. *International Journal of Leadership in Education,* 0 (0), 1–52

2. Aisyah S., Ilmi M. U., Rosyid M. A., Wulandari E., Akhmad F. (2022). KiaiLeadership Concept in The Scope of PesantrenOrganizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3 (1), 40-59

3. Beycioglu K. ir Kondakci Y. (2020).Organizational Change in Schools. *ECNU Review of Education,* 4 (4), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2096531120932177

4. Bellibas, M. S., Liu, Y. (2017). Multilevel analysis of the relationship between principals' perceived practices of instructional leadership and teachers' self-efficacy perceptions. *Journal of Educational Administration*, 55 (1), 49–69.

5. Bethere D., Kasiliauskienė R., Pavitola L., Usca S. (2023). Teachers' Attitude towards Inclusive Education: Latvian and Lithuanian Experiences. *Social Science,* 12 (7), https://www.mdpi.com/2076-0760/12/7/365

6. Bhattacherjee, A. (2024). *Social science research: Principles, methods, and practices*, https://socialsci.libretexts.org/@go/page/33747

7. Bocchi B. (2023). A Conceptual Model of Well-being at School: A European Review. *Darbai ir dienos,* 11 (79), 67-77

8. Bowers A. J. (2020). Examining a congruency-typology model of leadership for learning using two-level latent class analysis with TALIS 2018. *OECD Education Working Papers,* 29*,* 219

9. Brezicha, K. F., Ikoma, S., Park, H., LeTendre, G. K. (2020). The ownership perception gap: Exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' and principals' perception of decision-making opportunities. International *Journal of Leadership in Education*, 23(4), 428–456.

10. Butvilas T., Janiukštis A., Bubnys R. (2023). The Role of Organisational Climate inEmployee Well-Being and the Occurrence of Workplace Violence: Contextualisationof Theoretical Constructs. *Social Welfare: Interdisciplinary ApproacheI,* 13, 76–97

11. Chen W., Zhang J. H. (2023). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. Journal of Work Applied Management, 15 (1), 51-66

12. Cou H. J., Peters J., Blomme B. R. (2019). „Let's share!" The mediating role of employees' self-determination in the relationship between transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal,* 37 (4), 481-491

13. Day, C., Gu, Q., Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly,* 52 (2), 221–258

14. Dambrauskienė D. (2021). Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio įgyvendinimas (daktaro disertacija, Šiaulių universitetas)

15. Demiroz S. (2020). The Relationship Between Secondary Schools Students' Perceptions of School Climate, Their School Belonging And Their Academic Achievement. *Education Reform Journal,* 18 (2), 60-77

16. Dickhäuser, O., Janke, S., Daumiller, M., Dresel, M. (2021). Motivational school climate and teachers' achievement goal orientations: A hierarchical approach. British Journal of Educational Psychology, 91(1), e12370. https://doi.org/10.1111/bjep.12370

17. Dinibutun S. R. (2020). Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework. *Journal of Economics and Business*, 3 (1), 44-64

18. Dočekal, V. (2022). Shared Leadership and Learning. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 147–XV.

19. Dös M., Wilhelmson L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership,* 17 (6), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/17427150211037809

20. Dugan J. P. (2024). *Ledership Theory, second edithion..* United States: John and Wiley, p. 66

21. Duif T., Harrison C., Dartel van N. (2013). *Distributed Leadership in Distributed Leadership in practice A descriptive analysis of distributed A descriptive analysis of distributed leadership in European schools leadership in European schools.* UK: European School Heads Association.

22. EBPO (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators.. https://doi.org/10.1787/69096873-en*

23. Edelman C. (2020). The Power of Empowerment: Predictors and Benefits of Shared Leadership in Organizations. *Frontiers in Psychology,* 11, 1-13

24. Forsberg C., Chiriac E. H., Thonberg R. (2021). Exploring pupils' perspectives on school climate. *Educational Research,* 63 (4), 379-395

25. Fransen K., McEwan K., Sarkar M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise,* 51, https://www.researchgate.net/publication/343160974_The_impact_of_identity_leadership_on_team_functioning_and_well-being_in_team_sport_Is_psychological_safety_the_missing_link
26. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
27. Gardner W. L., Karam E. P., Alvesson M., Einola K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly,* 32 (6), https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984321000011
28. Gichuhi J. M. (2021). Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership,* 10, 67-88
29. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Leidėjas:* Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
30. Han S. J., Hazard N. (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review,* 21 (3), 15-35
31. Han J., Yoon J., Choi W. Hong G. (20121) The effects of shared leadership on team performance *Leadership & Organization Development Journal,* 42 (4), 593-605
32. Hans S., Gupta R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: the moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership Organisation Development Journal*, 39, 730–744
33. Ianotta M., Meret C., Marchetti G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. Organisational Psychology, 11, https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.556933/full
34. Jakavonytė-Staškuvienė D., Chiriac E. H., Thonberg R. (2021). Exploring pupils' perspectives on school climate. *Educational Research,* 63 (4), 379-395
35. Jakavonyte-Staškuvienė, D., Strazdauskienė, V. (2023). Signs of a manager's leadership in a quality educational institution: Cases of the city and district centre of Lithuania. *Soc. Sci.*, *12*(3), 138. https://doi.org/10.3390/socsci12030138
36. Javornik Š., Mirazchiyski E. K. (2023). Factors Contributing to School Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 13 (10), https://www.mdpi.com/2254-9625/13/10/148
37. Kalkan U., Aksal F. A., Dağlı G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Sage Open,* 24, https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020902081
38. Katsantonis, I. G. (2020). Investigation of the impact of school climate and teachers self-efficacy on job satisfaction: A cross-cultural approach. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10 (1), 119-133
39. Khan N. (2019). The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. *Journal of Education and Educational Development,* 6 (2), 327-342
40. Klasmeier K. N., Rowold J. (2022). A diary study on shared leadership, team work engagement, and goal attainment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 95, 36–59
41. Larson K. E., Nguyen A. J., Sollis M. G. O., Humphreyes A., Bradshaw C. P., Johnson S. L. (2020). A systematic literature review of school climate in low and middle income countries. *International Journal of Educational Research, 102,* https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883035519323122
42. Leino T. (2022). Informal Leadership: An Integrative View and Future Research. *Responsible Communication,* 14, 118-136
43. Lenkauskaitė J., Bubnys R., Fridikaitė E. (2021). Manifestation of teachers' experiential learning in developing collaborative culture in a pre-school educational institution. In 15th International Technology, Education and Development Conference (pp. 20-37), https://library.iated.org/view/LENKAUSKAITE2021MAN
44. Liu, Y., Bellibas, M., Gümüş S. (2020). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration and Leadership,* 49 (3), https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143220910438
45. Liu, Y., Bellibas, M., Printy, S. (2018). How school context and educator characteristics predict distributed leadership: A hierarchical structural equation model with 2013 TALIS data. *Educational Management Administration & Leadership,* 46 (3), 401–423
46. Liu S, Xu X., Stronge J. (2018). The influences of teachers' perceptions of using student achievement data in evaluation and their self-efficacy on job satisfaction: Evidence from China. *Asia Pacific Education Review,* 19 (4), 1–17
47. Luima V. ir Jociūtė A. (2018). *Visuomenės sveikata,* 4(83), 52-59

48. Martin J., Cormican K., Sampaio S. C. B., Wu Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia Computer Science,* 138, 671-679.
49. Merkys G., Bubelienė D., Bitaitis D. (2019). Mokyklos kultūros raiška ir formavimo prielaidos skirtingo tipo švietimo įstaigos. *Soter,* 71 (99), 35-53
50. Molinari L., Grazia V. (2022). A multi-informant study of school climate: student, parent, and teacher perceptions. *European Journal of Psychology of Education, 38 (2),* 16-39
51. Monje-Amor A., Vasquez J. P. A., Faina J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal,* 38 (1), 169-178
52. Morris J. E., Lummis G. W., Nykiel A. (2019). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration & Leadership,* 48 (5), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143219864937
53. Nabella S. D., Saputra E. K., Rivaldo Y., Rizki M. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12 (5), 119-130
54. Nguyen T. D., Hunter S. (2018). Towards an understanding of dynamics among teachers, teacher leaders, and administrators in a teacher-led school reform. Journal of Educational Change, 19 (4), 539–565
55. Nicolaides V. S., Laport K. A., Chen T. F., Tomassetti A. J., Weis E. J., Zaccaro S. J., Cortina J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships.*The Leadership Quately,* 25 (5), 923-942
56. Noor S. (2020). School Climate and Academic Performance. In *School Climate and Academic Performance* (pp. 1-23). USA: Oxford University Press
57. Northouse G. P. (2021). *Leadership: Theory and Practice: ninth edition.* United Kingdom, Los Angeles: Sage Publications
58. Otero, G., Townsend, T. (2019). Creating and Leading Powerful Learning Relationships Through a Whole School Community Approach. In *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools* (pp. 317–346). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-23736-3_13
59. Özgenel M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies,* 7 (1), 38-50
60. Paužuolienė J., Šimanskienė L., Burgis D. (2022). The influence of managers style of leadership on the formation of organisational culture. *New Challenges in Economic and Business Development – 2022: Responsible Growth,* 13 (5), 197-209
61. Pavlova O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai,* 88, 105-119
62. Pecino V., Mañas M. A., Díaz-Fúnez P. A., Aguilar-Parra J. M., Padilla-Góngora D., López-Liria R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 16 (10), https://www.mdpi.com/1660-4601/16/10/1792
63. Petrulis A., Šimanskienė L., Burgis D., Paužolienė J. (2020).Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies,* 30 (1), 52-61
64. Printy S., Liu Y. (2020). Distributed Leadership Globally: The Interactive Nature of Principal and Teacher Leadership in 32 Countries. *Educational Administration Quarterly,* 57 (2), https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X20926548
65. Pristyowati D., Wahidmurni W., Supriyanto A. S., Rahayu S. (2021). The education function of effectiveness on leadership behavior, school climate, and teacher performance. *MANAGERIA Journal Manajemen Pendidikan Islam,* 6 (1), 37-48
66. Raudeliūnaitė R., Gudžinskienė V. (2022).Vaikų, turinčių autizmo spektro sutrikimą, sėkmingo ugdymosi prielaidos pradinėje bendrojo ugdymo mokykloje: tėvų patirtis. *Specialusis ugdymas,* 1 (44), 155-219
67. Reaves S., McMahon S. D., Duffy S. N., Ruiz L. (2018). The test of time: A meta-analytic review of the relation between school climate and problem behavior. *Aggression and Violent Behavior,* 39, 100-108
68. Rivai R., Gani M. U., Murfat Z. (2019). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation and Teacher Performance. *Advances in Social Sciences Research Journal,* 6 (2), 555-566
69. Schildkamp K., Poortman C. L., Luyten H., Ebbeler J. (2019). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School Efectiveness and School Improvement,* 28 (2), 1-17
70. Scott-Young C. M., Georgy M., Grisinger A. (2019). Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International Journal of Project Management,* 37 (4), 565-581

71. Shukla K. D., Waasdorp T. E., Bradshaw C. P. (2017). Does School Climate Mean the Same Thing in the United States as in Mexico? A Focus on Measurement Invariance. *Journal of Psychoeducational Assessment,* 37 (1), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734282917731459

72. Siangchokyoo N., Klinger R. J. (2021). Shared Leadership and Team Performance: The Joint Effect of Team Dispositional Composition and Collective Identification. *Group and Organisation Management,* 47 (1), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10596011211019928

73. Syahril S. ir Hadiyanto H. (2018). Improving School Climate for Better Quality Educational Management. *Journal of Educational and Learning Studies,* 1 (1), 16-22

74. Sol K.(2021). Distributed Leadership in School: A Brief Review of the Literature. *Cambodian Journal of Educational Research,*1(1):73-80

75. Subandi, Journal A., Mispani, Wahyudi A. (2022). The Effect Of Principal's Leadership Style, School Climate Towards Teachers' Performance Towards School Effectiveness. *The Journal of Positive Psychology,* 6 (6), 3831-3842

76. Sun, A., Xia, J. (2018). Teacher-perceived distributed leadership, teacher self-efficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, 86–97

77. Šalkauskienė L., Jankienė L. (2023).Analysis of teacher's teamwork of Kuršėnai Stasys Anglickis progymnasium. *Taikomieji moksliniai tyrimai,* 2 (2), 118-127

78. Šneiderienė E., Vaitiekus A. ir Vaitiekienė J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai tyrimai,* 13 (1), 45-57

79. Tandzegolskienė I., Vančugovaitė S. (2019). Jaunesniojo amžiaus (11–15 metų) paauglių patyčių prevencija bendrojo ugdymo mokyklose. *Pedagogika,* 19 (1), 183-201

80. Tejeiro F. (2024).Distributed Leadership and Inclusive Schools. *International Journal of Educational Leadership and Management,* 12 (1), 36-56

81. Toropova A., Myrberg E., Johansson S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review,* 73 (1), https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131911.2019.1705247

82. Torres G. D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education,* 79, 111–123

83. Tosch K., Doss Ch. (2019). Perceptions of School Leadership: Implications for Principal Effectiveness. *American Educator Panels,* https://www.researchgate.net/publication/332346413_Perceptions_of_School_Leadership_Implications_for_Principal_Effectiveness

84. Tulowitzki P., Spillane J. P., Pietsh M. (2020). Leadership for Learning in Germany and the US: Commonalities and Differences. In *International perspectives on school settings, education policy and digital strategies : a transatlantic discourse in education research,* ed. V. P. Budrich (pp. 63-80)

85. Tummers R. G., Bakker A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. Frontiers in Psychology, 12, https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.722080/full

86. Van der Vyver, C. P., van der Westhuizen, P. C., Meyer, L. W. (2014). Caring school leadership: A South African study. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 59–78. https://doi.org/10.1177/1741143213499257

87. Veletić J., Price H. E., Olsen R. F. (2023). Teachers' and principals' perceptions of school climate: the role of principals' leadership style in organizational quality. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability,* 35, p. 525-555

88. Veletic J., Olsen R. (2021). Developing a shared cluster construct of instructional leadership in TALIS. *Studies In Educational Evaluation,* 68, 1-12

89. Veronique R., Vanderberghe C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal Business Psychologie,* 36 (4), 533-551Leadership and Affectiv

90. Wang T., Olivier D. F., Chen P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education,* 26 (6), 1037-1061

91. Wen Ch., Zhang J. H., Zhang Y. L. (2022). How shared leadership affects team performance: examining sequential mediation model using MASEM. *Journal of Managerial Psychology,* 37 (7), 669-682

92. Wu Q., Cormican C., Chen G. (2018). A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership Organisational Studies,* 27 (1), https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1548051818820862

93. Wu Q., Cormican C. (2021). Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams. *Frontiers in Psychology,* 11, 1-11
94. Zhu J, Liao Z, Yam K.C., Johnson R. E. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior,* 39, 834–852
95. Žydžiūnaitė, V (2019). Mokslininko Intelektinė Lyderystė Aukštajame Moksle: poreikis, veiksniai ir iššūkiai. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas

PRIEDAI

1 priedas.

Empirinio tyrimo klausimų pagrindimas

Pagrindinis klausimas		Papildomi klausimai	Ko siekiama sužinoti	Sąsajos su teorine dalimi	Šaltiniai, kuriais remtasi sudarant klausimus
MVK klausimai					
1.	Darbuotojų nuomonės ir kritikos reiškimas	Kokios Jūsų įstaigoje sudaromos sąlygos darbuotojams laisvai reikšti nuomonę, išsakyti kritiką? Kokios konkrečios situacijos ar sąlygos jūsų įstaigoje leidžia darbuotojams laisvai reikšti nuomonę ir kritiką? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?	Siekiama sužinoti, kaip PL vertybės ir įsitikinimai veikia santykių dimensiją	1.2.1 poskyris 1.2.2 poskyris	Reaves ir kt. (2018); Syahril, Hadiyanto (2018); Nabella ir kt. (2022); Veletic, Price ir Olsen (2023); Veletić, Price ir Olsen (2023); Žydžiūnaitė (2019);Javornik, Klemenčič, Mirazchiyski, (2023); Veletic, Price, Olsen (2023)
2.	Darbuotojų tobulėjimas ir profesinis augimas	Kaip Jūsų įstaiga skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą? Kokios pagrindinės veiklos ir projektai, kuriuose dalyvauja jūsų mokyklos darbuotojai? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?	Siekiama sužinoti, kaip PL atsakomybė ir atskaitomybė veikia asmeninio augimo dimensiją	1.2.1 poskyris 1.2.2 poskyris	Syahril, Hadiyanto (2018);mÖzgenel (2020); Demiroz (2020); Veletić, Price ir Olsen (2023); Katsantonis, (2020); Dickhäuser ir kt., (2021); Brezicha ir kt. (2020)
3.	Reagavimas į pokyčius	Kaip Jūsų įstaigoje darbuotojai ruošiami pokyčiams ir įtraukiami į jų įgyvendinimą? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?	Siekiama sužinoti, kaip PL Sprendimų priėmimas veikia sistemos palaikymo ir kaitos dimensiją.	1.2.1 poskyris 1.2.2 poskyris	Syahril, Hadiyanto (2018); Demiroz (2020); Dambrauskienė (2021)
4.	Darbuotojų potencialo atsiskleidimas	Kokios sąlygos jūsų įstaigoje sudaromos tam, kad darbuotojai galėtų maksimaliai atskleisti savo profesines savybes ir įgūdžius Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?	Siekiama sužinoti, kaip PL sprendimų priėmimas ir iniciatyva veikia saugumo dimensiją	1.1.2 poskyris 1.2.1 posskyris	Vázquez ir Faíña (2020); Syahril, Hadiyanto (2018); Özgenel (2020); Demiroz (2020)
PL klausimai Veletić, Price ir Olsen (2023)					

Pagrindinis klausimas		Papildomi klausimai	Ko siekiama sužinoti	Sąsajos su teorine dalimi	Šaltiniai, kuriais remtasi sudarant klausimus
5.	Darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo bei atsakomybės ir atskaitomybės svarba	Kokie yra jūsų įstaigoje darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo būdai? Kokius pavyzdžius galėtumėte pateikti? Kaip jūs juos vertinate?	Siekiama sužinoti, kaip taikoma PL tiriant darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo, atsakomybės ir atskaitomybės dimensijas	1.1.1 poskyris	Gichuhi (2021); Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė (2020); Khan (2019); Siangchokyoo, Klinger (2021); Dambrauskienė (2022); Wu, Cormican (2021) Döös, Wilhelmson (2021); Dinibutun (2020); Dambrauskienė (2021)
		Kaip jūsų įstaigoje darbuotojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas prisideda prie jų profesinio tobulėjimo? Kokiose situacijose tai labiausiai matoma? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?			
		Kaip Jūsų įstaigos darbuotojai bendraujant ir bendradarbiaujant sužino apie savo pasiekimus ir tobulintinas sritis darbo kokybės požiūriu? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?			
		Kokios pagrindinės veiklos ir projektai, kuriuose dalyvauja jūsų mokyklos darbuotojai? Kaip Jūsų įstaiga skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?			
6.	Darbuotojų atstovų įtraukimas, darbuotojų iniciatyva	Į kokių klausimų, problemų sprendimą įstaigoje įtraukiate darbuotojų atstovus? Kokie dažniausi klausimai sprendžiami bendradarbiaujant? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?	Siekiama sužinoti, kaip taikoma PL tiriant dalyvavimo priimant sprendimus dimensiją, iniciatyvą	1.1.1 poskyris 1.1.2 poskyris	Chen, Zhang (2022); Zhu, Liao, Jonhson (2019); Zhu, Liao, Johnson (2019); Khan (2019); Döös, Wilhelmson, (2021); Wu, Comican (2020).Hans ir Gupta (2018)
		Kuriuos darbuotojus ir kaip įtraukiate į įstaigos veiklos kokybės įsivertinimą?			
		Kaip Jūsų darbuotojai rodo iniciatyvą ir yra įtraukiami į svarbiausių su įstaiga susijusių sprendimų priėmimą?			
7.	Svarbūs ir nepaminėti aspektai	Kokių dar turite pastebėjimų apie pasidalytąją lyderystę ir mokyklos vidinį klimatą Jūsų švietimo įstaigoje? Gal kažko nepaklausiau, bet tai yra svarbu ir tai norite išsakyti?	Kas liko dar svarbaus, bet neišsakyto, PL aspektai, kurie atsiskleidžia organizacijoje ir derinami su kitais lyderystės stiliais, kokių įžvelgiama sąsajų tarp PL ir MVK	1.1.2 poskyris	Zhu, Liao, Johnson (2019); Javornik, Klemenčič, Mirazchiyski (2023); Veletic, Price, Olsen (2023)

2 priedas

Interviu klausimai

MVK klausimai: santykių dimensija

1. **Kokios Jūsų įstaigoje sudaromos sąlygos darbuotojams laisvai reikšti nuomonę, išsakyti kritiką?** Kokios konkrečios situacijos ar sąlygos jūsų įstaigoje leidžia darbuotojams laisvai reikšti nuomonę ir kritiką? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

MVK klausimai: asmeninio augimo dimensija

2. Kaip Jūsų įstaiga skatina darbuotojų profesinį tobulėjimą? Kokios galimybės siūlomos darbuotojų mokymams ar kitiems tobulėjimo būdams? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

MVK klausimai: sistemos palaikymo ir kaitos dimensija

3. Kaip Jūsų įstaigoje darbuotojai ruošiami pokyčiams ir įtraukiami į jų įgyvendinimą? Papildomi klausimai: Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

MVK klausimai: saugumo dimensija

4. **Kokios sąlygos jūsų įstaigoje sudaromos tam, kad darbuotojai galėtų maksimaliai atskleisti savo profesines savybes ir įgūdžius?** Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

PL klausimai: Bendravimas ir bendradarbiavimas

5. **Kokie yra jūsų įstaigoje darbuotojų bendravimo ir bendradarbiavimo būdai?** Kokius pavyzdžius galėtumėte pateikti? Kaip jūs juos vertinate?

6. Kaip jūsų įstaigoje darbuotojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas prisideda prie jų profesinio tobulėjimo? Kokiose situacijose tai labiausiai matoma? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

7. Kaip Jūsų įstaigos darbuotojai bendraujant ir bendradarbiaujant sužino apie savo pasiekimus ir tobulintinas sritis darbo kokybės požiūriu? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

PL klausimai: Sprendimų priėmimas

8. Į kokių klausimų, problemų sprendimą įstaigoje įtraukiate darbuotojų atstovus? Kokie dažniausi klausimai sprendžiami bendradarbiaujant? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

9. Kuriuos darbuotojus ir kaip įtraukiate į įstaigos veiklos kokybės įsivertinimą?

PL klausimai: atsakomybė ir atskaitomybė

10. Kokios pagrindinės veiklos ir projektai, kuriuose dalyvauja jūsų mokyklos darbuotojai? Su kokiomis kliūtimis susiduriate šioje srityje?

PL klausimai: Iniciatyva

11. Kaip Jūsų darbuotojai rodo iniciatyvą ir yra įtraukiami į svarbiausių su įstaiga susijusių sprendimų priėmimą?

Papildomi klausimai

12. Kokių dar turite pastebėjimų apie pasidalytąją lyderystę ir mokyklos vidinį klimatą Jūsų švietimo įstaigoje? Gal kažko nepaklausiau, bet tai yra svarbu ir tai norite išsakyti?

3 priedas

Tyrimo dalyvių charakteristikos

Respondento kodas	Amžius	Lytis	Pareigos	Vadybinio darbo pradžia šioje švietimo įstaigoje	Miestas	Mokyklos kodas
A1	65	Moteris	Direktorė	2014	Jonava	B
A2	46	Moteris	Direktorė	2019	Alytus	C
A3	53	Moteris	Direktorė	2013	Šiauliai	D
A4	40	Moteris	Direktorė	2019	Klaipėda	E
A5	43	Moteris	Direktorė	2024	Jonava	F
A6	40	Moteris	Direktorė	2022	Jonava	G
A7	60	Moteris	Direktorė	2022	Jonava	H
A8	52	Moteris	Direktorė	2021	Alytus	I
A9	53	Moteris	Direktorė	2019	Biržai	J
A10	56	Moteris	Direktorė	2024	Vilnius	K
A11	42	Moteris	Direktorė	2021	Šiauliai	L
A12	59	Moteris	Direktorė	2005	Tauragė	M
A13	52	Moteris	Direktorė	2006	Telšiai	N
A14	62	Moteris	Direktorė	1997	Radviliškis	O

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

PL Vertybių ir įsitikinimų dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Vertybių ir įsitikinimų dimensija.		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Kiekvienas prisideda prie geresnės aplinkos kūrimo	Siekiama susitarti	A11: <...> stiprina tarpusavio supratimą. A1: Darbuotojų bendravimą ir bendradarbiavimą vertinu kaip būtinybę <...>. A5: Visada turi kurti lojalią aplinką įstaigoje, o kartu ir palankų darbuotojams mikroklimatą bei žmonių suvokimą.
	Kuria emociškai palankią darbo aplinką su mokiniais	A2: Psichologinės gerovės mokymai trukę 6 mėn. gyvai, po pamokų irgi labai padėjo kai kuriems mokytojams išsispręsti bendravimo problemas su tam tikrų klasių mokiniais.
	Bendradarbiaujant tobulinama mokymosi aplinka	A11. Klasės vadovo veikloje tai matoma stipriausiai, nes bendradarbiavimas su kolegomis prisideda prie geresnės mokymosi aplinkos kūrimo.
Socialiniai ryšiai darbo aplinkoje	Neformalaus bendravimo formos darbo aplinkoje	A2: Įstaigoje dominuoja neformalus bendravimas, kuris vyksta mokytojų kambaryje pertraukų metu ar laisvomis pamokomis. A1: Kartu vykstantys mokymai ir renginiai A11: Mokytojai bendrauja prie kavos puodelio mokytojų kambaryje. A9: Neformalūs bendravimo būdai – tai laisvi pokalbiai darbo aplinkoje ir organizuojamos išvykos.
	Bendruomeniški ryšiai	A11: Tokios iniciatyvos skatina bendruomeniškumą. A2: Jie kuria palaikančią atmosferą ir skatina dalytis patirtimi. A2: <...> visas bendravimas eina per lengvumą, paprastumą, be bereikalingos įtampos. A13: Rašytinis bendravimas yra patogus dokumentuoti informaciją, tačiau žodinis bendravimas padeda geriau užmegzti ryšius ir stiprina bendruomeniškumą.
	Tarpusavio pažinimas kolektyve	A9: Neformalių susitikimų metu atsiskleidžia asmeninės savybės, kurias yra svarbu pažinti, kad geriau suprastumėm vieni kitus.
Vertinamas ir remiamas kiekvieno profesionalumas ir patirtis	Taiko mentorystę	A7: Taip pat vykdoma mentorystė mažesnę patirtį turintiems darbuotojams bei studentams praktikantams. A13: Rengiame mentorystę.
	Grįžtamojo ryšio kultūra	A8: Tai padeda darbuotojams gauti vertingą informaciją apie jų pasiekimus ir galimybes tobulėti. A5: Kolegialaus grįžtamojo ryšio sistema užtikrinama. A3: Stebi vieni kitų pamokas ir aptaria patobulinimo galimybes. A10: Be abejo, esame laisvi atvykti ir į kitų mokytojų pamokas. Stebime visą ugdymo procesą, vyksta nuolatinė stebėsena, pamokos yra aptariamos. A10: Visą laiką vyksta analizė, apibendrinimai, dalijimasis informacija apie tai, kas galėtų būti tobulintina. A1: Šie pokalbiai suteikia galimybę aptarti konkrečius rezultatus, iškelti klausimus ir gauti grįžtamąjį ryšį. A3: Kolegialiojo grįžtamojo ryšio metodas tiesiogiai prisideda prie profesinio tobulėjimo. A2: Profesinio tobulėjimo poreikis labiausiai matomas metodinių grupių susirinkimuose ir mokytojų tarybos posėdžiuose, kuriuose aptariami mokymo metodai ir idėjos.
	Skatina vienas kito profesines ambicijas	A1: Skatina vieni kitus siekti naujų profesinių tikslų. A2: Šis atviras ir motyvuojantis bendradarbiavimas padeda mokytojams ugdyti pasitikėjimą savimi ir siekti naujų profesinių tikslų <...>.
	Skatina vienas kito kūrybiškumą	A4: Efektyviausias bendravimas ir vėliau bendradarbiavimas įvyksta „kavos būreliuose“, kur žmonės kalba apie darbą. A4: Tokios veiklos, kaip „kavos būreliai“ ar integruotos pamokos, leidžia mokytojams neformaliai dalytis idėjomis.

Galimybės. Vertybių ir įsitikinimų dimensija.		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Organizacijos tikslų siekimas grindžiamas vertybėmis	Tobulėjimas	A10: Bendradarbiaudami su kitomis gimnazijomis <...>
	Atvirumas	A6: Įsitraukiame į kitų organizacijų projektus – pvz. Pyragų diena, Solidarumo bėgimas, Tolerancijos diena. A7: Taip pat prisijungiame prie savivaldybės organizuojamų vaikų vasaros poilsio programų.“ A12: Bendradarbiavimas su miestelio kultūros namais, biblioteka, seniūnija, su kitomis mokyklomis. Mokykla dalyvauja vaikų vasaros poilsio organizavimo, sveikatos ugdymo projektuose. A9: Gimnazijos bendruomenė dalyvauja LR užsienio reikalų ministerijos projekte "Atgal į mokyklą", Biržų rajono savivaldybės mokinių dalyvaujamajame biudžete, Biržų rajono savivaldybės jaunimo, su jaunimu dirbančių organizacijų ir neformalių jaunimo grupių veiklos rėmimo programos finansuojamo projekto „Atvira erdvė idėjoms“ veiklose.

Iššūkiai. Vertybių ir įsitikinimų dimensija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Atvirumo kultūros stoka	Nedrįstama pasakyti nuomonę	A10: <...> nenori atvirai kalbėti apie savo sunkumus <...> A3: Kai kurie darbuotojai jautėsi nejaukiai, kai reikėjo stebėti kitų pamokas. A8: Kartais pasitaiko, kai darbuotojai jaučia baimę išreikšti savo nuomonę . A11: Po pamokos ne visada galima tiesiogiai aptarti visas detales dėl galimų jautrumo aspektų, kas gali riboti atvirą grįžtamąjį ryšį. A4: Ne visiems lengva priimti pastabas ar įsitraukti į šį procesą.
	Nuomonė neišsakoma asmeniškai	A9: Tylus burbėjimas <...>
	Baimė prašyti pagalbos	A5: Sunku pripažinti, kad reikia pagalbos. Sudėtinga įtikinti, kad paprašyti pagalbos tai nėra gėdinga
Kritikos nekonstruktyvumas	Negebėjimas konstruktyviai išsakyti kritiką	A10: Na, šiaip tai didžioji dauguma žmonių priima kritiką, jeigu ji yra konstruktyvi ir pozityvi, jeigu ji išsakyta argumentuotai. Kiekvienas nori išgirsti konkrečius pasiūlymus. Jeigu siūloma kažką stiprinti arba gerinti, taip ir stengiamės. Žodžiu, išdėstyti savo įvertinimus, kad žmonėms jie būtų suprantami ir aiškūs, o mokytojai patys mums gali pagrįst, kodėl pasirinko vienokį ar kitokį veiklos būdą. Tai mums taip pat padeda juos vertinti kiek įmanoma objektyviau.
	Negebėjimas priimti kritiką	A5: Labai sunku žmonėms priimti kritiką ar suprasti, kad gali klysti. A8: Ne visada yra lengva užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai dalyvautų grįžtamojo ryšio teikime ir būtų atviri kritikai. A9: Kai kurių pedagogų nenoras priimti kolegų patarimus, pastebėjimus.

5 priedas

PL Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Bendradarbiavimas dalijantis informacija	Pasinaudojant technologijomis informacija paskleidžiama tarp visų darbuotojų	A10: Jie yra prieinami kiekvienam gimnazijos darbuotojui, pagalbos specialistams ir mokytojams A7: <...> virtualiai naudojant skaitmenines priemones, el. dienyną, laiškais ir žinutėmis. A13: Informacija perduodama įvairiomis formomis <...>.
	Informacija pasiekia kiekvieną darbuotoją	A10: Taip pat naudojame elektroninį dienyną, elektroninio pašto sistemą, ne tik internetą, bet ir intranetą, per kuriuos pasiekiame kiekvieną darbuotoją. A11: Komunikacija vykdoma per Tamo dienyną, Messenger grupę, el. paštą. A6: Darbuotojų pokalbių grupė Messenger ir t.t. Bendravimui pasitelkiami įvairūs šaltiniai <...>. A8: Nuolat vyksta komunikacija įstaigos viduje, darbuotojai reguliariai informuojami apie svarbias naujienas ir pokyčius per susirinkimus, el. laiškus ar skelbimus intranete. A7: Turime mokytojų grupę „Messenger“, kur greitai pasidalijama informacija.
	Darbo grupėms pritaikytos dalijimosi informacija erdvės	A6: Subūrus darbo grupę (pvz., tvarkai parengti) dokumentas kuriamas naudojant Google diską.
Profesionalus dalijimasis turimais gebėjimais tarpusavyje	Daugiau pasiekę kolegos dalijasi „gerąja patirtimi“	A10: Turime nemažai mokytojų, kurie kuria mokomąsias priemones, rengia skaitmenines mokymo priemones ir kontrolinių darbų užduotis. Mokytojai patys linkę dalintis savo gerąja patirtimi, ypač kai veda integruotas veiklas. A2: Mokytoja, paskatinta kolegų, sukūrė kvalifikacijos tobulinimo programą apie „WordWall“ programos naudojimą, kurią pristatė rajono pedagogams. Po šios sėkmės daug kitų mokyklų įsigijo licencijas, o mokytojai pradėjo konsultuotis su mūsų įstaigos pedagoge.
	Kuriama „gerosios patirties“ sklaidos praktika	A9: Kolegos dalijasi patirtimi ir patarimais, taip stiprindami profesinius ryšius ir tobulindami darbo metodus. A8: Dalijimasis gerąja patirtimi seminaruose ar mokymuose – visa tai padeda darbuotojams keistis idėjomis ir spręsti kylančias problemas. A1: Mokymų metu darbuotojai ne tik tobulina savo įgūdžius.
Mokosi vieni iš kitų	Mokydamiesi vieni iš kitų tobulėja profesine prasme	A10: Mokytojams tai taip pat prisideda prie jų profesinio augimo, nes dirbdami kartu jie mokosi vienas iš kito. A8:Žinoma, taip pat rengiame seminarus ir mokymus, kurių metu dalijamės gerąja praktika ir naujomis metodikomis, skatiname kolegialų bendravimą. A11: Mokytojai vieni kitiems padeda iškilus problemoms, ypač susijusioms su mokinių elgesio taisyklėmis. A2: Po truputį tai išjudina ir kitus, kurie nesiruošė imtis jokių naujovių, bet aplinka juos „priverčia“ – kitų mokytojų rodomas pavyzdys <...> Matydami kolegų įsitraukimą ir sėkmingą darbą, mokytojai natūraliai skatinami patys imtis naujų veiklų <...> Neformalus bendravimas yra labai svarbus siekiant profesinio tobulėjimo <...>
	Taikomos specialios mokymosi vieniems iš kitų programos	A9: Dalyvaujame „Kolega-kolegai“ programoje, kurioje
Pasidalijama užduotimis	Užduotys padalijamos visiems	A6: Visi darbuotojai įtraukiami, nes labai mažai žmonių apskritai mokykloje (14 pedagogų). Tad yra sutarta, kad 2 metus ši darbo grupė dirba, tada kiti žmonės perima.

Galimybės. Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
	Užduotys ne skiriamos, o sutariamos	A2: Bet tą reikia teigti visais būdais, kad tuo tikrai patikėtų. Tą reikia daryti nuoširdžiai. Reikia žmonėms dėkoti, pastebėti, prieiti, pakalbėti, ne tik reikalauti, nurodyti, kontroliuoti. Jokiu būdu – ne liepti.
Siekiama bendrų tikslų	Susitaria dėl bendro tikslo	A6: Dirbant darbo grupėse, siekiant vieno tikslo metodinėse dienose <...>.
	Suprantama bendrų tikslų svarba	A9: Visi bendruomenės nariai supranta, kad veiklos kokybės įsivertinimas yra svarbi priemonė, padedanti gerinti ugdymo kokybę.

Iššūkiai. Bendravimo ir bendradarbiavimo dimensija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Teiginiai**
Darbuotojų nenoras bendradarbiauti	Skirtingų požiūrių suderinimas	A8: Kartais kyla ir bendradarbiavimo iššūkių, kai darbuotojams reikia derinti skirtingas nuomones ar dirbti su partneriais iš kitų institucijų. A2:Ne visada ir ne visiems mokytojams pavyksta pakeisti savo nuostatas, įpročius, bendravimo būdą su mokiniais – kad ugdymo kokybė gerėtų. A12: skirtingų nuomonių, kurios kartais apsunkina susitarimą ir sulėtina sprendimų priėmimą. A10: Norint realiai įvertinti situaciją, visada būtina ją išanalizuoti išsamiai, išklausyti kitą pusę, kartais girdėti skirtingas tiesas ir ieškoti kompromiso, nes skirtingi žmonės situaciją mato skirtingai.
	Trūksta noro tobulėti	A2: O gal ir to noro didelio nebūna keistis, tobulėti – tad ir pokytis būna nelabai ryškus A6: Trūksta iniciatyvos iš darbuotojų pusės, įsitraukiama tik jeigu yra administracijos koordinuojama veikla, skatinama dalyvauti, kviečiama individualiai.
Išteklių trūkumas	Laiko trūkumas trukdo kokybiškai įsitraukti	A10 <...> Laiko trūkumas. A1: Didelis darbuotojų užimtumas <...>. Susiduriame su nevienodu darbuotojų įsitraukimu į bendradarbiavimo veiklas. A5: Nėra visiems tinkamo laiko. A6: Deja, realybė tokia, kad vadovas tiek yra „užverstas popieriniais darbais“, tiek iššūkių su įtraukiuoju, jog nelieka laiko kokybiškam ir turiningam (giliam) pokalbiui su darbuotoju. A8: <...> ir žmogiškieji ištekliai, kurie apsunkina galimybę įtraukti daugiau darbuotojų į ilgalaikius projektus ar dalyvauti tarptautinėse iniciatyvose. A12: Didžiulis darbo krūvis. A14: Laiko stoka, kai kurie pedagogai jaučia nepasitikėjimą savo kompetencijomis ar pasipriešina, ar nenori dalyvauti bendradarbiavimo procesuose. A13: Dideli darbo krūviai
	Finansų trūkumas trukdo bendriems susitarimams	A10: Be abejo, kartais pasireiškia ir žmogiškasis faktorius lėšų trūkumas. Tai yra esminiai momentai, taip pat gali kilti problemų dėl tam tikrų susitarimų tinkamo neužfiksavimo. Jei nepavyksta dėl kažko susitarti, gali įvykti nesusikalbėjimas. Tokios kliūtys kartais pasitaiko. A7: Taip pat sunku organizuoti susirinkimus dėl didelio darbo krūvio bei ne visada numatyto atlygio už projektų veiklą. A8: Viena iš pagrindinių kliūčių – riboti finansiniai ištekliai <...> A12: Finansavimo stoka.
Kiti iššūkiai	Informacijos sklaida už įstaigos ribų	A5: Tačiau reikia visada būti budriam ir neatmesti galimybės, kad informacija, kuri pateikiama/išgirstama bendravimo metu „neišies“ iš įstaigos ribų visiškai kitu pavidalu ir nepridarys įstaigai daugiau žalos, nei naudos.
	Papildomų konsultacijų poreikis	A2: Kai kurie darbuotojai turi kelis kartus klausti, kol informacija tampa visiškai aiški.

6 priedas

PL Sprendimų priėmimo dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Sprendimų priėmimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Galios ir veiklos pasiskirstymas tarp formalių lyderių	Skyrių vedėjai vykdo tiesioginę komunikaciją su darbuotojais	A10: Kadangi turime ugdymo skyrius, jų vedėjai tiesiogiai komunikuoja su darbuotojais, skyriuose aptardami einamuosius klausimus
Vykdomi bendri projektai	Formuoja organizacijos identitetą	A1: Taip pat gimnazijoje vykdomas ugdymo procesas, projektinė veikla bei šventės. A6: Mokykla yra Aktyvi mokykla, todėl daugelis veiklų yra nukreipta į aktyvią fizinę veiklą. A14: Gimnazija yra aktyvi tarptautinių projektų dalyvė. A11: Projektuose Erasmus+, eTwinning, EUcoding week. A8: Vykdomi ilgalaikiai projektai <...>.
	Puoselėjamos bendruomenės tradicijos	A2: Puoselėjamos senosios gimnazijos tradicijos bei kuriamos naujos <...>. A9: Turime gimnazijos tradicinius renginius <...>.
	Modernizuojamas ugdymas	A3: Mūsų mokykla aktyviai dalyvauja STEAM projektuose, tiek ilgalaikiuose, tiek trumpalaikiuose. Kadangi esame tautinių mažumų gimnazija, turime mažesnį mokinių skaičių, todėl darbuotojai dažnai dalyvauja renginių organizavime. A8: <...> STEAM turinys integruojamas.
	Siekiant išsaugoti darbo kokybę projektai atsirenkami	A1: Pagrindinė darbuotojų veikla – tiesioginis jų darbas (formalusis ir neformalusis ugdymas / aplinkos darbai). A12: Pagrindinė veikla – mokinių ugdymas.
Atskaitomybė už savo veiklą ir kolektyvinius rezultatus	Analizuojamos nesėkmės	A5: Individualūs pokalbiai, grupiniai susitikimai. A8: <...> leidžia darbuotojams aptarti aktualius klausimus asmeniškai.
	Atliktas darbas reflektuojamas asmeniškai	A3: Mokslo metų pabaigoje, birželio mėnesį, vykdau metinius pokalbius su mokytojais.
Visuotinis dalyvavimas veikloje	Metodinių grupių aptarimai ir planavimai	A8: Bendradarbiavimas vyksta metodinėse grupėse, kur mokytojai aptaria ugdymo metodus. A11: Per susirinkimus aptariama <...> A10: Metodinės grupės visą laiką tariasi tarpusavyje apie ugdymo metodus, formas ir ugdymo proceso organizavimą.
	Pamokų stebėjimai, aptarimai ir metiniai pokalbiai	A7: Informacija teikiama per pamokų stebėjimus, metinius pokalbius. A9: Vyksta atviros pamokos. A2: Stebėta veikla aptariama individualiai. A4: Kas savaitę vyksta mokytojų susirinkimai. A6: Metiniai pokalbiai leidžia įsivertinti darbo kokybę.
	Neformalios diskusijos, idėjų dalijimasis ir pasitarimai	A1: Dažnai susiburiama neformaliose grupelėse. A3: Pertraukų metu mokytojai diskutuoja. A4: Aptaria iššūkius ir generuoja idėjas. A13: Idėjos teikiamos per metodinius pasitarimus.
	Bendrų darbo praktikų formavimas per procedūras ir taisykles	A8: Yra aiškios darbo procedūros ir taisyklės, kurios užtikrina sklandų ir suprantamą darbo organizavimą. A10: Žinojimas ir mokinių pasiekimai yra suvienodinami. A6: Tai stiprina kolektyvą siekiant bendrų tikslų, ypač dirbant darbo grupėse.
	Dalyvavimas neformaliose veiklose ir bendrų renginių organizavimas	A2: Mokytojai dalyvauja užklasinėje veikloje. A4: Rengiamos neformalios tradicijos, tokios kaip margučių dažymas. A11: Organizuoja renginius, pvz., Mokytojų diena.

Galimybės. Sprendimų priėmimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Atsakomybių paskirstymas darbo grupėms	Sprendimai atitinka vietos bendruomenės poreikius	A3: Taip pat jie dalyvauja darbo grupėse, kur yra įtraukiami į sprendimų priėmimą. A4: Mokykloje sudaromos darbo grupės, kurios organizuoja ir vykdo tam tikras veiklas. Jose drąsiai gali pasisakyti. Išsakyti savo idėjas, nuogastavimus. A5: Toks grupės sudėtis leidžia atstovauti įvairias perspektyvas. A11: Įtraukiami į įvairių tvarkų ir nuostatų tvirtinimą <..>.
	Sudarytos darbo grupės prisideda rengiant metinius planus	A2: Direktoriaus įsakymu sudaroma darbo grupė, įprastai kasmet rengiant ugdymo planą, metų veiklos planą. A8: Darbuotojai dalyvauja rengiant metinius veiklos planus, nustatant prioritetus ir tikslus.
	Sprendžiami konfliktai	A2: Tačiau darbuotojai įtraukiami ir sprendžiant iškilusias tam tikras opias ir neįprastas situacijas. A14: Dažniausiai sprendžiamos problemos susijusios su mokinių ugdymosi kokybe, aplinka ir kompetencijų ugdymas
	Gerinama mokyklos veiklos kokybė	A10: Aplinkų kūrimo klausimai, pamokų kitose edukacinėse erdvėse klausimais. A4: Dažniausi klausimai, kuriuos sprendžiame bendradarbiaudami, yra susiję su mokyklos veiklos kokybės gerinimu.
Delegavimas	Atsakomybių delegavimas	A13: Darbuotojai yra įtraukiami į problemų sprendimą. A14: Darbuotojai yra įtraukiami į problemų sprendimą pagal tai, kiek jis yra susijęs ar yra atsakingas už tam tikrą sritį.
	Mokytojų taryboje sprendžiami darbo sąlygas liečiantys klausimai	A10: Taryboje yra deleguoti mokytojų Tarybos atstovai. A5: Sprendžiant darbo santykių klausimus dažniausiai yra įtraukiami darbo tarybos atstovai. A6: Pas mus veikia Darbo taryba. A8: <...> užtikrinant, kad visi balsai būtų išgirsti.
	Deleguoti asmenys tariasi su bendruomenės atstovais	A9: Pasisakyti galimybę turi gyvenvietės bendruomenės atstovai.
Įtraukimas priimant sprendimus	Domimasi tėvų nuomone	A10: <...> organizuojant susirinkimus, susitikimus bei individualius pokalbius pagal poreikį.
	Su mokiniais vykdomos bendros veiklos	A11: <...> Mokinių tarybos veiklose. Tokios veiklos suteikia galimybes dalytis patirtimi. A2: Didžioji dalis šių renginių – tai yra pačių mokytojų iniciatyva pradėtos vykdyti veiklos.
	Svarbiausi sprendimai priimami kartu	A7: Dalyvauja rengiant ir įgyvendinant mokyklos strateginį planą, taip pat rengia vidaus tvarkos dokumentus. A13: Manau, kad turimi bendravimo ir bendradarbiavimo būdai užtikrina efektyvų informacijos perdavimą ir darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimą.

Iššūkiai. Sprendimų priėmimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Riboti ištekliai stabdo darbuotojų aktyvumą įsitraukiant	Finansų trūkumas riboja visų organizacijos narių idėjų įgyvendinimą	A1: Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduriama, apima ribotus finansinius išteklius, kurie dažnai apriboja galimybes siekti užsibrėžtų tikslų ar įgyvendinti naujas iniciatyvas. A8: Kartais išteklių tinkamai aptarti ir įgyvendinti visus pasiūlymus.
	Specialistų trūkumas stabdo darbuotojų teisių užtikrinimą	A6: Darbuotojų atstovai neprisideda kuriant naujus dokumentus, bet patys pirmi yra kritikuodami, reikalaudami sau geresnių sąlygų (pvz., man priklauso laisva diena sveikatos tikrinimui, o kas ves pamokas toje klasėje tą dieną jau nerūpi).

Iššūkiai. Sprendimų priėmimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
	Didelis mokytojų užimtumas slopina jų iniciatyvą	A6: Iniciatyvos darbuotojai nerodo, nes yra tikrai daug dirbantys ir laiko stokojantys žmonės. Jie yra įtraukiami prašant padėti, prisidėti, kviečiant pasitarti, kuris variantas geriausias (geresnis). A4: Kartais sudėtinga rasti laiko išsamiems aptarimams dėl darbuotojų užimtumo. A12: Didelis darbo krūvis, laiko stoka. A14: Laiko stoka.
Su pokyčių įgyvendinimu susiję sunkumai	Darbuotojai nenori papildomo darbo krūvio	A1 Taip pat iššūkių kelia pokyčių įgyvendinimas, nes kartais trūksta darbuotojų motyvacijos ar palaikymo dėl papildomo darbo krūvio. A4: Kai kuriems darbuotojams taip pat prireikia papildomo pasiruošimo ar mokymų, kad galėtų efektyviau dalyvauti, kas kartais sulėtina procesą. A9: Ne visi darbuotojai linkę teikti pasiūlymus.
	Per dažni pokyčiai skatina darbuotojų abejingumą	A12: Nuolatinė ugdymo proceso kaita. A11: Kai kurie mokytojai nenoriai susipažįsta su būtinais dokumentais, kas gali riboti jų efektyvų įsitraukimą.
	Kratomasi asmeninės atsakomybės už pokyčių įgyvendinimą	A5: Norint, kad mokykloje veiktų pasidalytosios lyderystės principai visi bendruomenės nariai turi jaustis tos bendruomenės dalimi ir neturėtų būti čia mano ar man, čia yra mūsų.
	Sunkumai užtikrinant grįžtamojo ryšio teikimą	A4: Na, ne visada lengva užtikrinti, kad visi darbuotojai aktyviai įsitrauktų į grįžtamojo ryšio procesą, ypač kai aptarimai išryškina sritis, kur reikia tobulėti. A13: Kai kada trūksta nuoseklaus grįžtamojo ryšio apie priimtų sprendimų efektyvumą, o tai apsunkina tolesnį sprendimų tobulinimą ir optimizavimą.
	Požiūrių skirtumai tariantis dėl pokyčių valdymo	A4: Pasitaiko skirtingų nuomonių, dėl kurių kartais sunku greitai priimti sprendimus.

7 priedas

PL Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**
Mokosi vieni iš kitų	Pagerėja darbo kokybė	A8: <...> prisideda prie įvairesnio požiūrio ir patirties kaupimo. A5: Pamokos ir kitu edukacinių renginių pastebima kokybė.
	Perima kolegų „gerąją patirtį“	A9: Pamokų stebėjimo metu. Taip pat, neformalaus pokalbio metu, kai patys darbuotojai pasidžiaugia, kad jiems pavyko pamokoje pritaikyti kolegos taikytą metodą, priemonę. A10: Kai visa tai aptariama, vyksta susitarimai tarp analogiškų dalykų dėstančių mokytojų. A6: Bendradarbiavimas „augina“ darbuotojus, nes žmonės nuoširdžiai dalinasi tiek planais, tiek metodinėmis priemonėmis, patarimais. A7: Nuolatinis mokymasis iš kolegų, dalinimasis gerąja patirtimi, klaidų aptarimas padeda darbuotojams tobulėti.
	Sužino naujoves	A8: <...> tampa informuoti apie švietimo naujoves bei gerąsias praktikas.
Vykdomas veiklos kokybės įsivertinimas	Vertinimo grupių sudarymas	A7: Įsivertinimo procese dalyvauja pavaduotojai ugdymui ir mokytojai, kurie nevykdo metodinių grupių vadovų pareigų. A8: Stengiamės įtraukti naujesnius darbuotojus, kurie gali pasiūlyti šviežių idėjų bei perspektyvų. A12: Darbo grupė sudaroma savanoriškumo principu ar bendru susitarimu pedagogų posėdžių metu.
	Atsiliepimai ir refleksijos	**A8**: Grupė organizuoja diskusijas, seminarus ir apklausas, siekdama gauti darbuotojų ir mokinių atsiliepimą. **A9**: Po pamokos vyksta refleksija. **A11**: Pamokų stebėjimo metu mokytojai gauna atsiliepimus apie savo veiklą. **A12**: Skatinama nebijoti klausti ir pripažinti, kad kažko nežino.
	Visi įtraukiami į diskusijas	**A8**: Grupės darbas yra skaidrus ir suteikia galimybę darbuotojams išreikšti nuomonę. **A12**: Siūloma drąsiai ir argumentuotai pateikti idėjas.
	Taikomos mokytojų ir mokinių apklausos	**A3**: Kartais klausimynus pildo ir mokiniai, kurie vertina mokytojų darbą. **A11**: Įstaigoje vykdomas mokytojų anketavimas.
Derybų būdu darbuotojai įtraukiami į su jų gerovę susijusių sprendimų priėmimą	Tiesiogiai įtraukiami	A10: Sprendžiant visus klausimus, yra įtraukiami visi gimnazijos darbuotojai. A4: Įtraukiame darbuotojus į klausimus, susijusius su darbo apmokėjimu, vidaus taisyklių kūrimu ir atnaujinimu, taip pat rengiant veiklos bei strateginius planus. A9: Šis įsitraukimas užtikrina, kad sprendimai būtų priimami atsižvelgiant į visų darbuotojų nuomonę ir poreikius. A1: Vyksta socialinės ir emocinės aplinkos gerinimas kartu su darbuotojais.
	Netiesiogiai įtraukiami	A6: Klausimai, susiję su finansiniais klausimais, darbuotojų darbo sąlygomis (pvz, darbas mokinių atostogų metu). A8: Taip pat dalyvauja kuriant ir įgyvendinant programas.
Susitarimai	Susitariama dėl mokyklos veiklos planavimo	A8: Įtraukiami į pagrindinių bazinių dokumentų kūrimą. kur svarbu atsižvelgti į darbuotojų pasiūlymus ir pastabas. A10: Tai ir tvarkos ir taisyklės įvairiausios. A13: Tai taip pat dalyvauja aptariant komunikacijos gerinimo būdus, siekiant užtikrinti sklandų informacijos mainus ir stiprinti bendruomeniškumo jausmą.
	Susitariama dėl mokyklos struktūros tobulinimo	A1: <...> mokyklos struktūros tobulinimo.

Galimybės. Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Teiginiai**
	Susitariama dėl finansų resursų paskirstymo taisyklių ir formų organizacijos viduje	A10: Mokytojų darbo užmokesčio klausimai <...> A4: Efektyvaus resursų paskirstymo klausimai A9: Priemokų skyrimas. A1: <....> materialinio aprūpinimo, lėšų panaudojimo ir kiti klausimai.
	Susitariama dėl darbuotojų etikos standartų	A9: Etiško elgesio standartų nustatymas, taisyklių apibrėžimas <...>.
	Susitariama dėl darbuotojų vidinio vertinimo standartų	A9: <...> ir darbuotojo metinio įvertinimo klausimai.
Derybos	Su profesinėmis sąjungomis	A8: Kartu su darbuotojų atstovais analizuojami pasiekimai, nustatomos stipriosios ir silpnosios pusės, siekiant parengti tobulinimo planus.
	Su tėvais	A5: <...> tėvais įtraukiami <...>. A9: Pasisakyti turi galimybę mokinių tėvų bendruomenės atstovai.
	Su mokiniais	A9: Gimnazijoje aktyvi Mokinių savivalda, kuri turi net penkis komitetus.
	Su kitomis institucijomis	A5: <...> pasitelkiamos kitos mokyklos institucijos, kuriose yra darbuotojai.

Iššūkiai. Atsakomybės ir atskaitomybės dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Darbo krūvio ir laiko valdymo iššūkiai	Kasdieninių funkcijų derinimo sudėtingumas	A1: Dažnai trūksta laiko išsamioms analizėms. A4: Mokytojams tenka derinti pamokų stebėjimus ir grįžtamojo ryšio teikimą su savo kasdienėmis pamokomis ir kitomis pareigomis. Kartais tai tikrai sudėtinga.
	Biurokratinės procedūros kaip kliūtis	A3: Pasitaiko sunkumų dėl biurokratinių procedūrų.
	Projekto veiklų ribojimas dėl laiko stokos	A8: Kasdienės pareigos apsunkina darbuotojų galimybes skirti papildomą laiką projektinei veiklai.“

PL Iniciatyvos dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Iniciatyvos dimensija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Darbuotojų iniciatyvos skatinimas	Darbuotojų įtraukimas į mokyklos sprendimų priėmimą ir tobulinimą	A1: <...> diskutuojant, kas leidžia pasiekti geresnius rezultatus. A14: Dažniausiai įstaigoje visos iniciatyvos yra palaikomos ir leidžiama įgyvendinti. A13: Mes skatiname darbuotojus dalyvauti komitetuose ir darbo grupėse, kuriose nagrinėjami esminiai sprendimai. A11: <...> suteikia jiems galimybę tiesiogiai prisidėti prie įstaigos sprendimų. A4: <...> gali laisvai išsakyti savo idėjas dėl ugdymo proceso tobulinimo, mokyklos projektų bei kitų svarbių sričių. A5: Kartais individualių pokalbių metu užsimenama, kad yra stiprus tam tikroje srityje ir jei reikės gali padėti. A1: <...> aktyviai dalyvauja darbo grupėse, metodinėse grupėse. A14: Darbuotojai dalinasi savo idėjomis per metodinius pasitarimus, teikia pasiūlymus gimnazijos administracijai, aptaria iniciatyvas. A1: Nuolat stengiasi prisidėti prie įvairių veiklų savo mintimis ir idėjomis.
	Teikia pasiūlymus gyvai ir nuotoliu	A4: <...> teikdami pasiūlymus ir rekomendacijas <...>. A8: Gali pasisakyti <...>. A8: <...> gali parašyti savo pasiūlymus į el. paštą arba el. dienyną, kad jų mintys pasiektų sprendimų priėmėjus.
	Naudojami darbuotojų idėjų generavimo metodai	A9: Su pavaduotoja mėgstame naudoti metodą „Minčių lietus“.
Lyderystė	Paskiriami neformalūs lyderiai	A2: Vieniems užtenka pasakyti, kad labai norėčiau tave pakviesti į šios grupės darbą ir tikiu, kad tau pačiam bus įdomu įsitraukti į šią veiklą. A3: Jis turi stebėti ir leisti kitiems išreikšti savo lyderystės gebėjimus.
	Sudaromos sąlygos atsirasti neformaliai lyderystei	A2: Kolektyve visada yra 3-4 asmenys, kurie yra neformalūs lyderiai – jie ir paruošia visą kolektyvą kažkokiam pokyčiui <...>. A12: Didžiausią įtaką daro mokytojai lyderiai. A7: Dažniausiai įsitraukia iniciatyvūs, atsakingi mokytojai, kurie stiprina savo lyderystės gebėjimus.

Iššūkiai. Iniciatyvos dimensija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Su darbuotojo asmenybe susijusios iššūkiai	Uždarumas	A6: Yra intravertai, kurie mažiau bendrauja, daugiau dirba individualiai.
	Darbuotojų patiriamas stresas	A12: Patiriamas stresas dėl veiklos stebėjimo <...>.
	Darbuotojo asmenybė	A6: Yra ne tokios malonios asmenybės (charakterio ypatybės) <...>.
	Darbuotojų gebėjimų stoka	A7: <...> dėl nepakankamo užsienio kalbų mokėjimo. A9: Kiekvienas pedagogas turi gebėti adaptuoti naujas patirtis atsižvelgdamas į savo asmeninį darbo stilių ir santykį su mokiniais. A12: <...> darbuotojo negebėjimas numatyti tobulintiną veiklą. A13: Reikiamų kompetencijų trūkumas.

9 priedas

MVK Santykių dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Santykių dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Palaikomas nuolatinis bendravimas	Suplanuoti susitikimai	A10: Mokiniai susitinka per pertraukas, po pamokų, įvairiuose renginiuose, neformaliuose susitikimuose ir darbo grupėse. A5: Kiekvieną antradienį rengiame kolektyvo susitikimus, kuriuose aptariame praėjusios ir būsimos savaitės įvykius, džiaugiamės mokinių pasiekimais ar įdomiomis edukacinėmis veiklomis.
	Neformalios susitikimų tradicijos	A1: Kolektyvo išvykos ir šventės suartina komandą ir leidžia geriau pažinti kolegas neformalioje aplinkoje. A5: Be to, kiekvieną rytą po pirmos pamokos susirenkame dalintis ryto džiaugsmais ir įspūdžiais.
Darbuotojai reiškia nuomonę kolegoms	Kritikos reiškimas	A11: Darbuotojai turi galimybę laisvai išsakyti savo nuomonę ir kritiką mokytojų tarybos, metodinės tarybos ir metodinių grupių susirinkimų metu. A5: Tėvų tarybos, mokyklos tarybos, mokytojų tarybos ir metodinės tarybos posėdžiuose visuomet išklausome kiekvieną nuomonę ir skatiname diskusijas. A8: <...> kuria sąlygas laisvai reikšti nuomonę ir dalytis kritika.
	Diskusijų kultūra	A6: Diskusijų kultūra siekiame sudaryti sąlygas, kuriose kiekvienas jaustųsi išgirstas ir įtrauktas į sprendimų priėmimo procesą.
	Laisvas nuomonės reiškimas	A4: Drąsiai gali pasisakyti. A6: Yra sukurtos Facebook grupės ir intraneto kanalai, kuriuose darbuotojai gali rašyti savo pastabas, idėjas ar išsakyti kritiką.
Darbuotojai reiškia nuomonę vadovui	Tiesioginė komunikacija	A6: Visa tai leidžia kiekvienam darbuotojui išsakyti savo nuomonę, pasiūlymus, kritiką ir panašiai. A11: <...> mokytojai gali kreiptis į pavaduotojus ar direktorių su savo idėjomis ar pastabomis. A2: Darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės – viskas yra gerai.
	Vadovo darbuotojų nuomonės gerbimas	A14: <...> reaguoju į jas, kad galėčiau patobulinti darbo sąlygas ir aplinką. A2: Darbuotojai nebijo reikšti savo nuomonės – viskas yra gerai. A2: <...> tikėti, kad tavo įstaigoje dirba tik patys geriausi pedagogai.
	Konfliktinių situacijų sprendimas	A1: Aplinkos darbuotojai savo nuomonę išsako susirinkimų metu, o individualios situacijos sprendžiamos su kuruojančiais vadovais. A1: Sudarytos darbo grupės spręsti konfliktinėms situacijoms ar skatinamos kitos konfliktinių situacijų sprendimo formos.
	Darbuotojų įvertinimas ir pasitikėjimas	A7: Atliekame vidinį mokyklos veiklos įsivertinimą, darome įvairias apklausas. A8:Kai darbuotojai jaučiasi įvertinti ir įkvėpti, jie tampa labiau įsitraukę į savo veiklą ir siekia profesionaliai atlikti savo užduotis. A2: <...> tikėti, kad tavo įstaigoje dirba tik patys geriausi pedagogai

Iššūkiai. Santykių dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Kritikos nekonstruktyvumas	Nenorima girdėti kritiką	A4: Ne visų darbuotojų gebėjimas konstruktyviai reaguoti į kritiką, nes kritika priimama asmeniškai.
	Kritikos išsakymas be pykčio	A5: Sunkumas gal tik būtų vienas – žmonėms sunku atvirai ir be pykčio kalbėti, reikšti nuomonę.

Iššūkiai. Santykių dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
	Drąsos stoka išsakant kritiką	A6: Vis dar trūksta drąsos tiesiogiai išsakyti savo nuomonę, todėl kritika kartais pasakoma „už nugaros“. A12: Kliūtis – ne visi darbuotojai drąsiai reiškia savo nuomonę. A3: Nors darbuotojams suteikiama erdvė kalbėti, dalis jų linkę tylėti. A14: Kai kurie dar vis galvoja, kad kritika gali pakenkti jų darbe, todėl nusprendžia neišreikšti savo kritikos.
Apatiškumas	Darbuotojų pasyvumas	A7: Kartais darbuotojai vengia dalyvauti veikloje, yra abejingi. A11: Kai kurie mokytojai vangiai dalyvauja siūlomuose mokymuose.
	Abejingumas	A9: Kaip kliūtį įvardinčiau abejingumą vykstančiam procesui.
Teisinės iššūkiai, ribojančios organizacijos santykių darnumą	Įstatymai, trukdantys spręsti tam tikras problemas	A1: Įstatymai ir tvarkos kartais apriboja kai kurių situacijų sprendimą.

10 priedas

MVK Bendravimo dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Bendravimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Lankstus mokymų organizavimas	Rūpinamasi viso personalo mokymais siekiant bendrų tikslų	A10: Be abejo, su pagalbos darbuotojai su ūkiniais darbuotojais, kurie dirba gimnazijoje, tai juos irgi įtraukiame į mokymus ir va kaip tik šią savaitę turėjom narkotikų tabako ir alkoholio prevencijos. Tokia tematika, kur kvietėm dalyvauti ne vien tiktai mokytojus, bet ir visą personalą gimnazijos tam, kad žinotume, kaip reikėtų elgtis kritinėse situacijose, tai stengiamės ir pasiūlyti žmonėms.
	Įstaiga organizuoja mokymus panaudodama įvairias formas	A8: Nuolatinės mokymo programos, mokymas per nuotolį darbo vietoje. A12: Organizuojami bendri mokymai darbuotojams.
	Darbuotojai gali mokymus organizuoti savarankiškai	A12: Sudaromos galimybės darbuotojams savarankiškai organizuotis mokymus A13: Savišvieta, papildomos formalios ir neformalios studijos, seminarai, metodinės išvykos, stažuotės ir kt.

Iššūkiai. Bendravimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Su asmeniu susiję iššūkiai	Asmeniniai įsipareigojimai	A10: Be abejo, kliūtis gali būti tik asmeniniai įsipareigojimai.
	Darbas skirtingose įstaigose	A10: darbas kitoje institucijoje tuo metu, kai vyksta kvalifikacijos kėlimo renginys.
	Nenoras tobulėti	A2: Kliūtimi tampa tie asmenys, kurie nelabai nori tobulėti ir sunkiai atranda, kaip ir kokiu būdu jiems reikėtų kelti kvalifikaciją. A5: Darbuotojų nenoras. A7: Dažnai trūksta motyvacijos, mokytojai būna abejingi, nenori imtis papildomų veiklų. A11: Ne visi mokytojai pareiškia norą dalyvauti tokiose stažuotėse.
Su organizacija susiję iššūkiai	Darbuotojų poreikius atitinkantiems mokymams patenkinti reikalingų finansų trūkumas	A9: Dėl lėšų stygiaus, kartais negalime patenkinti mokytojų noro vykti į numatytus kursus. A12: Nepakanka lėšų, skirtų darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. A14: Finansiniai ištekliai <...>.

11 priedas

MVK Asmeninio augimo dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Asmeninio augimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Darbuotojai tobulina kvalifikaciją	Kvalifikacijos kėlimo galimybės aiškios darbuotojams	A12: Yra sudarytas darbuotojų kvalifikacijos kėlimo planas. A4: Pagal iš anksto numatytus prioritetus, yra planuojamas mokytojų kvalifikacijos kėlimas. Yra sudaroma kvalifikacijos kėlimo programa, kurioje numatyti mokymai, seminarai, kolegialaus bendradarbiavimo dienos, metodinės dienos. A9: Kiekvienų mokslo metų pradžioje nustatome kvalifikacijos kėlimo prioritetus, atsižvelgdami į mokyklos ir mokytojų poreikius. Apmokame tik tuos mokymus, kurie atitinka šiuos prioritetus. A8: <...> kvalifikacijos kėlimo užduočių, kvalifikacijos programos, metodinių grupių ir metodinės tarybos kvalifikacinių tikslų suderinamumas, siekimas ir įgyvendinimas.
	Darbuotojai skatinami dalyvauti mokymuose	A10:`Kartais tenka ir deleguoti darbuotojus, kad sudalyvautų tokiuose renginiuose kvalifikacijos kėlimo, kurių iš kurių parsineštos žinios galėtų būti naudingos visai gimnazijai. A6: Darbuotojams siūloma visiems kartu dalyvauti tiksliniuose ir ilgalaikiuose mokymuose (pvz. 40 val.). A14: Įvairūs kursai, darbo stebėjimo vizitai, praktinės bei edukacinės veiklos – siūlomos ne tik nacionalinėse švietimo institucijose, bet ir užsienyje, nes gimnazija yra aktyvi tarptautinių projektų dalyvė. 70% mokytojų yra išleidžiami į mokymus, kuriuos jie pasirenka patys. A8: Sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.
	Skleidžiama informacija apie mokymus	A8: Apie kuriuos darbuotojai dažniausiai sužino iš mokyklos administracijos, skelbimų lentose, el. dienyne, el. pašte ar specialiuose kvalifikacijos kursų pristatymuose. A10: Informacija apie mokymus darbuotojams perduodama iš raštinės. Ir, be abejo, kai gaunam raštinę, dažniausiai arba aš asmeniškai į savo paštą įvairiausių pasiūlymų kelti kvalifikaciją ten, kur matom, kad tai galėtų būti vertinga, dalinamės ir kviečiam jungtis ir dalyvauti. A6: Informacija apie siūlomus mokymus nuolat dalinamasi su darbuotojais (siunčiama iš raštinės el. pašto) ir kiekvienas gali rinktis pagal savo poreikius, kurią sritį nori tobulinti. Pedagogas.lt mokymai konkrečiai pradinių klasių pedagogams. A9: Skatiname mokytojus per metus skirti 5 dienas kvalifikacijos tobulinimui.
	Finansai mokymams paskirstomi sąžiningai	A9: Visam kolektyvui suteikiame galimybę dalyvauti bent vienoje bendroje kvalifikacijos tobulinimo programoje, kuri trunka ne mažiau nei 40 valandų. Savišvietai netaikoma kontrolė. A12: Sudaromos galimybės dalyvauti įvairiuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose savarankiškai. A1: Visiems darbuotojams sudaromos sąlygos ir galimybes kelti savo kvalifikaciją ne mažiau kaip 5 dienas per metus, pasirenkant jiems aktualias temas. A2: Jie užfiksuojami vidiniuose dokumentuose. A11: Mokytojams suteikiamos galimybės tobulėti dalyvaujant ilgalaikėse stažuotėse užsienyje, kurios yra apmokamos. Pavyzdžiui, vienas iš mokytojų vasarą vyko į Vokietiją, kad pagerintų savo kalbos žinias ir pritaikytų jas mokykloje.
	Atsižvelgiama į individualius poreikius planuojant darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą	A10: Mes visą laiką prašom išsakyti savo lūkesčius ir pageidavimus, kokias sritis norėtų stiprinti. Yra tokių mokytojų, kurie ten, tarkim, neformaliajame švietime dirba ir jiems reikia stiprinti ir pedagogines psichologines žinias papildomai tai, kai aptariama visa tai yra ir užfiksuojama metodikos grupėse. Vėliau tai nugula planavime. Vis dėlto, jokiu būdu tai negali būti prievarta. Kiekvienas yra laisvas pasirinkti, ir kiekvienas mokosi tiek, kiek geba. Mokytojas turi teisę

Galimybės. Asmeninio augimo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
		mokytis ir gali būti finansuojamas už penkias dienas per metus, bet gali ir išreikšti pageidavimą mokytis daugiau. A2: Praktiškai visi individualūs prašymai yra tenkinamai ir yra neribojami pageidavimai: vieni nori, kad mokykla išpirktų prieigą prie nuotolinių mokymų platformų (Pedagogas.lt arba Ugdymo meistrai), kiti nori vykti į gyvus seminarus, konferencijas. Tiek, kiek leidžia ugdymo įstaigos finansai, visi prašymai yra tenkinami ir skatinama eiti, mokytis, tobulėti. Labai lanksčiai žiūrima į kiekvieno pedagogo asmeninius tobulėjimo ketinimus ir ieškoma būdų, kaip prie to gali prisidėti šio darbuotojo darbovietė. A3: Mokytojams leidžiama laisvai rinktis mokymus, jei jie atitinka mokyklos poreikius. Žinoma, jei mokytojas nuspręstų tapti masažuotoju, kvalifikaciją siūlytume kelti laisvu nuo darbo metu. A11: Tokios iniciatyvos skatina mokytojus dalytis įgyta patirtimi su kolegomis.
	Dėl mokymų turinio susitariama	A3: Lėšos, skirtos mokytojų kvalifikacijai kelti, naudojamos rengti ilgalaikes programas, kurių trukmė yra ne mažiau kaip 40 valandų. Jos atitinka mokyklos strateginį ir metinį planą. A7: Mokykloje sutarta, kad pirmiausia organizuojame kvalifikacijos renginius, kurie atitinka mokyklos tikslus ir ugdymo uždavinius. A10: Jei jis nepageidauja, turi galimybę užsiimti saviugda, kas taip pat niekam netrukdo. Svarbu, kad organizacijai šie mokymai galutiniame rezultate būtų naudingi.

Iššūkiai. Asmeninio augimo dimensija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Iliustruojantys teiginiai**
Mokymų turinys	Nenaudingi mokymai žinias taikant praktikoje	A10: Be to, verta pastebėti, kad Lietuvoje tyrimai rodo daugiausiai besimokančių mokyklų vadovų ir mokytojų. A6: Dar vis dažnas atvejis, kad seminaras nepateisina lūkesčių. A8: Kartais susiduriame ir su motyvacijos stoka, kai darbuotojai ne visada noriai dalyvauja mokymuose.
	Mokymuose netenkinami asmeniniai poreikiai	A9: Ne visi darbuotojai, rinkdamiesi kvalifikacijos kursus, atsižvelgia į kvalifikacijos iškeltus prioritetus. A12: Nėra reikiamų mokymų aktualiomis temomis darbuotojams.
	Sunku rasti reikalingus mokymus	A12: Sunku juos rasti. A13: Trūksta kokybiškų mokymų, ypač tam tikrų dalykų mokytojams, tokių kaip matematikos, gamtos mokslų ir lietuvių kalbos. A9: Ne pedagoginiai darbuotojai kvalifikaciją tobulina atsižvelgdami į aktualijas susijusias su jų atliekamomis pareigomis.

MVK Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Aktyviai vykdoma horizontali komunikacija	Darbuotojų grupės viena kitai paaiškina reikalingus dalykus	A10: Turime strateginę grupę gimnazijoje, kuri pradeda darbą nuo to, kad pirmiausia pati mokosi apie strategijų kūrimą ir jų įgyvendinimą.
	Tariamasi su visomis mokyklos bendruomenės grupėmis	A10: Vėliau tariamasi su visomis grandimis: įtraukiama ir metodinė taryba, metodikos grupės, mokinių tėvai, mokiniai, visa bendruomenė.
	Suburiami „pagalbiniai pogrupiai“	A10: Prie šios grupės suburiami pagalbiniai pogrupiai, kurie teikia siūlymus ir generuoja idėjas.
Taikoma pokyčių valdymo politika išsaugo organizacijos vientisumą	Informavimas apie pokyčius padeda nusiteikti pokyčiams	A2: Atitinkamai darbo tarybos pirmininkė nuolat informuoja darbuotojus apie priimtus susitarimus arba apie kažkokius įvykusius pokyčius. A3: Visa informacija pateikiama palaipsniui, ir jie yra ruošiami pokyčiams. A6: Pirmiausia kolegoms pristatome pokyčių viziją ir aptariame tikslus, siekdami parodyti, kaip naujovės prisidės prie mokyklos gerovės. A8: Pirmiausia supažindinami, aptariam pokyčių keliamus sunkumus bei neaiškumus. A9: Pirmiausia juos supažindinant su atitinkamais teisės aktais, ypač jei pokytis vyksta dėl teisinių reikalavimų. A11: Apie numatomus pokyčius darbuotojai informuojami susirinkimų metu. A13: Darbuotojai informuojami apie artėjančias pertvarkas, aptariame pokyčių privalumus ir trūkumus, skaičiuojame finansinį poreikį, dalinamės mokymais.
	Vadovo galia remiasi įtikinimu	A2: Mūsų ugdymo įstaigoje su visais pokyčiais stengiamasi elgtis gana atsargiai ir neprimetant nieko iš viršaus. Gal tai yra tam tikros vadovybės manipuliacijos, bet stengiamasi taip viską pakreipti, lyg to pokyčio panorėjo patys kolektyvo nariai – tai užima daugiau laiko, reikalauja įdėti pastangų, bet tuomet pokyčiai daug sėkmingiau yra priimami, integruojami ir jie tampa visų bendro darbo rezultatu. A5: Bandoma įtikinti, kad kiekvienas pokytis – tai nauja pradžia. A8: Pirmiausia atsakoma į paprastą klausimą: „Kodėl reikalingi pokyčiai?“, taip padedant darbuotojams suprasti pokyčių tikslą ir svarbą. A9: Pristatoma dabartinė situacija bei detaliai aptariama pokyčio nauda, siekiant įtraukti darbuotojus į pokyčių įgyvendinimą ir skatinti supratimą apie jų naudą.
	Dažniausiai pokyčiai įvedami palaipsniui	A8: Tada suformuojama komanda, kuri atlieka esamos situacijos ir galimos situacijos analizę, leidžiančią išsiaiškinti esminius poreikius bei galimus iššūkius. Tuomet numatoma pokyčių vizija ir sudaromas veiksmų planas, kuriame aiškiai nurodomi žingsniai, reikalingi pokyčiams įgyvendinti. A3: Kai pokyčiai jau yra įgyvendinami, formuojamos darbo grupės, įtraukiami darbuotojų ir metodinių grupių atstovai, o tuomet rengiama pokyčio įgyvendinimo strategija. Kadangi kiekvienos metodinės grupės atstovai dalyvauja šiame procese, informacija lengvai paskleidžiama kolektyve A4: Mokytojai pirmiausia yra informuojami apie būsimus pokyčius. Tuomet sudaromos darbo grupės, kurios ruošia projektus. Žinoma, taip pat yra įtraukiama ir visa mokyklos bendruomenė, nes nuolat vyksta nuolatinis informavimas, komunikavimas, dalinimasis patirtimi. Taip pokyčiai pamažu prisijaukinami ir tampa mokyklos darbo dalimi

Galimybės. Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
		A5: Palaipsniui, lėtai, nuolat primenant ir skatinant įsitraukti ir prisidėti prie pokyčių. A12: Pirmiausia yra organizuojami mokymai, seminarai, suburiama darbo grupė (į grupę įtraukiami tie darbuotojai, kurie tiki pokyčių nauda, sudaromas, kiek įmanoma, aiškus pokyčių įgyvendinimo planas.
	Operatyvus pokyčių įvedimas taikomas neatidėliotiniems pokyčiams	A2: Būna situacijų, kuomet reikia skubiai imtis tam tikrų veiksmų ir tik trumpai informuojame visus darbuotojus: „Darysime taip, nes šiuo metu tai geriausias sprendimas mūsų situacijoje. Pasitikėkite tuo, ką mes darome. Jeigu kils klausimų, kreipkitės, būtinai atsakysime, padėsime ir pan.“
Taikomos skirtingos darbuotojų įtraukimo į pokyčių valdymą formos	Darbas grupėse	A8: Tada sudaromo darbo grupės, į kurias yra įtraukiami atsakingi už tam tikras sritis. A11: Prieš priimant sprendimą mokytojų tarybos posėdyje, darbuotojams leidžiama apsvarstyti klausimus metodinėse grupėse ir pasiūlyti savo požiūrius. A10: Dėl šių idėjų susitariama, ir vėliau jos tampa strategija, kurią vėliau praktiškai įgyvendina tie patys žmonės.
	Diskusijos	A5: Žinoma, darbas darbo grupėse, darbas poromis, apvaliojo stalo diskusijos, individualūs pokalbiai padeda darbuotojus dar labiau įtraukti į pokyčių įgyvendinimą. A6: Diskutuojame apie naudą ir iššūkius, įtraukiant kolegas į diskusijas ir kviečiant kartu priimti sprendimą, ar šis pokytis yra tinkamas. Skatiname kiekvieno darbuotojo įsitraukimą nuo pirmo žingsnio, o tai padeda stiprinti. A7: Vyksta diskusijos, teikiami siūlymai. Visa tai pristatoma visai mokyklos bendruomenei, kuri taip pat gali dar pateikti savo įžvalgas. A8: Labai svarbu pasirinkti žmones, kurie padės įgyvendinti pokyčius, ir užtikrinti, kad jie tinkamai komunikuotų su viso kolektyvo darbuotojais, dalytųsi informacija ir kviestų prisidėti prie sprendimų. A11: Skatinama diskusija. A14: Vyksta pokalbiai metodinėse grupėse, pedagogų susirinkimuose, organizuojamas gimnazijos įsivertinimas, kurių analizė pateikia poreikį pokyčiams, kviečiamos diskusijos apie artėjančius pokyčius.

Iššūkiai. Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Organizacijos iššūkiai	Negebėjimas būti lanksčia	A2: Na, pavyzdžiui, mes galim sugalvoti įgyvendint kažkokią tai veiklą, renovuoti dalį gimnazijos, tačiau, jeigu neturėsime lėšų <...> Tai arba tiktai dalį lėšų turėsim, tai turėsim keisti ir tą savo planą. A10: Tai visuomet ir tai yra natūralūs procesai. Jeigu jūs paimsite Deilo metodiką, tai turbūt natūralu, kad tas kelias niekuomet nebus tiesus ir visą laiką jis yra vingiuojantys ir labai dažnai reikia ir keisti tą strategijas, kas yra būna numatyta dėl ne nuo mūsų priklausančių priežasčių.
	Negebėjimas įtikinti darbuotojų pokyčių reikalingumu	A14: Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, vadovų lyderystės kompetencijų stoka. A1: Kolektyve atsiranda žmonių, kurie priešinasi pokyčiui. A3: Kai kurie darbuotojai yra labiau, kiti mažiau linkę įsitraukti. A4: Dar dalis nenoriai priima pokyčius. A6: Kai kurie mokytojai nėra linkę aktyviai dalyvauti kūrybiniuose projektuose, todėl reikia papildomai skatinti visus prisidėti vienodai. A9: Kliūtis, kai kurių darbuotojų nenoras keistis, dalyvauti pokyčių procese. <...> o kartais ir trukdymas.
	Sunkumai derinant skirtingą požiūrį	A11: Įvairios nuomonės ne visada leidžia atsižvelgti į visų interesus, todėl kartais kyla iššūkiai rezultatui pasiekti.

Iššūkiai. Sistemos palaikymo ir kaitos dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
		A10: Bet mes pirmiausiai galvojame apie produktą ir apie to produkto kokybę, kur link mes einam ir koks tas mūsų pagrindinis tikslas ir, be abejo, nusistatom ir tuos vadinamuosius.
	Pokyčių naudos aiškumo trūkumas	A9: Tačiau ne visada pokytis atneša teigiamų rezultatų bendruomenei, pavyzdžiui, kai dėl mažo mokinių skaičiaus kyla grėsmė prarasti gimnazijos statusą, susiduriama su darbuotojų nerimu ir pasipriešinimu. A12: Darbuotojai nemato realios naudos.
Darbuotojų asmeninės iššūkiai	Pasiruošti pokyčiams reikalingo laiko trūkumas	A2: Ne visada turime pakankamai laiko, kad galėtume tinkamai paruošti darbuotojus naujam pokyčiui. A8: Dėl didelės užduočių apimties darbuotojams kartais trūksta laiko aktyviai įsitraukti į pokyčių procesą ar dalyvauti visose konsultacijose bei susitikimuose, susijusiuose su pokyčiais. A7: Laikui bėgant, po diskusijų, situacija aprimsta ir prasideda darbas. Tačiau tam viskam trūksta laiko. A13: Kartais darbuotojams sunku prisitaikyti prie pokyčių, o kartais pritrūksta laiko sklandžiai juos įgyvendinti.
	„Profesinis perdegimas“	A5: Mokytojų perdegimas.
	Gebėjimo mokytis stoka	A10: Kiti teisūs, kurie kely mums ir padeda truputėlį keisti visą tą pačią strategiją. A4: <...> nuolatos viską kritikuoja. A12: Nenori išeiti iš komforto zonos.
Sisteminės iššūkiai	Per dažni pokyčiai	A2: Štai tada ir kyla tam tikrų nesklandumų – pasipriešinimas, nenoras veikti taip, kaip siūloma ir tuomet kyla klausimai: „o kam to reikia?“, „o kodėl negerai taip, kaip buvo ligi šiol?“ A12: <...> yra pavargę nuo nuolatinės kaitos. A7: Didžiausias iššūkis yra emocijų valdymas, nes mokytojai, dažnai pavargę nuo nuolatinių pokyčių, į naujoves reaguoja kritiškai, nenoriai, priešiškai. A5: Mokytojai yra pavargę nuo nuolatinių reformų švietimo srityje. Jie nori aiškumo, konkretumo.
	Sisteminio ir individualaus požiūrio nesuderinamumas	A5: Karjeros šokai.

13 priedas

MVK Saugumo dimensija: tyrimo duomenys

Galimybės. Saugumo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Pagal galimybes taikoma sprendimų priėmimo autonomija	Darbuotojai renkasi darbo metodus	A10: <...> rinktis iš visos tos gausybės ir tai, mano galva, irgi padeda tiems žmonėms atsiskleisti. A2: Mūsų gimnazijoje kiekvieno mokytojo ugdymu yra pasitikima: jo pasirinktais metodais, vertinimo sistema.
	Darbuotojai patys renkasi veiklas	A3: Mokytojas pats renkasi, kokiuose konkursuose jis nori dalyvauti, o kuriuose neketina <...>. A12: Stengiamasi, kad darbuotojai turėtų pakankamai autonomijos – patys galėtų inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas.
	Darbuotojai skatinami būti autonomiškais	A2:Tai ugdo mokytojo sąmoningumą, jam niekas nestovi už nugaros ir nenurodinėja, ką jis turi daryti. A7: Mokytojai gali teikti pasiūlymus įvairiuose pasitarimuose ir susirinkimuose. A12: Stengiamasi, kad darbuotojai turėtų pakankamai autonomijos.
Tiesioginės kontrolės atsisakymas	Darbuotojais pasitikima	A7: Mokytojai gali teikti pasiūlymus įvairiuose pasitarimuose ir susirinkimuose. Jie gali jungtis į darbo grupes ir vadovauti joms.
	Skatinama prisiimti asmeninę atsakomybę	A10: Mes savo filosofiją grindžiame ir aš savo vadybinės veiklos filosofija grindžiu, kad yra atsakomybė kiekvieno darbuotojo. Tai yra tolygu na įsipareigojimui kokybei pasiekti dėl tų bendrų susitartų tikslų.
Darbuotojai palaikomi	Išryškinamos darbuotojų stiprybės	A1: Atsižvelgiant į darbuotojų stipriąsias puses, deleguojamos užduotys ir sudaromos sąlygos patiems darbuotojams rodyti iniciatyvą ir prisiimti atsakomybes ir veiklas. A2: Darbuotojams leidžiama patiems parodyti stipriąsias puses. Mokytojui netrukdoma, nevaržomas jo kūrybiškumas. A8: Aktyvumas svarstant įvairiausius klausimus ir problemas, pagarba kito nuomonei <...> A6: Pagal stipriąsias puses ir turimus įgūdžius mokytojai renkasi ir neformalaus ugdymo veiklas.
	Atsižvelgiama į darbuotojų poreikius	A12: <...> stengiamasi padaryti lankstų darbo grafiką (pageidaujamą pamokų tvarkaraštį). A14: Stengiamės įtraukti į įvairius projektus, atsižvelgdami į jų įgūdžius ir kompetencijas.
	Stengiamasi suteikti trūkstamas žinias	A6: Sudarytos sąlygos pvz., susipažinti su finansinio raštingumo programa ir mokyti to per klasės valandas. A7: Taip pat vykdoma metodinė veikla, kurioje dalinamasi gerąja patirtimi, rengiamos atviros pamokos. A8: Darbuotojai skatinami tobulėti ir dalytis žiniomis su kolegomis.
	Vadovas gerbia darbuotojus	A12: <...> vadovas rodo pagarbą savo darbuotojams.
	Pritariama darbuotojų inicijuotoms veikloms	A5: Mokytojas žino, kad sulauks palaikymo ir pritarimo savo veiklai. Žinoma, veikla neturi viršyti mokytojo kvalifikacinių reikalavimų ir ji turi atitikti mokyklos paskirtį. A7: Jie gali jungtis į darbo grupes ir vadovauti joms. A9: Mokytojai skatinami siūlyti savo iniciatyvas rengiant metinį veiklos planą.
	Sudaromos sąlygos papildomai veiklai, būreliams	A6: Kiekvienas darbuotojas pagal pomėgius pasirenka ir organizuojamus renginius. A5: Darbuotojui reikia turėti tik didelio noro ir vidinės jėgos maksimaliai atskleisti savo įgūdžius ir tuomet tada tik asmeninis veikimas. Visada mokyklos administracija skatins atsiskleisti ir padės surasti savo stiprybes, bet čia labai svarbus faktorius – asmeninis veikimas t.y. kiek pats darbuotojas nori skleistis.

Galimybės. Saugumo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Sukuriama darbuotojams atsiskleisti emociškai palanki aplinka	Darbuotojai jaučiasi laisvai	A3: Tad tikrai mūsų darbuotojai yra pakankamai ramūs ir drąsūs kalbėti, sakyti, klausti ir nebijoti. Niekas nepasijuoks, nesusidoros A2: Daugeliui yra svarbus žinojimas, kad jiems už tai nieko nebus.
	Atliekami organizacijos psichosocialinių rizikų tyrimai	A2: Nuo to laiko didelis dėmesys įstaigoje kreipiamas profesinės rizikos vertinimui, ypatingai psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimui.
	Vertinama mobingo rizika	A2: <..> kad darbo kolektyve nėra prielaidos galimoms mobingo apraiškoms.
Skatinimo sistema	Padėkos	A4: Aš stengiuosi nuolat skatinti mokytojus.
	Pagyrimai	A12: Pagyrimas už jo puikiai atliekamus darbus.
	Skatinimas bendradarbiauti	A8: O įstaigoje rengiamos darbo patirties dalijimosi sesijos stiprina bendradarbiavimo kultūrą. A4: Stengiamės, kad mokytojai turėtų visas reikiamas priemones darbui.
Taikomas darbuotojų motyvavimas	Pasinaudojama finansinėmis priemonėmis	A1: O darbuotojai motyvuojami, atsižvelgiant į progimnazijos skatinimo sistemą. A13: Skiriamos bendruomeninės valandos, numatytos premijos, apdovanojimai, perkamos metodinės priemonės.
	Vadovas teikia asmeninę paramą	A12:Darbuotojo pastebėjimas A5: Individualių pokalbių metu kiekvienas yra skatinamas tobulėti, motyvuojamas.

Iššūkiai. Saugumo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Mokytojų darbo krūvis	Nuovargis	A1: Kartais susiduriame su darbuotojų pervargimu, perdegimu, asmeninėmis problemomis. A5: Jų nuovargis skatina artėjimą prie perdegimo, o kartu ir prie pasyvumo daryti viską maksimalia jėga. Čia nereiktų pamiršti, kad mokytojas tai pašaukimo profesija, todėl tikrai jie daro viską, o kartais ir dar daugiau.
	Didelis užimtumas	A6: Didelis mokytojų darbo krūvis apriboja galimybes visokeriopai atskleisti profesines savybes, įgūdžius. A12: Darbuotojai dirba keliuose darbovietėse, didelis darbo krūvis. A14: Nepakankamas resursų paskirstymas ir laiko stoka.
	Ligos	A10: Žinoma, kartais susiduriame su išorės veiksniais, pavyzdžiui, darbuotojų ligomis.
Finansai	Pinigų trūkumas neleidžia užtikrinti komfortiškų darbo sąlygų	A8: Kartais pasitaiko finansinių išteklių trūkumas, ribojantis galimybes siųsti darbuotojus į mokamus kvalifikacijos kėlimo kursus. A9: Nepakankamas finansavimas stabdo naujausių priemonių įsigijimą. A12: Finansavimo stoka.
Teisiniai ginčai su darbuotojais	Organizacijoje neišsprendžiami vadovybės ir darbuotojų konfliktai	A2: Kliūčių būta – vienas ankstesnis atvejis, kuomet įvyko mokytojos ir administracijos nesusikalbėjimas, darbuotoja kreipėsi į valstybinę darbo inspekciją pagalbos.

Iššūkiai. Saugumo dimensija		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Iliustruojantys teiginiai**
Darbuotojų motyvacijos stoka	Darbuotojai nenori papildomų veiklų	A2:Vienas iš iššūkiai, su kuriuo susiduriama gimnazijoje, yra tas, kad laisvė ir pasitikėjimas gali būti suprantami kaip galimybė nesiimti papildomų atsakomybių ar iniciatyvų, nes mokytojams nėra griežtai nurodoma, ką jie turi daryti.
	Darbuotojams trūksta aktyvumo	A7: Mokytojai privengia atsakomybės, A8: Kartais darbuotojai jaučia motyvacijos stoką. A2 <...> gali sudaryti sąlygas prarasti motyvaciją <...>.
Darbuotojų charakterio savybės	Darbuotojų lankstumo stoka	A5: Mokytojas gali suplanuoti pamoką vienaip, tačiau, jei mokiniams kažkas neaišku, jis turi prisitaikyti ir grįžti prie ankstesnės medžiagos.

14 priedas

Pažymėjimas dėl pranešimo skaitymo mokslinėje konferencijoje

Balickienė, I. (2024) Pasidalytosios lyderystės ir vidinio mokyklos klimato sąsajos. Jaunųjų tyrėjų tarptautinė mokslinė konferencija „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“. Šiauliai, Lietuva

VILNIAUS UNIVERSITETO
ŠIAULIŲ AKADEMIJA

PAŽYMĖJIMAS

Nr. MVG-VUŠA-2024-993

(4.16 E) 850000-V-228

IDILIJA BALICKIENĖ

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

Ir skaitė pranešimą tema:

„Pasidalytosios lyderystės ir vidinio mokyklos klimato sąsajos“

VU ŠA direktorė Prof. dr. Renata Bilbokaitė

Vilniaus universitetas Šiaulių akademija Universitas Vilnensis

2024 m. gegužės 9 d.