



VILNIAUS UNIVERSITETAS

ŠIAULIŲ AKADEMIJA

MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Edukologija/Švietimo vadybos specializacija

VIDA KISELEVSKIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ TVARIOS LYDERYSTĖS PATIRTYS

Darbo vadovas:

Prof.dr. V. Lamanaukas

Šiauliai,

2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Vida Kiselevskienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Siauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Edukologija (švietimo vadyba) <i>Educology (Educational Management)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Ugdymo įstaigos vadovų tvarios lyderystės patirtys <i>Sustainable Leadership Experiences of Educational Institution Managers</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Vida Kiselevskienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Vida Kiselevskienė, by submitting this paper confirm (check)



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:

Kiselevskienė, Vida. Ugdymo įstaigos vadovų tvarios lyderystės patirtys. Magistro studijų baigiamasis darbas / prof. dr. Vincentas Lamanauskas; Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija.

Studijų kryptis: Edukologija, (specializacija: švietimo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: tvari lyderystė, lyderystė, ugdymo įstaiga.

Šiauliai, 2025. 64 p.

Santrauka

Baigiamasis darbas atskleidžia ugdymo įstaigos vadovų tvarios lyderystės patirtis. Mokslinė literatūros analizė atskleidė pagrindinius tvarios lyderystės požymius ir dimensijas. Įvardyta tvarios lyderystės raiška ir svarba ugdymo įstaigoje. Nustatyta, kad tvari lyderystė formuoja ugdymo įstaigos kultūrą, kurioje vertinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir pagarba, skatinamas dialogas tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, kuris padeda sukurti stiprią mokyklos kultūrą.

Tyrimo objektas: Ugdymo įstaigos vadovų tvarioji lyderystė.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ugdymo įstaigų vadovų tvarios lyderystės patirtis. Tikslui pasiekti suformuluoti **tyrimo sub-tikslai:** 1. atskleisti tvarios lyderystės pagrindines dimensijas ir požymius; 2. atskleisti tvarios lyderystės reikšmę ir svarbą ugdymo įstaigoje; 3. aptarti ir palyginti ugdymo įstaigų vadovų tvarios lyderystės patirtis.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 8 vadovai, surinktų duomenų analizė atlikta taikant turinio (content) analizės metodą. Rezultatai atskleidė, kokios kompetencijos ir įgūdžiai yra būtini vadovams, siekiant sėkmingai taikyti tvarios lyderystės principus ugdymo įstaigose.

Lyderystė įvardijama kaip komandinis darbas, motyvacija, mokymas (-is), stabilumas ir kryptingumas bei vertybė. Taip pat išskiriami lyderio asmenybės bruožai, tokie, kaip atsakomybė, rūpestis ir atsparumas. Išanalizavus vadovų supratimą apie tvariąją lyderystę ir jos reikšmę bei raišką ugdymo įstaigoje, paaiškėjo, kad tai bendruomenės įtraukimas, ilgalaikiai ir tvarūs sprendimai, inovacijų kūrimas, mokymas (-is), rezultatai, darbuotojų motyvacija bei emocinė gerovė ir sveikata. Taip pat išryškėjo tvaraus lyderio bruožai, tokie kaip atsakomybė, pagarba, pasitikėjimas, prisitaikymas pokyčiams, supratingumas, empatija, teisingumas ir autentiškumas. Išryškinti teigiami ir neigiami tvarios lyderystės aspektai, bei išskiriama ir nauda ugdymo įstaigai, kuri įvardijama kaip ilgalaikė organizacijos vertė ir tvarumas, inovacijos, bendruomenės įtraukimas, mokinių gerovė, taisyklių laikymasis bei geras mikroklimatas.

Kiselevskienė, Vida. Sustainable Leadership Experiences of Educational Institution Managers. Master's Thesis / Prof. Dr. Vincentas Lamanauskas; Vilnius University, Šiauliai Academy. Field of Study: Education, (Specialization: Educational Management) . Keywords: sustainable leadership, leadership, educational institution. Šiauliai, 2025. 64 pages.

Summary

The final thesis sustainable leadership experiences of educational institution managers. A scientific literature review identifies the key characteristics and dimensions of sustainable leadership, emphasizing its manifestation and significance within educational institutions. The study reveals that sustainable leadership shapes the institutional culture by fostering collaboration, trust, and respect while promoting dialogue among teachers, students, and parents. This, in turn, contributes to the development of a strong school culture

Research focus: Sustainable leadership experiences of educational institution managers. **Research Aim:** To analyze the experiences of educational institution leaders in sustainable leadership. To achieve this aim, the following **research sub-objectives** were formulated: 1. to identify the core dimensions and characteristics of sustainable leadership; 2. to examine the significance and role of sustainable leadership within educational institutions; 3. to discuss and compare the experiences of educational institution leaders in applying sustainable leadership.

The study employs a qualitative research approach, with eight educational institution leaders participating. The collected data was analyzed using content analysis. The findings highlight the competencies and skills essential for leaders to successfully implement sustainable leadership principles in educational institutions.

Leadership is characterized as teamwork, motivation, learning, stability and direction and values. Furthermore, key personality traits of sustainable leaders include responsibility, care, and resilience. The analysis of leaders' understanding of sustainable leadership and its manifestation in educational institutions underscores the importance of community engagement, long-term and sustainable decision-making, innovation, continuous learning performance outcomes, staff motivation, and emotional well-being.

The study identifies key attributes of a sustainable leader, such as responsibility, respect, trust, adaptability to change, understanding, empathy, fairness, and authenticity. Both the positive and challenging aspects of sustainable leadership are discussed, along with its benefits for educational institutions. These benefits include long-term, organizational value and

sustainability, innovation, community engagement, student well-being, adherence to institutional regulations, and a positive institutional climate.

TURINYS

Santrauka	3
Summary.....	4
Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
1. TVARIOS LYDERYSTĖS PAGRINDINIAI POŽYMAI IR DIMENSIJOS.....	14
1.1. Tvarios lyderystės požymiai	14
1.1.1. Ilgalaikė vizija ir strateginis mąstymas	15
1.1.2. Įtraukiantis ir palaikantis vadovavimas.....	16
1.1.3. Nuolatinis mokymas (-is) ir inovacijos	18
1.1.4. Atsakomybė ir etiškas elgesys.....	19
1.1.5. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti.....	21
1.2. Tvarios lyderystės dimensijos.....	22
1.2.1. Socialinė dimensija	24
1.2.2. Ekonominė dimensija.....	25
1.2.3. Inovacinė dimensija.....	26
1.2.4. Kultūrinė dimensija	27
1.2.5. Aplinkosauginė dimensija	28
2. TVARIOS LYDERYSTĖS RAIŠKA IR SVARBA UGDYMO ĮSTAIGOJE	31
3. UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ TVARIOS LYDERYSTĖS PATIRTYS	35
3.1. Tyrimo metodologija	35
3.2. Tyrimo rezultatai.....	38
DISKUSIJA.....	51
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	52
Literatūra	54
Priedai.....	58

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tvarios lyderystės požymiai.....	15
2 pav. Tvaraus lyderio strateginės veiklos etapai	16
3 pav. Tvaraus lyderio poveikis organizacijos kultūrai	18
4 pav. Tvaraus lyderio poveikis ugdymo įstaigai	19
5 pav. Tvaraus lyderio poveikis darbuotojams	21
6 pav. Tvaraus lyderio poveikis visuomenei.....	22
7 pav. Tvaraus vystymosi koncepcija	23
8 pav. Tvarios lyderystės dimensijos	24
9 pav. Tvarios lyderystės padariniai įvairiais lygmenimis.....	33

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Lyderystės reikšmė ir svarba ugdymo įstaigoje dirbančių vadovų patirčių kontekste ..	39
2 lentelė.	Tvarios lyderystės reikšmė ir raiška ugdymo įstaigoje (vadovų patirtys)	40
3 lentelė.	Iššūkiai, susiję su tvarios lyderystės diegimu ugdymo įstaigoje	44
4 lentelė.	Teigiami tvarios lyderystės aspektai	45
5 lentelė.	Neigiami tvarios lyderystės aspektai	48
6 lentelė.	Tobulintini tvarios lyderystės aspektai ugdymo įstaigoje	49

IVADAS

Tyrimo naujumas ir aktualumas. Lyderystė vaidina svarbų vaidmenį kuriant psichologiškai „sveikas“ darbo vietas ir organizacijos sėkmę. Organizacijos visame pasaulyje investuoja į lyderius, siekdamos pagerinti visų lygių vadovų kokybę ir sėkmę (Burke, 2017). Teigiamos organizacijos lyderystės istorijos yra apie lyderius, kurie motyvuoja darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų ir įkvepia padaryti daugiau nei manė, kad tai įmanoma. Neigiamos istorijos yra apie lyderius, kurie viešai tyčiojasi iš savo darbuotojų, verčia juos kęsti fizinius ir psichologinius sunkumus, skatina susiskaldymą tarp darbo grupių ar asmenų. (Pelletier'is, 2010).

Tvari lyderystė yra šiuolaikinės lyderystės paradigma, kuria siekiama užtikrinti ilgalaikį organizacijos augimą, efektyvumą ir socialinį poveikį, išlaikant dėmesį žmonėms, aplinkai ir ekonominiam tvarumui. Ugdymo įstaigose ši lyderystė įgauna ypatingą svarbą, nes čia formuojasi būsimos kartos, kurios prisideda prie visuomenės ir pasaulio ateities. Tvari lyderystė ugdymo įstaigose nėra tik madinga sąvoka – tai būtinas kelias kuriant šiuolaikiškas, atsakingas ir į ateitį orientuotas mokyklas bei kitas švietimo institucijas. Hargreaves ir Fink (2006) požiūriu, sisteminės švietimo lyderystės tvarumą užtikrina lyderių ir pasekėjų apsisprendimas kurti prasmingus ir ilgalaikius pokyčius, juos įtvirtinant ir išsaugant kaip pozityvius tarpusavio ryšius, nedarančius „žalos“ kitiems dabar ir ateityje.

Fullan (2005) švietimo lyderių siekį įsitraukti į nuolatinę pažangą, kuriančias veiklas, nuosekliai derinant jas su žmogiškosiomis vertybėmis, apibrėžė kaip tvariąją švietimo lyderystę. Mokslininko nuomone, tvarumą kuria lyderių pagarba principams: nuoseklumui arba pastangoms išlaikyti, kas svarbu; visuotinumui arba siekiui rezultatų, reikšmingų visiems sistemos dalyviams; tvarumui arba pasiektų rezultatų išlaikymui, pasikeitus lyderiams; teisingumui arba paramai silpnesniems sistemos dalyviams; įvairovei, kaip pritaikomumą turinčių skirtingų sąveikų kūrimui; kūrybiškumui, saugant tai, kas sukurta bendromis pastangomis ir yra visiems vertinga (Valuckienė ir kt. 2015).

Pastebima, kad atsiranda vis daugiau informacijos apie teigiamas lyderio savybes ir sėkmingą tvaraus lyderio vadovavimą organizacijoje. Siekiant įsigilinti į tvaraus lyderio poveikį organizacijai ir darbuotojams, aktualu išsiaiškinti tvarios lyderystės kaip reiškinių sampratą, elementus ir pagrindinius požymius.

Problemos ištirtumas. Tvarioji lyderystė yra plačiai nagrinėjama užsienio autorių, išsakomi moksliniai požiūriai, raiška ir atliekami išsamūs tyrimai. Hargreaves ir Finik (2006), vieni pirmųjų analizavo, kaip ilgalaikiai lyderystės metodai geba sukurti teigiamą

poveikį švietimo įstaigoms ir visuomenei. Collins ir Rapp (1990) analizavo tvarios lyderystės principus socialinėje ir darbo aplinkoje, pabrėžė vertybes, darbuotojų įtraukimą ir ilgalaikį poveikį. Shields (2017) nagrinėjo transformacinės lyderystės principus, kurie yra tvarios lyderystės pagrindas, pabrėždama lygybės, įtraukimo ir socialinio teisingumo svarbą. Timperley (2008) analizavo mokytojų profesinio tobulėjimo svarbą, kaip dalį tvarios lyderystės švietime. Scott (2003) aptarė ugdymo įstaigų vadovų gebėjimą užtikrinti tvarumą, nepaisant iššūkių. Bush (2011) pateikė įvairias švietimo lyderystės teorijas, įskaitant tvarumo principus. Tačiau lyderystės švietime reiškiny Lietuvoje pradėtas analizuoti palyginti neseniai, o apie tvarią lyderystę kalbama nedaug. Lietuvoje tikrai yra išplėtotas tradicinis lyderystės tyrimų laukas – mokyklų direktoriaus, kaip lyderio, asmens bruožų ir vaidmenų analizė (Baronienė, 2008; Kveskaitė, 2008; Malinauskienė, Augienė, 2010; Mečkauskienė, 2009; Žvirdauskas, Jucevičienė, 2004 ir kt.). Direktoriaus, kaip transformacinio lyderio, tikinčio pasidalytosios lyderystės idėjomis, veikla aptarta Navickaitės, Janiūnaitės (2010); Navickaitės (2012; 2013) darbuose. Apie direktorių, vedantį mokyklą pokyčių keliu, pradėta diskutuoti darbuose mokslininkų, analizuojančių švietimo kaitos tendencijas, transformuojančias organizacijų vadybą ir mokyklos vadovo vaidmenį (Mečkauskienė, 2005; Mikoliūnenė, 2000; Želvys, 1999). Į klausimą, kaip inovacijos dera su mokyklos vadovo lyderyste, atsakė Janiūnaitės ir Budreckienės (2010; 2013) tyrimų rezultatai. Dautaro, Trainienės (2009), Putrienės (2012) ir kt. tyrimuose buvo aptartos mokyklos vadovų - lyderių - nuostatos, motyvuojant mokytojus, palaikant jų iniciatyvas bei rūpinantis jų profesiniu tobulėjimu.

Tyrimo problema Per pastarąjį dešimtmetį tvarioji lyderystė sulaukė didelio dėmesio tarp įvairių sričių tyrinėtojų. Daugelis mokslininkų siekia atskleisti mokyklos vadovo tvarios lyderystės bruožus, tiriamas ir mokyklos bendruomenės požiūris į lyderystę, supratimas apie “idealiąjį” lyderį, t.y. aiškinamasi, kokių savybių ir elgsenos tikimasi iš mokyklos lyderių.

Kaip teigė Hargreaves ir Fink (2006), tvari lyderystė – yra ilgalaikis procesas, kuriame lyderiai kuria tęstinius pokyčius, skatina bendruomenės gerovę ir išsaugo aplinkos bei organizacijos resursus ateičiai. Tvari lyderystė užtikrina, kad teigiamas lyderystės poveikis apimtų ne tik atskirų lyderių kadenciją. Pokyčiai ir sprendimai turi būti orientuoti į ateitį. Pasak Wells (2013), tvari lyderystė yra gebėjimas priimti sprendimus, kurie subalansuoja ekonominį našumą, socialinę atsakomybę ir ekologinį stabilumą, kartu atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų pusių poreikius. Lyderystė turi būti naudinga bendruomenei ir visuomenei. Tvarūs lyderiai mato darbuotojus, kolegas ir bendruomenės narius kaip ilgalaikės sėkmės pagrindą. Sutelkdami dėmesį į teigiamo klimato mokyklos kūrimą, tvarūs lyderiai netiesiogiai gerina akademinis rezultatus ir mažina mokytojų kaitą. Vienas iš pagrindinių tvarios lyderystės pranašumų yra jos

gebėjimas skatinti mokytojų įsitraukimą ir sumažinti perdegimą. Vadovai, kurie teikia pirmenybę mokytojų gerovei ir profesiniam tobulėjimui, prisideda prie sveikesnės darbo aplinkos. Tyrimai rodo, kad mokytojai, kurie jaučia stiprų vadovo palaikymą, yra labiau motyvuoti, mažiau linkę palikti savo pareigas ir yra efektyvesni klasėje (Robinson, Lloyd ir Rows, 2008). Pastebimas poreikis pažinti, kaip lyderis perduoda ir kaip pasekėjai priima informaciją, kaip lyderystė veikia asmenį, grupę, visuomenę. Tvarūs lyderiai dirba kurdami pasitikėjimą, kuris yra esminis organizacijos stabilumui ir tvarumui, daug dėmesio skiria komandiniam darbui. Tvarūs lyderiai pabrėžia įtrauktį ir bendruomenės įsitraukimą, pripažindami, kad lyderystė nėra vienišas darbas. Tvari lyderystė švietime svarbi, kaip palaikančioji, kas savo prigimtimi yra darnu ir praturtina kiekvieno žmogaus būtį: siekis mokytis visą gyvenimą ir įsipareigojimas nuolatos rūpintis kitais.

Lietuvoje tvarią lyderystę švietimo kontekste analizavo įvairūs mokslininkai (Dambrauskienė D., Dromantaitė A., Žydžiūnaitė V. ir kt.), tačiau ši sritis dar laikoma gana nauja. Tvari lyderystė yra plačiai nagrinėjama verslo ir kitų organizacijų kontekste, tačiau jos pritaikymas švietimo sektoriuje yra santykinai mažai ištirtas. Dėl šios priežasties, remiantis atlikta mokslinių darbų analize, formuluojama mokslinė problema, siekiant atsakyti į probleminį klausimą – kokios yra tvarios lyderystės ugdymo įstaigoje vadovų patirtys? Kaip patys vadovai, remiantis savo subjektyvia patirtimi, suvokia ir vertina tvarią lyderystę ugdymo įstaigoje? Kaip tvari lyderystė keičia organizacijos kultūrą?

Tyrimo objektas: Ugdymo įstaigos vadovų tvarioji lyderystė.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ugdymo įstaigų vadovų tvarios lyderystės patirtis.

Tyrimo sub-tikslai:

1. atskleisti tvarios lyderystės pagrindines dimensijas ir požymius;
2. atskleisti tvarios lyderystės reikšmę ir svarbą ugdymo įstaigoje;
3. aptarti ir palyginti ugdymo įstaigų vadovų tvarios lyderystės patirtis;

Tyrimo metodai:

Duomenų rinkimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai: 1) Mokslinės literatūros analizė (angl. *Review Method*) taikyta konceptualizuojant tvarios lyderystės sąvoką, požymius ir dimensijas, atskleidžiant tvarios lyderystės svarbą ugdymo įstaigoje. 2) kokybinio pusiau struktūruoto interviu metu surinktų duomenų analizė atlikta, taikant kokybinės turinio (angl. *content*) analizės metodą.

Kokybinė turinio analizė atlikta vadovaujantis Mayring (2000) ir Žydzūnaitės (2005) nurodytais turinio analizės etapais: gauta tyrimo medžiaga pritaikyta komunikavimo modeliui, teksto turinys analizuotas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą tekstą į analitinius vienetus. Tekstas interpretuotas remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakinėta per suformuluotas kategorijas ir subkategorijas. Analizuojant šios kategorijos ir subkategorijos atidžiai peržiūrėtos.

Imtis: Kokybinei tyrimo imčiai nebuvo taikyti griežti tūrio reikalavimai, nes duomenų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tyrimo dalyvių pasirinkimo būdai, o informacijos turinys bei jos kiekis tiriamam reiškiniui atskleisti. Kokybinio tyrimo imtį, kurią lėmė taikytas „prisotinimo“ principas, sudaro 8 ugdymo įstaigų vadovai (N=8). Tyrimo imtis suformuota taikant tikslinės ir patogiosios atrankos metodus. Kadangi ugdymo įstaigų vadovai dirba skirtinguose miestuose, tyrimo dalyvių sutikimu buvo nuspręsta pasirinkti interviu atlikimo vietą- „Zoom“ platformą. Interviu vyko nuotoliniu būdu.

Kokybinio tyrimo tikslinė grupė: siekiant įvertinti ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie tvariąją lyderystę, buvo pasirinkta apklausti 8 vadovus. Apklausos dalyvių vadovavimo patirtis svyravo nuo 3 – 16 metų, amžius nuo 36 – 62 metų ir vyravo viena lytis – moterys.

Tyrimo etapai:

- 1) **2024 m. rugsėjo-gruodžio mėn.** buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, kuri padėjo tiksliau apibrėžti tyrimo problemą, tikslą ir uždavinius.
- 2) **2025 m. sausio mėn.** buvo kuriama tyrimo metodika.
- 3) **Vasario mėn.** atliktas kokybinis tyrimas (interviu).
- 4) **Kovo-balandžio mėn.** buvo atlikta tyrimo duomenų analizė, kurios pagrindu suformuluotos išvados ir parengtos rekomendacijos.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Atskleistos lyderystės ir tvarios lyderystės sampratos, išskirtos tvarios lyderystės dimensijos ir požymiai. Atskleista tvarios lyderystės svarba ugdymo įstaigoje. Nustatytos kompetencijos ir įgūdžiai, būtini sėkmingam vadovavimui pagal tvarios lyderystės principus.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Tvarios lyderystės principų integravimas į švietimo vadybos teorijas ir praktikas yra svarbus žingsnis, siekiant sukurti teorinį pagrindą, kuris padėtų spręsti šiuolaikines švietimo problemas, tokias kaip: tvarus išteklių valdymas, atsakomybė už aplinką ir visuomenę. Kokybinio tyrimo rezultatai sudarys sąlygas įvertinti vadovų nuomonę

apie tvarios lyderystės svarbą ugdymo įstaigose ir identifikuos esmines tvaraus vadovavimo stipriąsias ir tobulintinas sritis. Padės nustatyti, kokios kompetencijos ir įgūdžiai yra būtini vadovams, siekiant sėkmingai taikyti tvarios lyderystės principus ugdymo įstaigose. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi ne tik švietimo įstaigų vadovams, bet ir švietimo politikos formuotojams.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 7 priedai. Darbe pateikiamos 6 lentelės ir 9 paveikslai. Darbo apimtis be priedų – 57 puslapiai.

1. TVARIOS LYDERYSTĖS PAGRINDINIAI POŽYMAI IR DIMENSIJOS

Svarbu atskirti lyderystę siekiant tvarumo ir tvarią lyderystę. Lyderystė siekiant darnumo pirmiausia orientuota į vadovavimo veiksmus, tiesiogiai susijusius su aplinkosaugos ir darnaus vystymosi iniciatyvomis, dažnai siauresnio pobūdžio. Tai gali apimti strategijas, kuriomis siekiama mažinti organizacijos poveikį aplinkai, integruoti tvarumą į mokyklų mokymo programas arba dalyvauti bendruomenės tvarumo projektuose (Boeske, 2023; Burns ir kt., 2015). Priešingai, šiame darbe dėmesys yra sutelktas į darnų vadovavimą švietimui, apimančią platų principų spektrą, įskaitant visuomeninį kontekstą, etišką elgesį, visuomeninius įsipareigojimus, inovatyvius metodus, sisteminę transformaciją ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą.

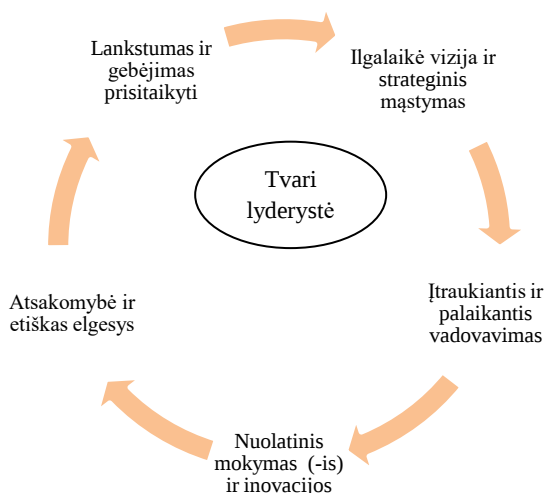
Šiame skyriuje bus detaliau aptariami tvarios lyderystės požymiai ir dimensijos, tokia analizė leis susipažinti su įvairių mokslininkų požiūriais į tvarią lyderystę.

1.1. Tvarios lyderystės požymiai

Į ateitį besiorientuojančiose ugdymo įstaigose veiksminga ir rezultatyvi lyderystė tiriama ir analizuojama kaip multidimensinis reiškiny. Vieni lyderystės tyrimai apima bendruomenės narių komandinį darbą ir veikimą kartu (Marks, Printy, 2003), kiti tyrimai yra susiję su lyderystės poveikio mokinių rezultatams vertinimu. Jau įrodyta, kad lyderystė daro stiprų netiesioginį poveikį mokinių mokymuisi (Hallinger, Heck, 1998), kad sukuriamos sąlygos veikti skirtingo lygmens lyderiams didina ugdymo įstaigos galimybes įgyvendinant ugdymo pokyčius (Leithwood ir kt., 2006; Robinson ir kt., 2008). Tvarioji lyderystė ugdymo įstaigoje apima integruotą požiūrį, kuris skatina ilgalaikę organizacijos veiklą, orientuotą į socialinę, ekonominę ir ekologinę darną. Ji užtikrina ne tik švietimo įstaigos veiklos sėkmę, bet ir poveikį bendruomenei bei ateities kartoms. Tvari lyderystė ugdymo įstaigoje yra ne tik vadovavimo būdas, bet ir organizacijos kultūra, orientuota į ilgalaikę sėkmę ir atsakingą veikimą. Tvari lyderystė peržengia organizacijos ribas ir veikia atviroje organizacinėje ir socialinėje ekosistemoje, veikiamoje bendrų vertybių (Hallinger ir Suriyankietkaew, 2018). Laikui bėgant tvari lyderystė suderina organizacijos vertybes su jos vidine kultūra ir išoriniais visuomenės lūkesčiais. Tai užtikrina, kad organizacinė ir socialinė įtaka būtų kruopščiai subalansuota įtraukioje sistemoje, kurioje pripažįstamas subjektų tarpusavio ryšys. Kaip požiūris tvari lyderystė apima įvairius tikslus, įskaitant bendruomeninį kontekstą, etišką elgesį, visuomenės įsipareigojimus, novatoriškus metodus, sisteminę transformaciją ir suinteresuotųjų šalių

įtraukimą (Aslamiah ir kt., 2020). Daugelis autorių teigė, kad jos galutiniai tikslai yra ilgalaikė sėkmė ir teigiamas indėlis į bendruomenę (Dandapani ir Shahrokhi, 2022; Hallinger ir Suriyankietkaew, 2018).

Pasak Hagreaves ir Fink (2003), yra išskiriami 5 pagrindiniai tvarios lyderystės požymiai: ilgalaikė vizija ir strateginis mąstymas, įtraukiantis ir palaikantis vadovavimas, nuolatinis mokymas (-is), atsakomybė ir etiškas elgesys bei lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti.



1 pav. Tvarios lyderystės požymiai (Sudaryta darbo autorės, remiantis Hagreaves ir Fink, 2003)

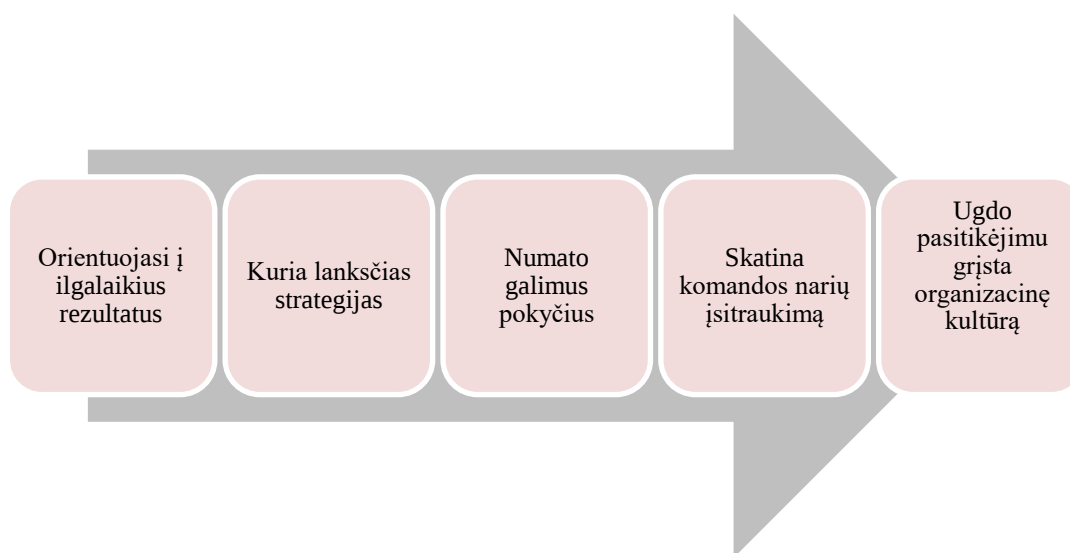
1.1.1. Ilgalaikė vizija ir strateginis mąstymas

Tvarios lyderystės samprata apima ilgalaikės vizijos formavimą ir strateginį mąstymą, kuris leidžia organizacijoms ne tik sėkmingai veikti dabartyje, bet ir užtikrinti savo augimą ateityje. „Tvarūs patobulinimai nėra trumpalaikiai pokyčiai, kurie išnyksta, kai jų šalininkai pasitraukia.“ (Hagreaves ir Fink, 2003). Vadovai, siekiantys tvarios lyderystės, turi gebėti numatyti galimus pokyčius, pritaikyti savo strategijas ir skatinti organizacijos narių įsitraukimą. Strateginis mąstymas yra esminis tvarios lyderystės elementas. Pasak Hargreaves ir Fink (2003), tvarus vadovavimas užtikrina sėkmę laikui bėgant, o ne tik trumpalaikius rezultatus. Lyderiai ruošiasi ateities iššūkiams ir kuria lanksčias strategijas, kurios gali prisitaikyti prie įvairių pokyčių. Tvarioji lyderystė švietime turi būti suvokiama kaip ilgalaikė investicija į pasitikėjimą, komandinį darbą ir bendruomenės įsitraukimą, kas yra būtina kuriant stabilias ir tvarias organizacijas. Vadovai, turintys tvarios lyderystės vertybes, linkę siekti darnos tarp organizacijos tikslų ir asmeninių vertybių. Jie supranta, kad tik suderinus šiuos du aspektus galima užtikrinti ilgalaikį organizacijos augimą ir stabilumą. „Tvaraus vadovavimo nepasiekia charizmatiškai lyderiai, kurių batai yra per dideli, kad juos būtų galima užpildyti.“ (Hagreaves ir Fink, 2003).

Vienas iš ryškiausių tvarios lyderystės pavyzdžių yra švietimo sektorius, kur ilgalaikė strategija ypač svarbi. Vadovai turi užtikrinti, kad:

- 1) Ugdymo programos ir metodai atlieptų ateities visuomenės poreikius.
- 2) Pedagogai turėtų tinkamas galimybes profesiniam tobulėjimui.
- 3) Švietimo sistemos lankstumas leistų prisitaikyti prie naujovių.

Ilgalaikė vizija ir strateginis mąstymas yra neatsiejami tvarios lyderystės komponentai. Siekiant organizacijos stabilumo ir augimo, lyderiai turi gebėti ne tik formuluoti ilgalaikius tikslus, bet ir kurti lanksčias strategijas, kurios leidžia prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Sėkmingi tvarūs lyderiai ne tik vadovauja, bet ir ugdo pasitikėjimu bei bendruomeniškumu grįstą organizacinę kultūrą.



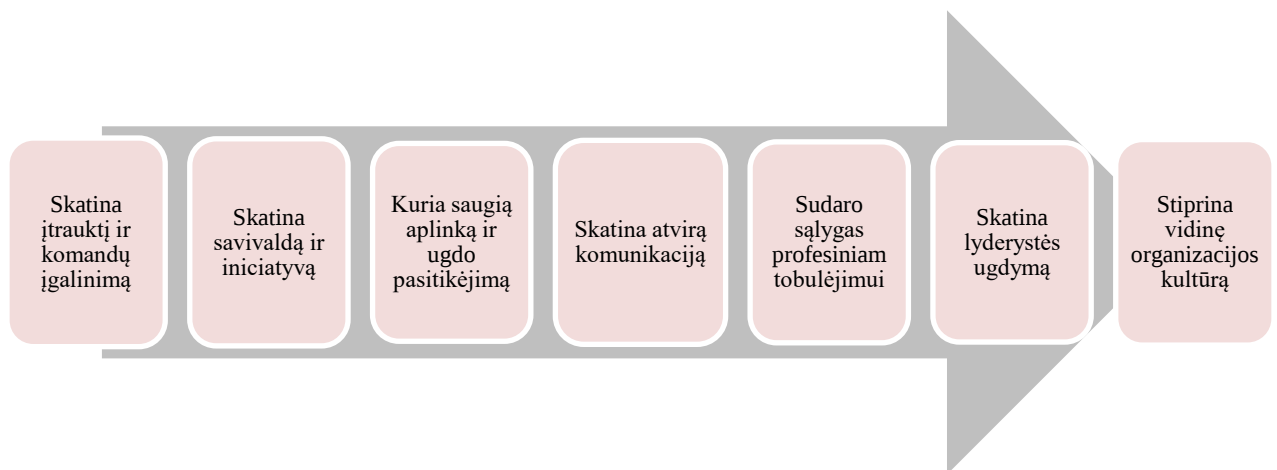
2 pav. Tvaraus lyderio strateginės veiklos etapai (Sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

1.1.2. Įtraukiantis ir palaikantis vadovavimas

Tvarūs lyderiai skatina įvairovę, įtrauktį ir komandų įgalinimą. Jie vertina skirtingas nuomones, suteikia darbuotojams galimybes augti ir ugdo pasitikėjimą. Darbuotojams suteikiama daugiau atsakomybės ir galimybių veikti savarankiškai, gerbiamos skirtingos nuomonės ir užtikrinama skaidri informacijos sklaida. Vadovai, kurie siekia tvarios lyderystės, dažnai pabrėžia komandinio darbo reikšmę ir skatina bendradarbiavimą. Jie žino, kad vienas žmogus negali pasiekti ilgalaikių tikslų, todėl svarbu skatinti visų narių įsitraukimą ir bendrą

atsakomybę. „Tvarus vadovavimas yra paskirstoma būtinybė ir bendra atsakomybė” (Hagreaves ir Fink, 2003)

Vadovai, praktikuojantys tvarią lyderystę, supranta, kad švietimo įstaiga yra ne tik darbo vieta, bet ir bendruomenė, kurioje svarbu užtikrinti visų narių gerovę ir įsitraukimą. Jie siekia kurti aplinką, kurioje visi jaustųsi svarbūs ir galėtų aktyviai dalyvauti organizacijos vystymosi procese. Tvarūs lyderiai dažnai vertina atvirą ir abipusį ryšį su komanda. Jie nori suprasti savo darbuotojų, mokytojų, mokinių poreikius ir nuomonę, kad galėtų priimti geriausius sprendimus organizacijos labui. Tvarioji lyderystė remiasi atvira komunikacija, todėl organizacijoje tampa įprasta dalintis idėjomis, iššūkiais ir sprendimais. Kai mokytojai dalijasi darbais, atsakomybėmis ir idėjomis, jie ne tik sumažina savo darbo krūvį, bet ir sukuria stipresnį tarpusavio palaikymo tinklą. Komandinis darbas ir tarpusavio pagalba leidžia išvengti perdegimo, kuris švietimo srityje tampa vis dažnesne problema, tuo pačiu išvengiama darbuotojų kaitos. Kai mokytojai jaučiasi išklausyti, įvertinti ir turi galimybę pasidalinti užduotimis, jų emocinė sveikata gerėja, o motyvacija dirbti auga. Toks požiūris padeda ne tik pedagogams, bet ir visai ugdymo įstaigos bendruomenei – mokiniai mato pozityvius bendradarbiavimo pavyzdžius, o ugdymo kokybė tampa dar aukštesnė. Ugdymo įstaigose veikia savivalda, t.y. mokyklos taryba, mokinių parlamentas, tėvų komitetas ir t.t., dauguma sprendimų priimami bendradarbiaujant. Tai stiprina organizacijos vidinę kultūrą, kurioje visi nariai jaučiasi vertinami ir išgirsti. Tuo pačiu tvarus vadovavimas reikalauja, kad rimtas dėmesys būtų skiriamas vadovų kaitai. Sėkminga kaita pasiekama ugdant įpėdinius ten, kur reikia tęstinumo, ilgiau išlaikant sėkmingus lyderius. Vienas iš tvarios lyderystės principų, pasak Hagreaves ir Fink (2003), yra tai, kad tvari lyderystė palaiko kitų lyderystę. Vienas iš būdų lyderiams palikti ilgalaikį palikimą - užtikrinti, kad jis būtų kuriamas kartu su kitais ir juo būtų dalijamasi. Todėl lyderystės perėmimas reiškia daugiau nei direktorių įpėdinių rengimą. Tai reiškia, kad lyderystę reikia paskirstyti visai mokyklos profesinei bendruomenei, kad ji galėtų perimti estafetę direktoriui pasitraukus ir sušvelninti smūgį dėl direktoriaus kaitos (Spillane, Halverson ir Drummond, 2001). Vadovų ugdymas ir lyderystės skatinimas visame organizacijos lygmenyje leidžia išlaikyti nuoseklumą, stabilumą ir tęstinę organizacijos plėtrą.



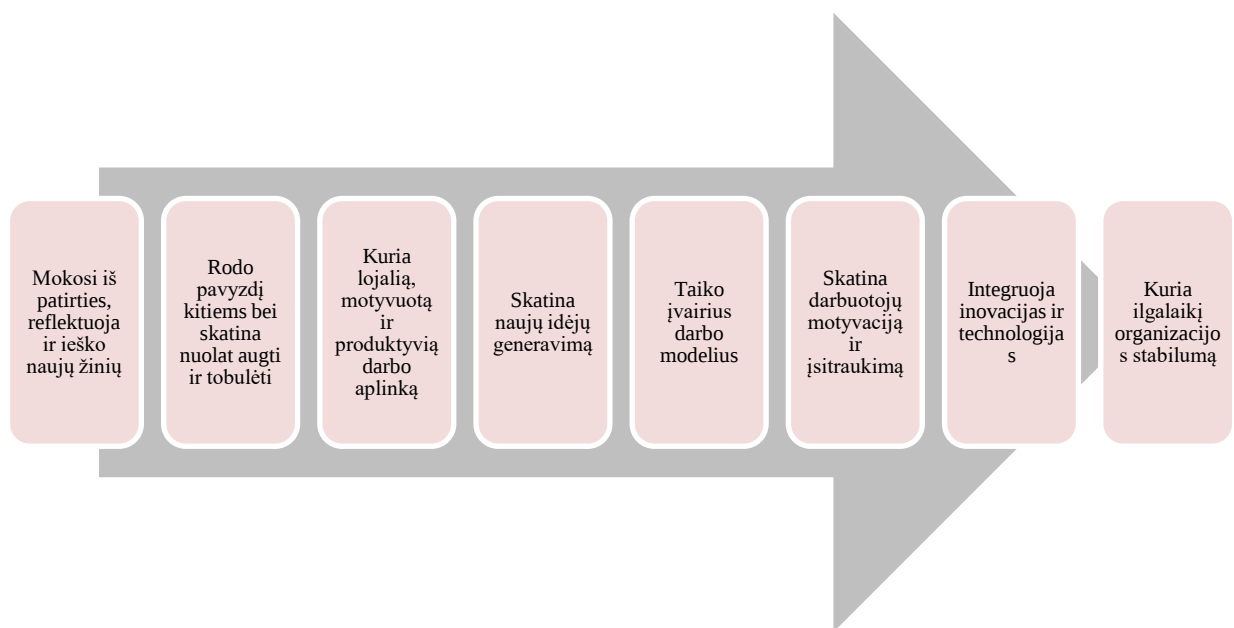
3 pav. Tvaraus lyderio poveikis organizacijos kultūrai (Sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

1.1.3. Nuolatinis mokymas (-is) ir inovacijos

Tvari lyderystė yra neatsiejama nuo nuolatinio mokymosi ir inovacijų diegimo. Šiuolaikiniai lyderiai supranta, kad jų sėkmė ir organizacijos augimas priklauso ne tik nuo strateginių sprendimų, bet ir nuo gebėjimo prisitaikyti prie kintančios aplinkos, nuolat atnaujinti žinias bei skatinti darbuotojų tobulėjimą. Tvarūs lyderiai vadovavimą suvokia kaip nepertraukiamą mokymosi procesą. Jie nuolat ieško naujų žinių, mokosi iš patirties, reflektuoja savo sprendimus ir skatina komandas daryti tą patį. Toks požiūris leidžia ne tik išlaikyti aukštą organizacijos veiklos lygį, bet ir stiprinti darbuotojų motyvą bei įsitraukimą.

Be to, tvarūs vadovai įsipareigoja ne tik akademiniam tobulėjimui, bet ir emocinei bei socialinei kompetencijai ugdyti. Jie supranta, kad sėkmingam vadovavimui nepakanka vien techninių žinių – būtina lavinti komunikacijos, bendradarbiavimo ir problemų sprendimo įgūdžius. Tvarūs lyderiai skatina organizacijoje kultūrą, kurioje mokymasis nėra laikomas epizodiniu reiškiniu, bet tampa neatsiejama kasdienės veiklos dalimi. Jie suteikia darbuotojams galimybę mokytis tiek formaliai (mokymai, seminarai, kursai), tiek neformaliai (mentorysčių programos, diskusijos, konferencijos, patirties dalijimasis). Svarbu tai, kad šie vadovai patys rodo pavyzdį – dalyvauja mokymuose, analizuoja naujausius tyrimus, seka inovacijas ir jas taiko praktikoje. Tokiu būdu jie ne tik stiprina savo kompetencijas, bet ir motyvuoja darbuotojus siekti nuolatinio tobulėjimo. Pasak Hargreaves ir Fink (2003), tvarus vadovavimas kuria ir išsaugo tvarų mokymąsi. Tvarus vadovavimas, skatinantis tvarų mokymąsi, neapsiriboja vien laikinu pasiekimų rezultatų pagerėjimu, bet sukuria ilgalaikį mokymosi pagerėjimą, kurį galima išmatuoti. Tvarus vadovavimas ugdo, o ne eikvoja žmogiškuosius ir materialinius išteklius, tai vienas iš tvarios lyderystės principų. Vienas svarbiausių tvarios lyderystės aspektų – gebėjimas ugdyti būsimus vadovus. Tvarūs lyderiai supranta, kad jų atsakomybė neapsiriboja tik esamų

rezultatų gerinimu, bet ir naujos lyderių kartos paruošimu. Jie skatina mentorystės programas, kuriose patyrę darbuotojai dalijasi žiniomis su jaunesniais kolegomis. Taip sukurama stipri organizacijos žinių bazė, skatinamas darbuotojų įsitraukimas ir ilgalaikis organizacijos stabilumas. Tvarūs lyderiai rūpinasi savo komandų darbo sąlygomis, psichologine sveikata ir profesiniu augimu. Jie sudaro sąlygas darbuotojams siekti asmeninių tikslų, taip kurdami lojalą, motyvuotą ir produktyvią darbo aplinką. Tvarūs lyderiai supranta, kad inovacijos yra neatsiejamos nuo organizacijos augimo ir konkurencingumo. Jie aktyviai skatina naujų idėjų generavimą, atvirumą pokyčiams bei technologinių sprendimų integravimą. Inovatyvi aplinka suteikia ugdymo įstaigai galimybę ne tik prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, bet ir tapti pokyčių iniciatoriumi. Tvarūs lyderiai yra lankstūs darbo organizavimo klausimais, taiko įvairius darbo organizavimo modelius (pvz. nuotolinio darbo įrankius, hibridinį darbą), skatina kūrybiškumą ir eksperimentavimą, suteikiant darbuotojams erdvę išbandyti naujus metodus ir mokytis iš klaidų. Taiko skaitmenines technologijas (pvz. dirbtinį intelektą, įvairius mokymo(-si) įrankius ir pan.).

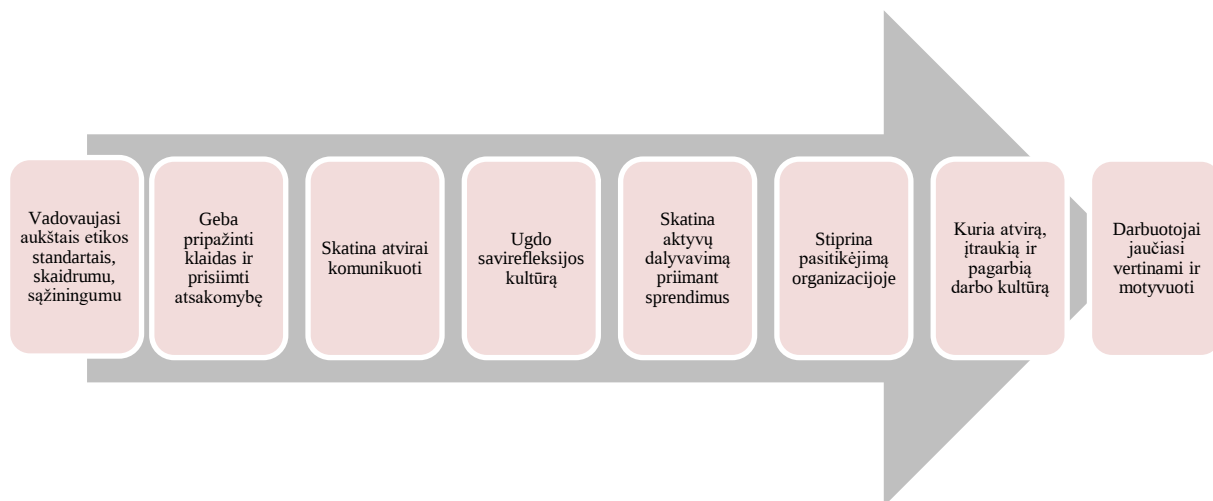


4 pav. Tvaraus lyderio poveikis ugdymo įstaigai (Sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

1.1.4. Atsakomybė ir etiškas elgesys

Tvarūs lyderiai vadovaujasi aukštais etikos standartais, skaidrumu ir sąžiningumu. Jie prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir jų poveikį darbuotojams, bendruomenei ir aplinkai. Lyderiai laikosi aukštų moralinių standartų ir neieško trumpalaikių sprendimų, kurie gali pakenkti reputacijai. Geba pripažinti savo klaidas bei mokosi iš jų, ieško būdų, kaip ištaisyti

situaciją. Vadovo gebėjimas pripažinti savo klaidas ir mokytis iš jų yra itin svarbus. Tokia savybė ne tik stiprina pasitikėjimą organizacijoje, bet ir skatina darbuotojus atvirai komunikuoti bei ugdyti savirefleksijos kultūrą. Vadovas, kuris aktyviai ieško sprendimų savo klaidoms taisyti, tampa patikimu autoritetu, kuriančiu organizacijos skaidrumo ir atsakomybės tradicijas. Ugdomo įstaigų vadovams itin svarbus pageidaujamo elgesio modeliavimas, nes jų veiksmai ir sprendimai daro tiesioginę įtaką mokyklos bendruomenei. Tvariam vadovui svarbu pažinti save. Švietimo lyderiai turi žinoti, kas jie yra, kur jie yra ir ką jie nori daryti. Savęs pažinimas yra esminis gebėjimas. Pasak Hargreaves ir Fink (2011), vidinė organizacinė aplinka turi būti veiksminga ir vystomojo pobūdžio, siekiant plėtoti tvarią lyderystę. Tai reiškia, kad vadovai turėtų kurti atvirą, pagarbos ir įtraukties skatinamą darbo kultūrą, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami ir motyvuoti. Tvarus vadovavimas taip pat susijęs su socialinio teisingumo klausimais. Hargreaves ir Fink (2003) teigė, kad tvari lyderystė apima ne tik organizacijos tobulinimą, bet ir platesnės bendruomenės gerovės užtikrinimą. „, tvarus vadovavimas - tai ne tik savo mokyklos tobulinimas. Tai reiškia būti atsakingam už mokyklas ir mokinius, kuriems savo veiksmais darome poveikį platesnėje aplinkoje“ (Hargreaves ir Fink, 2003). Tai ypač aktualu švietimo sektoriuje, kur vadovai atsakingi ne tik už mokyklų veiklą, bet ir už mokinių bei mokytojo profesinio tobulėjimo perspektyvas. Be to, tvarios lyderystės koncepcija apima gebėjimą prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkybių, išlaikant etikos principus ir organizacijos viziją. Tokie lyderiai geba efektyviai reaguoti į iššūkius, pasitelkdami ilgalaikę strategiją bei sisteminių požiūrį į problemų sprendimą. Jie ugdo pasitikėjimą savo komandoje, skatindami aktyvų dalyvavimą priimant sprendimus ir stiprindami organizacijos narių atsakomybę už bendrus tikslus. Atsakomybė ir etiškas elgesys tvarioje lyderystėje tampa pagrindiniu organizacijos tvarumo ir ilgalaikės sėkmės garantu. Tokia lyderystė padeda formuoti skaidrią, socialiai atsakingą ir nuolat tobulėjančią darbo aplinką, kurioje tiek vadovai, tiek darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir vertinami. Tvarūs lyderiai švietimo sektoriuje turi didelį potencialą transformuoti organizacijas, užtikrinant jų tvarumą ir gebėjimą prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių.

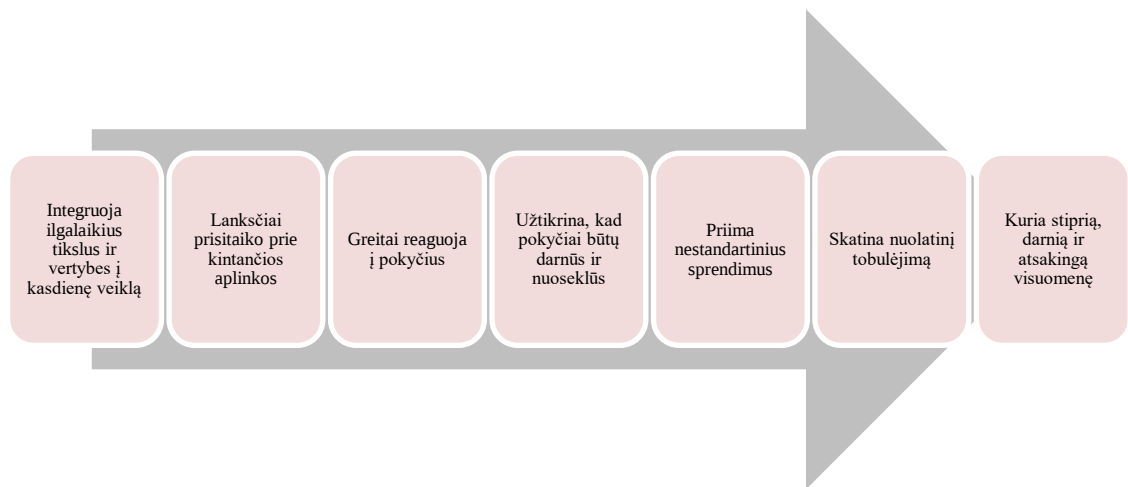


5 pav. Tvaraus lyderio poveikis darbuotojams (Sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

1.1.5. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti

Tvarioji lyderystė ugdymo įstaigose dažnai priklauso nuo lyderio gebėjimo integruoti ilgalaikius tikslus ir vertybes į kasdienę veiklą. Vadovai, kurie praktikuoja tvarią lyderystę, dažnai susiduria su iššūkiais, susijusiais su nuolatine pokyčių įgyvendinimo būtinybe, bet tuo pačiu privalo užtikrinti, kad pokyčiai būtų darnūs ir nuoseklūs. Tvarūs lyderiai geba greitai reaguoti į pokyčius ir priimti kartais nestandartinius sprendimus. Geba spręsti krizines situacijas, tuo pačiu išlikdami ramūs, sprendimus priimdami remdamiesi faktais bei ilgalaikę viziją. Pasak Hargreaves ir Fink (2003), tvarus vadovavimas ugdo aplinkos įvairovę ir gebėjimus. Tvarumo skatintojai atkuria ir puoselėja aplinką, kuri turi gebėjimą skatinti nuolatinį tobulėjimą plačiu mastu. Jie sudaro sąlygas žmonėms prisitaikyti prie vis sudėtingesnės aplinkos ir klestėti joje, mokantis vieniems iš kitų įvairios praktikos. Tvarus vadovavimas imasi aktyvaus bendradarbiavimo su aplinka, ypač tada, kai ji yra nepalanki. Jis turi turėti aktyvistinį aspektą, nes tik tokiu būdu galima sukurti ilgalaikius pokyčius, atitinkančius organizacijos bei visuomenės poreikius. Lyderiai ne tik stebi ir analizuoja esamą situaciją, bet ir inicijuoja pokyčius, kurie padeda ugdymo įstaigoms tapti atsparesnėmis ir lankstesnėmis nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Tvari lyderystė ugdymo įstaigose ne tik skatina pokyčius, bet ir užtikrina, kad organizacijos kultūra būtų paremta tokiomis vertybėmis kaip pagarba, bendradarbiavimas ir socialinė atsakomybė. Tai prisideda prie bendruomenės, kurioje visi nariai dalijasi bendrais tikslais ir vertybėmis, stiprina pasitikėjimą vieni kitais bei skatina dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Be to, tvarūs lyderiai aktyviai kuria mokymosi organizacijas, kuriose skatinamas kritinis mąstymas, nuolatinis mokymasis ir adaptacija. Svarbu paminėti, kad

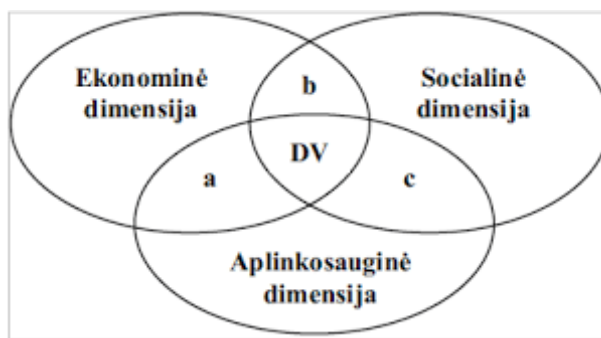
tvari lyderystė neapsiriboja tik organizacijos viduje vykstančiais procesais. Ji taip pat apima ryšius su išorės partneriais, bendruomenėmis ir kitomis institucijomis, kurios gali prisidėti prie ugdymo kokybės gerinimo bei ilgalaikio augimo (ypač projektai). Tvarūs lyderiai supranta, kad sėkmė neateina per vieną dieną – tai nuoseklus procesas, reikalaujantis strateginio planavimo, nuolatinės refleksijos ir gebėjimo prisitaikyti prie naujų aplinkybių. Lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti yra kertinės tvarios lyderystės savybės. Ugdymo įstaigų vadovai, kurie geba efektyviai reaguoti į pokyčius, skatinti inovacijas ir puoselėti vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą, tampa ne tik stipriais lyderiais, bet ir ilgalaikės sėkmės garantais. Tokia lyderystė ne tik prisideda prie organizacijos augimo, bet ir kuria stipresnę, darnesnę ir atsakingesnę visuomenę.



6 pav. Tvaraus lyderio poveikis visuomenei (Sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

1.2. Tvarios lyderystės dimensijos

Organizacijos lygmeniu tvari lyderystė suprantama kaip lyderystės veikla, kuri įsitvirtina visoje organizacijoje ir atitinkamomis praktikomis sudaro organizacijoje savaime atsinaujinančią sistemą, kad įstaiga galėtų išlaikyti ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę pusiausvyrą per visą gyvavimo ciklą, ir taip siektų ilgalaikio darnaus vystymosi. Tvarus vystymasis dažniausiai apibūdinamas kaip trijų pagrindinių dimensijų – ekonominės, ekologinės ir socialinės – bei jų ilgalaikių perspektyvų visapusiškas nagrinėjimas. Pasak Domarko ir kt. (2012), šių dimensijų sąveika leidžia siekti subalansuotų tikslų. Jų susiliejimas (7 pav.) simbolizuoja bendrą tvaraus vystymosi sampratą. Šis modelis dažnai suvokiamas kaip kompromisas tarp siekiamų ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų, nors tvarumo koncepcija gali būti interpretuojama skirtingai.

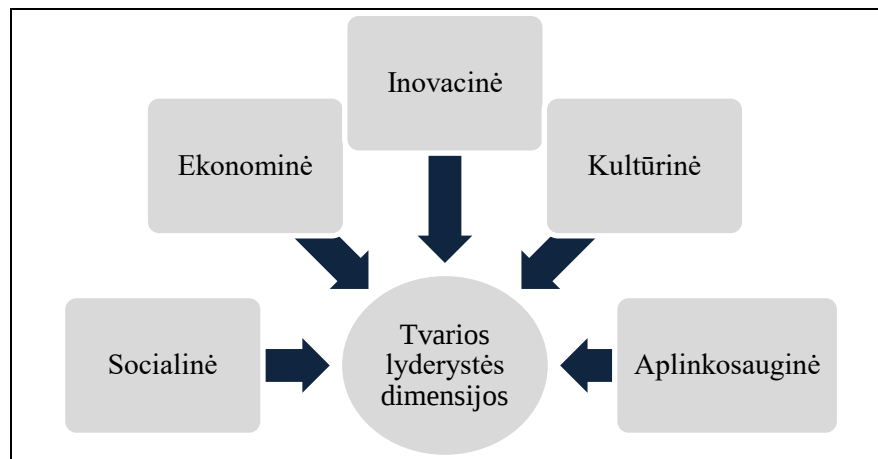


7 pav. Tvaraus vystymosi koncepcija (Domarkas ir kt., 2012)

Sukurtame modelyje išryškinama ekonomikos, socialinės sferos ir aplinkos sąveika. Ekonomikos ir aplinkos tarpusavio ryšys atspindi ekonominės veiklos poveikį aplinkai per išteklių naudojimą, taršą bei atliekų susidarymą, o aplinkos įtaka ekonomikai pasireiškia per gamtos išteklių prieinamumą ir atliekų kaupimą. Ekonomikos ir socialinės sferos sąveika apibūdinama plote „b“, kuriame vyrauja ekonomikos poveikis visuomenei, įskaitant pajamas ir užimtumą. Taip pat vertinamas socialinės sferos poveikis ekonomikai per darbo jėgos pasiūlą, gyventojų skaičių ir sudėtį, vartojimo mastą, švietimą bei institucines struktūras. Socialinės ir aplinkosaugos dimensijos sąveika atsiskleidžia plote „c“ – čia socialiniai veiksniai veikia aplinką per demografinius pokyčius ir vartojimo įpročius, o aplinkos poveikis visuomenei pasireiškia išteklių prieinamumu, poveikiu sveikatai bei gyvenimo ir darbo sąlygoms.

Domarkas ir kt. (2012) pabrėžia, kad tradicinėje tvaraus vystymosi sampratoje institucinė dimensija nėra išskiriama kaip atskiras elementas. Vietoj to, jos tam tikri aspektai integruojami į ekonomines, socialines ir aplinkosaugines veiklas, apimančias formalizavimą, įteisinimą, paramą, infrastruktūros kūrimą ir pritaikymą specifiniams poreikiams.

Daugelis šiuolaikinių tyrėjų, tokių kaip Fullan (2003), pabrėžė tvarumo principų reikšmę ugdymo įstaigoms ir kitoms organizacijoms, integruodami socialines, ekonomines, ekologines, kultūrines ir inovacines tvarios lyderystės dimensijas. Fullan (2003) nurodė, kad tvarios lyderystės pagrindinis tikslas – ne tik užtikrinti trumpalaikius rezultatus, bet ir skatinti ilgalaikį mokyklų tobulėjimą bei bendruomenių gerovę.



8 pav. Tvarios lyderystės dimensijos (Sudaryta darbo autorės, remiantis Fullan, 2003)

1.2.1. Socialinė dimensija

Tvarios lyderystės socialinė dimensija akcentuoja žmonių gerovę, bendruomeniškumą, lygybę ir įtrauktį. Ji siekia užtikrinti, kad organizacijos, ypač ugdymo įstaigos, veiktų ne tik efektyviai, bet ir socialiai atsakingai, rūpintusi visais suinteresuotais asmenimis- mokiniais, mokytojais, tėvais ir plačiąja visuomene. Ugdymo įstaigos aplinkos pažinimas leidžia efektyviau plėtoti savo instituciją. Vadovauti - reiškia įkvėpti bendram tikslui. Žmogiškųjų išteklių plėtos požiūriu, organizacijos gali įgyvendinti žmogiškųjų išteklių plėtrą pasitelkdamos tvarią lyderystę. Tvarus vadovavimas apima visus į žmones orientuoto valdymo aspektus, darbuotojus laiko vienu iš įmonės suinteresuotųjų subjektų, o vėliau laiko atsakomybe už lojalios ir labai įsitraukusios darbuotojų komandos ugdymą (Avery ir Bergsteiner, 2011b). Vadovauti žmonėms - reiškia skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, sudaryti sąlygas visiems ugdyti lyderystės kompetencijas, išklausyti ir suprasti kitų požiūrį ir situaciją, ypač autentiškai elgtis su darbuotojais. Galios pasidalijimas, pavyzdžiui, teisių suteikimas ir užduočių delegavimas, gali padidinti asmens įsitraukimą (Wang ir kt., 2022). Lyderis siekia įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę į sprendimų priėmimą ir organizacijos plėtrą, užtikrinti lygybę (kiekvienas asmuo, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, tautybės ar socialinės padėties, turi galimybę aktyviai dalyvauti įstaigos veikloje ir naudotis vienodomis galimybėmis), įvairovę ir įtrauktis, skatinti mokinių ir mokytojų emocinę gerovę ir empatiją. Be to, darnaus vadovavimo skatinimas ir palaikymas taip pat padeda skatinti žmogiškųjų išteklių kūrėjų augimą, todėl jie tampa kantresni ir rūpestingesni darbuotojams.

Hargreaves ir Fink (2006) pabrėžė, kad tvari lyderystė užtikrina, kad pokyčiai atitiktų socialinio teisingumo principus. Tai reiškia, kad lyderiai turi rūpintis visų bendruomenės narių

gerove, ypač pažeidžiamiausiomis grupėmis. Vienas iš tvarios lyderystės tikslų yra užtikrinti sėkmę kiekvienam švietimo bendruomenės nariui (Sanford ir kt., 2019). Šis įsipareigojimas aiškiai grindžiamas etišku elgesiu ir lygybės principu. Kaip paaikškino Daviesas, darnioji lyderystė siekia akcentuoti moralinio paveldo reikšmę savo veikloje, peržengdama laikinosios lyderystės ribas ir siekdama įtvirtinti ilgalaikį ir tvarų poveikį. Pripažįstant nuolatinio tobulėjimo ir veiksmingo finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmenį, tvarioji lyderystė atitinka tvaraus augimo principą (Kondrotaitė ir Burinskienė, 2023). Šis įsipareigojimas siekti įtraukties, etinių pagrindų ir ilgalaikio poveikio lemia, kad darnioji lyderystė yra holistinė sistema, neapsiribojanti vien tiesioginiais pasiekimais. Įtraukimas pabrėžia aktyvų visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose, puoselėjant pasitikėjimo ir bendros atsakomybės atmosferą. Tvarioji lyderystė remiasi pagarba mokinių, mokytojų ir kitų bendruomenės narių poreikiams. Puoselėjama atvira ir bendradarbiaujanti kultūra. Skatinama pasidalytoji lyderystė. Fullan (2003) pabrėžė lyderystės pasidalijimą tarp vadovų, mokytojų ir bendruomenės narių. Tvari lyderystė įtraukia daugiau žmonių į sprendimų priėmimą ir atsakomybę už organizacijos sėkmę. Kuriami tvirti, pasitikėjimu grįsti santykiai su visais švietimo įstaigos dalyviais – darbuotojais, mokiniais, tėvais, partneriais ir bendruomene. Užtikrinama socialinė ir emocinė gerovė, sukurama palaikanti ir saugi aplinka, mažinanti stresą ir skatinanti įsitraukimą. Kuriamos ilgalaikės partnerystės su bendruomene, kurios remiasi pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Pasak Hargreaves ir Fink (2006), lyderystė turi būti susijusi ne tik su vietine organizacija, bet ir su platesnėmis bendruomenėmis, kitomis mokyklomis ir švietimo sistemomis. Tvari lyderystė stiprina ryšius tarp institucijų ir skatina žinių bei išteklių dalijimąsi.

1.2.2. Ekonominė dimensija

Tvarios lyderystės ekonominė dimensija ugdymo įstaigoje yra esminis veiksnys, siekiant ilgalaikio stabilumo, efektyvaus išteklių naudojimo bei atsakingo finansų valdymo. Ji orientuota ne tik į racionalų biudžeto planavimą ir finansinės drausmės laikymąsi, bet ir į strategines investicijas, kurios atliepia socialinius bei aplinkosauginius tikslus. Ekonominė dimensija ugdymo įstaigoje skatina ilgalaikę tvarią plėtrą, kuri leidžia ne tik išlaikyti, bet ir gerinti ugdymo kokybę, stiprinti infrastruktūrą bei skatinti inovacijas. Vienas pagrindinių tvarios ekonominės lyderystės principų – atsakingas išteklių valdymas. Tai apima ne tik biudžeto balansavimą, bet ir efektyvų materialinių bei energetinių resursų naudojimą. Vadovai privalo strateginiu požiūriu planuoti investicijas, siekdami ilgalaikio ugdymo įstaigos stabilumo ir augimo. Tvarus biudžeto planavimas reiškia ne tik gebėjimą paskirstyti esamas lėšas, bet ir gebėjimą prognozuoti

finansinius poreikius ateityje, užtikrinant tvarią ugdymo sistemos plėtrą. Tvarioji lyderystė siekia atsakingai naudoti išteklius, vengti jų švaistymo ir užtikrinti, kad ateities kartos galėtų naudotis tvariomis švietimo sistemomis (Hargreaves ir Fink, 2006). Tvarios lyderystės ekonominė dimensija taip pat apima investicijas į ateities kartas. Tai reiškia, kad ugdymo įstaigos turėtų skirti dėmesį technologiniam tobulėjimui, mokytojo kompetencijų kėlimui, inovatyvių mokymo metodų diegimui bei infrastruktūros modernizavimui. Finansuojamos ilgalaikės mokymosi priemonės, kurios ne tik gerina mokymosi kokybę, bet ir prisideda prie efektyvesnio išteklių naudojimo. Energijos taupymas yra dar vienas svarbus aspektas, kuris prisideda prie ekonominio tvarumo. Ugdymo įstaigose skatinama naudoti energiją taupančias technologijas, tokias kaip saulės baterijos, geoterminė energija, LED apšvietimas bei efektyvios šildymo ir vėdinimo sistemos. Ilgalaikė pastatų ir infrastruktūros priežiūra ne tik sumažina eksploatacines išlaidas, bet ir leidžia sumažinti poreikį dažnai keisti ar atnaujinti materialinę bazę. Racionalus išteklių valdymas taip pat reiškia efektyvų viešųjų pirkimų organizavimą, skaidrų ir atsakingą finansinės informacijos valdymą. Bendruomenės nariai – mokiniai, tėvai, partneriai – turi turėti galimybę susipažinti su ugdymo įstaigos finansine veikla, kas didina pasitikėjimą bei skaidrumą. Ekonominiai sprendimai ugdymo įstaigose turi būti priimami atsižvelgiant ne tik į trumpalaikės naudos siekį, bet ir ilgalaikio poveikio vertinimą. Tai apima ne tik finansinius aspektus, bet ir socialinę bei aplinkosauginę atsakomybę. Tvarūs lyderiai turi gebėti subalansuoti ekonominius interesus su platesniais ugdymo bendruomenės ir visuomenės poreikiais. Bendradarbiavimas su verslo bendruomene, nevyriausybinėmis organizacijomis bei valstybinėmis institucijomis yra svarbi tvarios ekonominės lyderystės dalis. Per tokius ryšius galima gauti papildomą finansavimą mokymo projektams, stažuotėms, infrastruktūros modernizavimui bei kitoms iniciatyvoms, kurios prisideda prie ilgalaikio ugdymo įstaigos augimo. Tvarios lyderystės ekonominė dimensija ugdymo įstaigoje yra visapusiškas procesas, kuris ne tik užtikrina stabilų ir efektyvų ugdymo organizavimą, bet ir kuria tvarią, ateities kartoms pritaikytą ugdymo aplinką. Tokia lyderystė leidžia ne tik stiprinti ekonominį efektyvumą organizacijos viduje, bet ir skatinti darnius, tvarius sprendimus, kurie daro teigiamą poveikį visai ugdymo ekosistemai.

1.2.3. Inovacinė dimensija

Tvarios lyderystės inovacinė dimensija ugdymo įstaigoje orientuojasi į nuolatinį tobulėjimą, naujovių diegimą ir kūrybiškumo skatinimą, siekiant užtikrinti ilgalaikę švietimo kokybę, aktualumą ir darnumą. Ši dimensija apima tiek technologijų diegimą, tiek inovatyvių mokymo metodų kūrimą bei organizacinių procesų tobulinimą. Inovatyvūs ugdymo įstaigų vadovai ugdo gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių, diegti modernias idėjas ir skatinti

bendruomenės narius aktyviai dalyvauti švietimo transformacijoje. Jie palaiko eksperimentavimą, lankstumą ir duomenimis grįstų sprendimų priėmimą, kurie leidžia greitai adaptuoti naujoves ir užtikrinti jų efektyvumą. Mokytojai ir vadovai nuolat mokosi, diegia naujas ugdymo praktikas ir taiko šiuolaikines žinias, siekdami sukurti inovatyvią ir įtraukiančią mokymosi aplinką. Ugdymo procese taikomos pažangios metodikos, tokios kaip aktyvusis mokymasis, projektinis ir patirtinis ugdymas, personalizuotas mokymas bei integruotos tarpdisciplininės programos. Šios metodikos padeda ugdyti mokinių kritinį mąstymą, kūrybiškumą ir problemų sprendimo įgūdžius. Ugdymo įstaigos įgyvendina skaitmenines transformacijas – naudojamos interaktyvios mokymo priemonės, dirbtinio intelekto sprendimai mokymosi personalizavimui, virtualios ir papildytos realybės įrankiai bei išmaniosios valdymo sistemos. Be to, skatinama mokytojų ir mokinių iniciatyva kurti inovatyvius projektus, kurie sprendžia realias švietimo ir visuomenės problemas. Bendradarbiavimas su universitetais, mokslo ir inovacijų centrais bei verslo įmonėmis tampa esminiu inovacijų diegimo veiksmu. Tokios partnerystės padeda ugdymo įstaigoms ne tik naudotis naujausiais tyrimais, bet ir pritaikyti praktinius sprendimus, kurie gerina mokymosi kokybę bei veiklos efektyvumą. Veiklos grindžiamos duomenų analize, įrodymais grįsta praktika ir naujausių tyrimų įžvalgomis. Tvari lyderystė ugdymo įstaigose remiasi ilgalaikiais pokyčiais ir sistemingu inovacijų diegimu, mažinant išteklių švaistymą ir užtikrinant ekonominį bei socialinį poveikį. Pasak Hargreaves ir Fink (2006), tvari lyderystė ne tik palaiko tai, kas jau veikia, bet ir nuolat skatina tobulėjimą. Ji apima įsipareigojimą mokytis, eksperimentuoti ir kurti inovacijas, kurios užtikrina, kad švietimo sistema išliktų dinamiška, lanksti ir atitiktų kintančius visuomenės poreikius.

1.2.4. Kultūrinė dimensija

Tvarios lyderystės kultūrinė dimensija ugdymo įstaigoje orientuojasi į organizacijos vertybių, tradicijų, įsitikinimų ir normų formavimą, kurios skatina tiek asmeninį, tiek bendruomenės augimą. Kuriama organizacinė kultūra, orientuota į mokymąsi, dalijimąsi žiniomis ir tarpusavio pagarbą. Skatinama nuolatinė kultūros adaptacija ir tobulėjimas pagal naujus iššūkius bei tendencijas, kartu išlaikant tvarias vertybes. Avery ir Bergsteiner (2011b) aiškiai nurodė, kad stiprios ir bendros organizacinės kultūros puoselėjimas yra viena iš aukšto lygio darnaus vadovavimo praktikų, ir laikė ją tikslu, kurio reikia siekti. Tvarus vadovavimas integruoja asmeninį atsparumą, atvirą mąstyseną ir lyderystės etikos principus sprendžiant daugialypius iššūkius, siekiant teigiamo poveikio asmenims, organizacijoms ir plačiajai visuomenei (Miceli ir kt., 2021). Nors inovacijos yra svarbios, Fullan (2003) pabrėžė, kad tvarios lyderystės tikslas – išlaikyti pusiausvyrą tarp naujovių įdiegimo ir vertingų tradicijų išsaugojimo.

Tai reiškia, kad organizacijos turi ne tik priimti naujus švietimo metodus, bet ir išlaikyti bendruomenės identitetą, puoselėti istoriją bei tradicijas, kurios kuria organizacinį stabilumą ir tapatybę. Kultūrinė dimensija neatsiejama nuo organizacijos vertybinio pamato, todėl svarbu ugdyti atsakomybę, bendruomeniškumą ir įvairovės priėmimą. Ugdymo turinys skatina pilietiškumą, toleranciją, moralines vertybes ir pagarbą įvairioms kultūroms bei tradicijoms, o mokytojai ir mokiniai tampa bendruomenės lyderiais, kurie skatina socialinę darną. Tyrimai rodo, kad mokyklose, kuriose aktyviai puoselėjama kultūrinė dimensija, gerėja mokinių emocinė savijauta ir socialiniai įgūdžiai (Banks, 2020). Todėl švietimo įstaigos siekia sukurti atvirą ir įtraukiančią aplinką, kurioje kiekvienas bendruomenės narys jaustųsi vertinamas ir išklaustas. Tvarios lyderystės kultūrinė dimensija taip pat apima aktyvų dalyvavimą vietos bendruomenės veiklose. Ugdymo įstaigos organizuoja ir dalyvauja aplinkosauginiuose projektuose, remia socialines iniciatyvas, bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis bei vietos institucijomis. Kultūrinės vertybės, tokios kaip atsakomybė, solidarumas ir pagarba aplinkai, prisideda prie organizacijos socialinės atsakomybės ir tvarumo tikslų įgyvendinimo. Pavyzdžiui, mokyklos, kurios integruoja bendruomenės įsitraukimą į savo strategijas, demonstruoja didesnę socialinį poveikį ir ilgalaikę ugdymo kokybę (Hargreaves ir Fullan, 2012). Lyderystė turi būti orientuota į ilgalaikį poveikį, kuris išlieka net ir tada, kai lyderis pasitraukia iš savo pareigų. Pokyčiai turi būti įtvirtinti organizacijos kultūroje, kad jie išliktų ateities kartoms (Hargreaves ir Fink, 2006). Tai reiškia, kad vadovai ne tik skatina naujus procesus ir iniciatyvas, bet ir ugdo kitus lyderius, kurie gebėtų tęsti pradėtus darbus, išlaikydami organizacijos vertybinį pagrindą. Apibendrinant, tvarios lyderystės kultūrinė dimensija ugdymo įstaigoje sukuria tvarią, atvirą, įtraukią ir vertybėmis pagrįstą organizacijos kultūrą. Ji užtikrina ilgalaikę ugdymo kokybę, skatina bendruomenės gerovę ir prisideda prie tvaraus švietimo proceso plėtros, kuri remiasi nuolatine lyderystės, inovacijų ir tradicijų dermės paieška.

1.2.5. Aplinkosauginė dimensija

Tvarios lyderystės aplinkosauginė dimensija ugdymo įstaigoje orientuojasi į aplinkosaugos principų integravimą į kasdienę švietimo veiklą. Tai apima atsakingą gamtos išteklių naudojimą, ekologiškų technologijų diegimą, švietimo apie aplinkosaugą skatinimą ir bendruomenės įtraukimą į aplinkosaugines iniciatyvas. Pagrindinis tikslas – ne tik mažinti neigiamą poveikį aplinkai, bet ir ugdyti ekologiškai sąmoningus piliečius, kurie ateityje prisidės prie tvarios visuomenės kūrimo. Žvelgiant iš organizacinės kultūros perspektyvos, darnus vadovavimas yra pagrindinis organizacinės kultūros, orientuotos į inovacijas ir tvarumą organizacijoje, skatintojas (Avery ir Bergsteiner, 2011b). Kartu ši organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys, formuojantis

tvarią lyderystę (Amar, 2019). Todėl, esant atitinkamai jų sąveikai ir dermei, galima pasiekti organizacijos darnaus vystymosi tikslus.

Švietimo įstaigos bendruomenė aktyviai prisideda prie ekologinio sąmoningumo ugdymo, skatindama tvarias praktikas ir remdamasi naujausiais aplinkosaugos tyrimais (Sterling, 2010). Ugdymo įstaigose kuriamos aplinkai draugiškos strategijos, skatinančios mokinius ir mokytojus rūšiuoti atliekas, taupyti energiją, sumažinti plastiko vartojimą ir diegti perdirbimo bei pakartotinio naudojimo iniciatyvas.

Ugdymo įstaigose taikomi sprendimai, leidžiantys sumažinti neigiamą poveikį aplinkai, tokie kaip:

- Atsinaujinančios energijos naudojimas (saulės baterijos, vėjo jėgainės).
- Pastatų šiluminė izoliacija, energijos taupymo priemonės (LED apšvietimas, išmaniosios šildymo sistemos).
- Vandens taupymo technologijos (lietaus vandens surinkimo sistemos, efektyvus vandens naudojimas).
- Ekologiškos statybų ir renovacijos medžiagos, mažinančios anglies dioksido pėdsaką.

Ekologinis teisingumas reiškia sąžiningą ir subalansuotą gamtos išteklių paskirstymą tiek tarp skirtingų visuomenės grupių, tiek tarp dabartinių ir būsimų kartų, kartu pabrėžiant atsakomybę už aplinkos apsaugą. Tai reiškia, kad ekologiškai tvarios organizacijos naudoja gamtos išteklius tokiu greičiu, kuris yra mažesnis nei jų natūralus atsistatymas arba nei natūrali alternatyvų atsiradimo sparta (Dyllick & Hockerts, 2002). Tvarios lyderystės ekologinė dimensija neatsiejama nuo mokinių, mokytojų ir plačiosios bendruomenės švietimo apie aplinkos apsaugą. Ekologinio sąmoningumo ugdymas integruojamas į mokymo programas, organizuojamos aplinkosaugos iniciatyvos, tokios kaip "Žaliosios mokyklos" programos, vietos ekologinės kampanijos, tarptautiniai projektai su tvarumo akcentu. Ugdymo įstaigos skatina mokinius aktyviai dalyvauti tvarumo projektuose, organizuoti savanoriškas akcijas ir bendradarbiauti su vietos bendruomenėmis. Ugdymo įstaigos taip pat diegia ekologiško maitinimo principus, mažina maisto švaistymą, renkasi vietinius, ekologiškus produktus. Taikoma "nuo lauko iki stalo" strategija, kuri skatina mokinius pažinti maisto kilmę, auginti daržoves mokyklų soduose ir suprasti tvarios mitybos reikšmę. Vadovavimas aplinkai apima ne tik tvarų išteklių valdymą, bet ir strateginį planavimą, kaip įgyvendinti ilgalaikes aplinkosaugines iniciatyvas. Ugdymo įstaigų vadovai bendradarbiauja su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, moksliniais centrais ir verslo įmonėmis, siekdami įgyvendinti inovatyvius sprendimus. Weenen (2000) minėjo, kad darnus vystymasis yra viena iš

sudėtingiausių XXI a. problemų, todėl švietimo lyderiai turi ne tik ugdyti sąmoningus piliečius, bet ir užtikrinti, kad jų vadovaujamos įstaigos taptų pavyzdžiu tvarumo srityje. Darnaus vystymosi lyderiai integruoja ekologinius principus į savo ugdymo įstaigų viziją, kuria strateginius planus ir investuoja į ekologiškas inovacijas, kurios ilgainiui ne tik sumažina poveikį aplinkai, bet ir sukuria tvaresnę ugdymo sistemą ateities kartoms.

2. TVARIOS LYDERYSTĖS RAIŠKA IR SVARBA UGDYMO ĮSTAIGOJE

Tvarioji lyderystė ugdymo įstaigoje ypač svarbi užtikrinant ilgalaikę švietimo kokybę, organizacijos stabilumą ir jos gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių. Ji apima ne tik trumpalaikius veiklos rezultatus, bet ir rūpinimąsi bendruomenės gerove, socialiniu teisingumu, efektyviu išteklių naudojimu ir ateities kartų poreikiais. Tvari lyderystė orientuojasi į ilgalaikių tikslų siekimą. Ugdymo įstaigos lyderiai užtikrina, kad jų sprendimai prisidėtų prie mokyklos kultūros ir sistemų stabilumo net ir jiems pasitraukus. Tai leidžia organizacijai išlikti stipriai, nepriklausomai nuo personalo pokyčių. Įgyvendinant šią paradigmą lyderiui tenka didelė atsakomybė, apimanti sistemingą tvarios lyderystės principų diegimą ir stiprinimą švietimo įstaigoje ir platesniame visuomenės kontekste (Filho ir kt., 2020). Lyderio veiklumas pasireiškia veiksmais ir sprendimais, kurie jo kadencijos metu daro teigiamą ir tvarų poveikį (Fry ir Egel, 2021). Šie reikšmingi pokyčiai apima geresnės mokymosi aplinkos skatinimą ir pažangios vizijos puoselėjimą. Šie vadovo palaikomi transformaciniai pokyčiai atspindi darnaus vadovavimo vaidmenį, reiškiantį įsipareigojimą siekti ilgalaikio teigiamo poveikio. Iš tiesų tvarus poveikis turėtų išlikti ir po lyderio kadencijos (Barut ir Onay, 2017; Sengupta ir kt., 2020). Toks tvarus požiūris atitinka pagrindinius tvarios lyderystės principus, tokius kaip mokymosi, sėkmės palaikymas ir kitų lyderystės palaikymas, užtikrinant, kad lyderio inicijuoti teigiami pokyčiai išliktų ilgą laiką (Chaudhry & Noreen, 2023). Toks sąmoningas dėmesys ilgalaikiams tikslams, o ne trumpalaikiams pasiekimams, pabrėžia lyderio įsipareigojimą daryti tvarų ir reikšmingą poveikį, praturtinti švietimo aplinką ir skatinti nuolatinio tobulėjimo kultūrą. Taigi tvaraus lyderio ilgalaikį palikimą žymi ne tik jo kadencijos metu įgyvendinti pokyčiai, bet ir ilgalaikis pėdsakas institucijos trajektorijoje, atspindintis atsidavimą tvariai kompetencijai ir veiksmingumui (Lee, 2017). Tvarioji lyderystė leidžia ugdymo įstaigai išlaikyti aukštą ugdymo kokybę ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Švietimo institucijos yra vienos svarbiausių socialinių institucijų, formuojančių visuomenės dabartį ir ateitį (Aslam ir kt., 2022). Kadangi joms būtina švietimo lyderystė, gebanti formuluoti tvarius sprendimus, kaip pagerinti savo veiklą, tausoti išteklius, skatinti bendrą atsakomybę, puoselėti įtrauktį, prisidėti prie visuomenės vystymosi ir teikti pirmenybę mokymuisi ir asmeniniam augimui, o ne primesti iš viršaus nuleistas direktyvas (Filho ir kt., 2020; Khan Malik, 2021; Sanford ir kt., 2019). Tvarioji lyderystė ugdymo įstaigoje skatina mokytojų, mokinių, tėvų ir kitų bendruomenės narių dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Tai padeda kurti bendrą atsakomybę už ugdymo įstaigos tikslus ir užtikrinti sklandų pokyčių įgyvendinimą. Ugdymo įstaiga tampa atsakinga už platesnę bendruomenę, prisideda prie jos gerovės ir skatina bendruomenės narių įsitraukimą.

J. Navickaitė (2012) teigė, kad jei visi pagrindiniai ugdymo proceso dalyviai – vadovai, mokytojai, mokiniai ir jų tėvai – bendradarbiautų, jie galėtų sukurti stiprią lyderių komandą, turinčią didelę įtaką mokykloje. Ji taip pat pabrėžia, jog bendruomenės nariai, dirbdami vieningai, kitaip supranta savo vaidmenį. Tokiu atveju mokyklos vadovas tikisi, kad mokytojai aktyviau ir įvairiau dalyvaus mokyklos veikloje, atras efektyvesnių būdų atlikti savo užduotis, o tėvai ir mokiniai ims jausti atsakomybę ne kaip stebėtojai, bet kaip partneriai. Mokyklos lyderiai gali prisidėti prie ugdymo turinio kūrimo, teikti pasiūlymus ir tapti mokyklos tobulinimo komandos nariais (Navickaitė, 2012). W. Caldwell (2006) teigė, kad mokyklos sėkmė priklauso nuo gebėjimo prisijungti prie įvairių tinklų ir bendruomenių, siekiant dalytis žiniomis, spręsti problemas ir naudoti bendrus išteklius. Šis žinių pasidalijimas skatina mokyklos bendruomenę plėtoti ir išlaikyti plačiai paskirstytą lyderystę, sistemas, procesus ir gebėjimus (Copland, 2003). Tvari lyderystė yra būtina siekiant socialinio teisingumo švietimo srityje, užtikrinant vienodas galimybes ir mokinių įtraukimą (Shields, 2010). Lyderiai vadovaudamiesi tvarumo principais, užtikrina, kad ugdymo įstaigos vizija būtų pagrįsta moralinėmis ir etinėmis vertybėmis, pabrėžiančiomis mokinių mokymosi gerovę, socialinį teisingumą ir mokyklos indėlį į visuomenę. Tvari lyderystė skatina nuolatinį ugdymo proceso tobulinimą, inovacijų diegimą ir mokytojų profesinį tobulėjimą. Skatinamas inovatyvių metodų taikymas, remiantis naujausiomis ugdymo tendencijomis. Tai padeda ugdymo įstaigai neatsilikti nuo švietimo naujovių, išlaikant pusiausvyrą tarp tradicijų ir modernumo. Įtraukianti lyderystė didina mokytojų pasitenkinimą darbu, skatina profesinį augimą ir mažina darbuotojų kaitą. Mokytojai, kurie jaučia vadovybės palaikymą ir įsitraukimą, yra labiau motyvuoti ir patenkinti savo darbu. Orientacija į kokybišką mokymąsi ir inovacijas užtikrina geresnius mokinių pasiekimus. Hargreaves ir Fink (2004, p. 99) teigė, kad „Tvarus vadovavimas yra reikšmingas, plačiai paplitęs ir ilgalaikis. Ji reiškia kolektyvinę atsakomybę, kuri pernelyg nesunaudoja žmogiškųjų ar finansinių išteklių ir užtikrina supančios švietimo ir bendruomenės aplinkos gerovę. Darnioji lyderystė aktyviai įsitraukia į ją įtakojančius veiksnius ir puoselėja edukacinę aplinką, kuriai būdinga organizacinė įvairovė, skatinanti keitimąsi novatoriškomis idėjomis ir sėkminga praktika bendro mokymosi ir tobulėjimo bendruomenėse“.

Tvari lyderystė formuoja ugdymo įstaigos kultūrą, kurioje vertinamas bendradarbiavimas, pasitikėjimas ir pagarba. Skatinamas dialogas tarp mokytojų, mokinių ir tėvų, kuris padeda sukurti stiprią mokyklos kultūrą. Lyderystė turi būti pagrįsta bendradarbiavimu ir sisteminiu požiūriu, užtikrinančiu, kad kiekvienas ugdymo įstaigos narys galėtų prisidėti prie organizacijos tikslų (Fullan, 2003). Mokiniai ir mokytojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, jausdami atsakomybę už savo veiksmus. Mokiniai įgyja ne tik akademinių žinių, bet ir socialinių bei

emocinių įgūdžių, reikalingų gyvenime. Tai užtikrina, kad ugdymo įstaiga būtų ne tik vieta mokymuisi, bet ir bendruomenės centru, kur vyksta socialiniai ir kultūriniai renginiai. Mokiniai, kurie mokosi tvarios lyderystės principų aplinkoje, perima vertybes, tokias kaip atsakomybė, pagarba ir bendruomeniškumas. Emociškai sąmoningesni ir palaikančioje aplinkoje augę žmonės yra geriau pasirengę spręsti konfliktus, bendradarbiauti ir rūpintis kitais.

Tvari lyderystė ugdymo įstaigoje yra būtina siekiant užtikrinti ilgalaikį švietimo sistemos stabilumą ir pažangą. Ji ne tik skatina efektyvų ugdymo įstaigos valdymą, bet ir ugdo vertybes, atsakomybę bei bendruomeniškumą. Vadovaujantis šia lyderystės forma, ugdymo įstaiga tampa atsakinga ne tik už dabartinių mokinių mokymą, bet ir už tvarų poveikį visai visuomenei.



9 pav. Tvrios lyderystės padariniai įvairiais lygmenimis (Sudaryta darbo autorės, remiantis Liao, 2022)

Remiantis Liao (2022), išskirti tvrios lyderystės padariniai 4 lygmenimis: vadovui (individualus lygmuo), komandai (darbuotojams), ugdymo įstaigai (organizacijos lygmuo), visuomenei (8 pav.) Kiekviename iš šių lygmenų tvari lyderystė sukuria skirtingas, bet tarpusavyje susijusias teigiamas pasekmes.

Vadovo (individualus lygmuo)- tvari lyderystė skatina vadovo asmeninį augimą, ilgalaikę sėkmę ir gerbiama reputaciją. Vadovai, kurie dalijasi lyderyste ir atsakomybe, kuria pasitikėjimo

kupiną darbo aplinką. Tai rodo, kad sėkmingas lyderis yra ne tas, kuris viską daro vienas, bet tas, kuris sugeba deleguoti, skatinti komandą ir kurti ilgalaikius pokyčius.

Komandos (darbuotojų) lygmuo- darbuotojams tvari lyderystė suteikia asmeninio tobulėjimo galimybes, didina jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Taip pat svarbus aspektas- darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris užtikrina geresnę emocinę sveikatą ir mažina tikimybę perdegti darbo vietoje. Komanda jaučiasi įtraukta į sprendimų priėmimą, o tai skatina savivaldą. Jaučiama pagarba, palaikymas ir etiškas elgesys, kas mažina darbuotojų kaitą ir skatina motyvaciją.

Ugdymo įstaigos (organizacijos lygmuo)- ugdymo įstaigoje tvari lyderystė lemia aukštą ugdymo kokybę, geresnius mokinių pasiekimus ir saugią mokymo(-si) aplinką. Įtraukų ir inovatyvių mokymo metodų taikymas skatina geresnius mokinių pasiekimų rezultatus ir pedagoginį tobulėjimą, kas mažina darbuotojų kaitą. Tai padeda organizacijai augti ir didina pasitikėjimą ja tiek iš darbuotojų, tiek iš mokinių ir jų tėvų pusės.

Visuomenės lygmuo- plačiau žvelgiant, tvari lyderystė prisideda prie nuolatinio tobulėjimo, kultūros puoselėjimo, socialinio ir aplinkosauginio sąmoningumo didinimo. Ji taip pat skatina socialinį teisingumą, švietimo sistemos pažangą ir efektyvesnį išteklių naudojimą. Tai rodo, kad tvari lyderystė turi ilgalaikį poveikį ne tik organizacijai, bet ir visuomenei, kurioje ji veikia.

Apibendrinant, galima teigti, kad tvari lyderystė yra daugialypis reiškiny, kuris apima ne tik vadovo asmeninį augimą, bet ir teigiamą poveikį visai organizacijai bei visuomenei. Ji skatina įtrauktį, inovacijas, etišką elgesį ir ilgalaikį tvarumą tiek darbo vietoje, tiek plačiau- švietimo sistemoje ir visuomenėje.

3. UGDYMO ĮSTAIGOS VADOVŲ TVARIOS LYDERYSTĖS PATIRTYS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas grindžiamas:

1) *Tvarios lyderystės teorija*, kuri siekia užtikrinti ilgalaikį organizacijos, visuomenės ir aplinkos gerovės balansą. Ji remiasi etiškais sprendimais, ilgalaikiu mąstymu ir atsakomybe už poveikį ne tik dabartinei, bet ir būsimoms kartoms. Tvari lyderystė orientuota į ilgalaikius rezultatus. Organizacija turi veikti kaip darniai funkcionuojanti visuma. Lyderiai turi atsižvelgti į aplinkosaugos iššūkius (Senge, 1990). Pasak Shields (2010), švietimo lyderiai privalo ne tik prisitaikyti prie pokyčių, bet ir juos inicijuoti. Tvarios lyderystės teorija, pabrėžia ilgalaikių pokyčių svarbą, atsakomybę už išteklius ir bendruomenių įtraukimą. Ji skirta kurti tokią lyderystės praktiką, kuri būtų naudinga ne tik dabartinei, bet ir ateities kartoms, užtikrinant moralinę, ekonominę, socialinę ir ekologinę pusiausvyrą (Fullan, 2003). Tvari lyderystė pripažįstama kaip vertinga strategija švietimo įstaigoms, siekiant veiksmingai valdyti subtilią pusiausvyrą tarp naujovių diegimo ir tvarumo palaikymo, užtikrinant teigiamus rezultatus tiek dabarčiai, tiek ateičiai (Filho ir kt., 2020; Hargreaves 2007).

2) *Transformacinės lyderystės teorija*, kuri orientuojasi į lyderių gebėjimą įkvėpti, motyvuoti ir skatinti darbuotojus bei bendruomenę siekti bendrų tikslų. Pagal Avolio, Howell (1992); Hater, Bass (1988), Gardner, Stough (2002) transformacinės lyderystės samprata pabrėžia lyderio idealus, pasekėjų įkvėpimą siekti naujovių ir kiekvieno asmeninius iššūkius, atsirandančius dėl pasiryžimo keistis. Pasak Bass (2008), Bass, Riggio (2006), transformacinis lyderis įkvepia pavaldinius prisidėti prie bendros vizijos kūrimo ir tikslų įgyvendinimo, įgalina siekti rezultatų, skatina savarankiškai spręsti problemas. Žvirdauskas (2006) teigė kad transformacinis lyderis, kurdamas bendradarbiavimu grįstą mokyklos kultūrą, savo pasekėjus įgalina ir skatina tobulėti, įtikina pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų, motyvuoja ir įtraukia į kartu išsikeltų tikslų įgyvendinimą. Pozityvus mokyklos vizijos įgyvendinimo siekis, keičiant mokyklą ir joje keičiantis dirbantiems mokytojams, yra skiriamasis transformacinės lyderystės švietime bruožas. Pasak Bush (2003), mokyklos vadovas, jei jis yra transformacinis lyderis, visus, esančius mokykloje, įtraukia į sprendimų priėmimą, taip telkdamas bendruomenę drauge veikti, suteikiant pagalbą ir viešinant sėkmingos praktikos rezultatus. Leithwood (1994) išskyrė keturis pagrindinius transformacinės lyderystės komponentus, tokius kaip individualus dėmesys, intelektinis aktyvinimas, įkvepiantis motyvavimas ir įtaiga, kurie būtini mokyklų vadovams, kad įveiktų iššūkius kartu su savo mokyklos bendruomene. Lyderis turi atsižvelgti į

kiekvieno darbuotojo poreikius, ypač daug dėmesio skiriant tiems, kurie nuolat lieka nuošalyje. Transformacinis lyderis kuria stiprią komandą, kur kiekvienas narys jaučia, kad jo indėlis yra svarbus. Lyderis turi sugebėti įkvėpti savo darbuotojus naujai ir kūrybiškai pažvelgti į iššūkius ir problemas, rasti problemų sprendimo būdus. Lyderis turi rodyti pavyzdį savo asmeniniais pasiekimais, tinkamu elgesiu kaip dera sutikti ir įveikti sunkumus. Pasitelkiant dinamiškumą ir savo gebėjimus, skatinti bendruomenę orientuotis į aukštesnius siekius. Transformacinis lyderis yra pokyčių katalizatorius, padedantis bendruomenei augti ir siekti daugiau nei tikėtasi. Transformacinė lyderystė įgalina gilius ir prasmingus pokyčius, kurie ne tik pagerina organizacijos veiklą, bet ir skatina asmenis bei bendruomenę siekti daugiau, veikti atsakingiau ir kurti tvarią ateitį. Vadovas siekia, kad organizacija ne tik prisitaikytų prie pokyčių, bet ir pati juos inicijuotų.

3) *Pasidalytosios lyderystės teorija*, kuri remiasi idėja, kad lyderystė nėra vieno asmens atsakomybė, bet procesas, kuriame dalyvauja visi organizacijos nariai, siekdami bendrų tikslų. Vadovavimas mokyklai darosi vis intensyvesnis ir sudėtingesnis, todėl stiprėja vadovų poreikis pasidalyti lyderyste ir auga atsakomybė ugdyti naujus lyderius (Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija, 2007; Fullan, 2012). Pasidalytoji lyderystė gali būti traktuojama ir kaip organizacinė grandinė, užtikrinanti greitą naujovių ir pokyčių atsiradimą (Harris, 2011). Mokykla, kurioje realizuojama pasidalytoji lyderystė, pasižymi aktyviu mokytojų ir mokinių bendradarbiavimu, nuolatinio žinių atnaujinimu, vaidmenų bei atsakomybės pasidalijimu, pasitikėjimu, aukšta bendravimo kultūra. Valuckienė, (2015). Vadovas, pasidalydamas lyderyste su darbuotojais, suteikia jiems daugiau atitinkamos vadovavimo galios, patiki jiems kai kurias savo veiklos funkcijas, taip išvengdamas vieno asmens dominavimo. Lyderystė turi būti organizuojama ir pasidalijama taip, kad atitiktų ugdymo įstaigos poreikius: aktyviai, tikslingai ir greitai reaguoti į pokyčius. Pokyčiai negali būti laipsniški ar skirti tik vienam tikslui. Lyderiai turi numatyti ateities ilgalaikius pokyčius ir tolesnį tobulėjimą. „Vadovų ir kolegų parama, mokymosi tobulinimo iniciatyvų skatinimas, mokytojų profesinių gebėjimų pripažinimas yra pasidalytosios lyderystės raiškos indikatoriai, įgalinantys lyderystės plėtotę ir taip užtikrinantys lyderystės tvarumą“ Valuckienė, (2015)

4) *Etinės lyderystės teorija*, kuri pabrėžia lyderių atsakomybę už etinių sprendimų priėmimą, teisingumą ir rūpinimąsi kitais. Ugdymo įstaigose tai susiję su sąžiningu sprendimų priėmimu, įtraukios kultūros kūrimu ir pavyzdžiu bendruomenei. Pasak De Pree, (1989) “lyderis turi, įsitikinti, kad žmonių poreikiai yra patenkinti ir kad jie gali augti”. Kouzes ir Posner, (1987) teigė, kad “lyderiai įkvepia kitus ne tiek savo žodžiais, kiek savo vertybėmis ir veiksmais.” Vadovas veikia ne tik mokyklos, bet ir platesnės bendruomenės labui, atsižvelgdamas į

socialinius ir aplinkosaugos klausimus. Pagal etinės lyderystės teoriją, vadovas skatina visus bendruomenės narius augti ne tik profesiskai, bet ir kaip atsakingus piliečius. Etinis lyderis remiasi empatija, atsakomybe ir pagarba kitiems. Savo pavyzdžiu ir elgesiu rodo, kaip reikia laikytis etikos normų, ugdo moralės kultūrą bendruomenėje. Toks lyderis kuria įtraukiantį dialogą, skatindamas pagarbią komunikaciją ir atvirumą, įsiklausydamas į kitų nuomonę, atsižvelgia į mokytojų, mokinių, tėvų poreikius ir problemas, siekia sprendimų, kurie yra naudingi visiems. Pasak Fullan, (2005) “Egzistuoja stiprus ryšys tarp lyderystės ir vadovo asmeninių elgesio manierų, bruožų ir savybių”. Etinė lyderystė- tai gebėjimas išlaikyti vertybes nepaisant spaudimo ar iššūkių. Ji reikalauja drąsos, moralinio stuburo ir gebėjimo vadovauti netgi esant stipriam pasipriešinimui. Lyderio sėkmė priklauso nuo to, kiek jis sugeba įgalinti kitus ir veikti atsakingai. “Etiška vadovo lyderystė pasižymi empatija. Aktyviu klausymu ir toleracija priešingiems požiūriams. Lyderis elgiasi pagarbiai ir taktiškai, demonstruodamas, kad kiekvienas darbuotojas yra vertingas organizacijai.” Valuckienė, (2015)

Filosofinės idėjomis: 1) **Humanizmu**, kuris akcentuoja žmogaus orumą, asmenybės augimą ir bendruomenės gerovę. Tvari lyderystė, remdamasi humanistinėmis vertybėmis, siekia lyderystės, orientuotos į žmonių santykius, jų tobulėjimą ir ilgalaikį organizacijų vystymąsi. 2) **Pragmatizmu**, kuris orientuojasi į praktinį veiksmingumą ir sprendimų naudingumą bendruomenei. Pasak Dewey, (1916) “tikroji vertė yra gebėjimas išspęsti problemas ir skatinti pažangą.” Tvari lyderystė turi būti pagrįsta sprendimais, kurie sukuria realią naudą organizacijai ir bendruomenei. 3) **Holistinė filosofija**, kuri akcentuoja visumos ir tarpusavio ryšių svarbą. Holistinis požiūris- žvelgia į visumą ir suvokia organizacijos, žmonių ir aplinkos tarpusavio ryšius. Skatina vadovus rūpintis darbuotojų fizine, emocine ir psichologine gerove.

Tyrimo metodai

Duomenų rinkimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) pusiau struktūruotas interviu.

Duomenų analizės metodai: 1) Mokslinės literatūros analizė (angl. *Review Method*) taikyta konceptualizuojant tvarios lyderystės sąvoką, požymius ir dimensijas, atskleidžiant tvarios lyderystės svarbą ugdymo įstaigoje. 2) kokybinio pusiau struktūruoto interviu metu surinktų duomenų analizė atlikta, taikant kokybinės turinio (angl. *content*) analizės metodą. Kokybinė turinio analizė atlikta vadovaujantis Mayring (2000) ir Žydžiūnaitės (2005) nurodytais turinio analizės etapais: gauta tyrimo medžiaga pritaikyta komunikavimo modeliui, teksto turinys analizuotas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečios metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą tekstą į analitinius vienetus. Tekstas interpretuotas remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakinėta per suformuluotas

kategorijas ir subkategorijas. Analizuojant šios kategorijos ir subkategorijos atidžiai peržiūrėtos.

Tyrimo etapai:

- 1) **2024 m. rugsėjo-gruodžio mėn.** buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, kuri padėjo tiksliau apibrėžti tyrimo problemą, tikslą ir uždavinius.
- 2) **2025 m. sausio mėn.** buvo kuriama tyrimo metodika.
- 3) **Vasario mėn.** atliktas kokybinis tyrimas (interviu).
- 4) **Kovo- balandžio mėn.** buvo atlikta tyrimo duomenų analizė, kurios pagrindu suformuluotos išvados ir parengtos rekomendacijos.

Imtis: Kokybinei tyrimo imčiai nebuvo taikyti griežti tūrio reikalavimai, nes duomenų reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tyrimo dalyvių pasirinkimo būdai, o informacijos turinys bei jos kiekis tiriamam reiškiniui atskleisti. Kokybinio tyrimo imtį, kurią lėmė taikytas „prisotinimo“ principas, sudaro 8 ugdymo įstaigų vadovai ($N = 8$). Tyrimo imtis suformuota taikant tikslinės ir patogiosios atrankos metodus. Kadangi ugdymo įstaigų vadovai dirba skirtinguose miestuose, tyrimo dalyvių sutikimu buvo nuspręsta pasirinkti interviu atlikimo vietą - „Zoom“ platformą. Interviu vyko nuotoliniu būdu.

Kokybinio tyrimo tikslinė grupė: siekiant įvertinti ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie tvariąją lyderystę, buvo pasirinkta apklausti 8 vadovus. Apklausos dalyvių vadovavimo patirtis svyravo nuo 3 – 16 metų, amžius nuo 36 – 62 metų ir vyravo viena lytis – moterys.

Gautų duomenų validumas ir patikimumas. Pasirinkta imtis užtikrina tyrimo duomenų kokybę ir patikimumą. Informantų asmeninė patirtis, perspektyva ir individuali interpretacija padeda geriau suprasti tvarios lyderystės apibrėžtį, pagrindinius požymius ir dimensijas. Leidžia visapusiškai suprasti tiriamąjį reiškinį, įvardija tvarios lyderystės svarbą ugdymo įstaigoje. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai negali būti apibendrinami visai populiacijai, tačiau jie leidžia formuluoti galias įžvalgas apie tiriamą reiškinį.

Validumą užtikrinančios priemonės: 1) trianguliacija: duomenys gauti naudojant kelis duomenų rinkimo metodus (mokslinės literatūros analizę ir pusiau struktūruotą interviu). 2) Refleksyvumas: tyrimo metu nuolat vyko tyrėjo reflektavimas su informantais, norint išvengti šališkumo, o surinkti nauji duomenys leistų atrasti prasmes ir galias reikšmes, kurias informantai priskiria savo patirčiai ir veiklai.

3.2. Tyrimo rezultatai

Analizuojant ugdymo įstaigų vadovų patirtis apie lyderystės reikšmę savo darbe, vadovai įvardija, kad tai yra komandinis darbas, motyvacija, mokymas (-is), stabilumas ir kryptingumas bei vertybė. Taip pat išskiriami lyderio asmenybės bruožai, tokie, kaip atsakomybė, rūpestis ir atsparumas. (žr. 1 lentelė, 2 priedas)

1 lentelė. Lyderystės reikšmė ir svarba ugdymo įstaigoje dirbančių vadovų patirčių kontekste

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Lyderystės reikšmė ir svarba (14)	Komandinis darbas (5)	„Matyti kiekvieną žmogų“ (1); „dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų“ (2); „komandos narių įgalinimas veikti“ (6); „dirbant komandoje patirti sėkmę“ (8); „bendrystė“ (8);
	Motyvacija (1)	„darbuotojų motyvavimas ir įstaigos krypties parodymas“ (5);
	Mokymas (-is) (4)	„dalijimasis gerąją patirtimi“ (7); „mokymasis visą gyvenimą ir savo kompetencijų tobulinimas“ (5); „galimybė augti ir padėti augti kitiems“ (6); „diegti gerąsias praktikas“ (3);
	Vertybė (1)	„Vertybė, kurios pagalba pasiekiamas aukščiausias tikslas“ (7)
	Stabilumas ir kryptingumas (4)	„Vadybinis stuburas“ (4); „būti geru vadovu“ (5); „priimti aiškius ir apgalvotus sprendimus“ (8); „priimti sprendimus“ (6);
Lyderio asmenybės bruožai (9)	Atsakomybė (5)	„Atsakomybė“ (3); „būti atsakingam už visus“ (2); „asmeninė atsakomybė už visus ir už viską“ (6); „atsakomybės prisiėmimas“ (7); „atsakomybė“ (8);
	Rūpestis (2)	„rūpintis savo komanda“ (1); „kiekvienas žmogus yra svarbus“ (4);
	Atsparumas (2)	„Asmeniniai iššūkiai“ (2); „įveikti sunkumus ir išlaikyti kryptį net ir sudėtingomis sąlygomis“ (8);

Lyderystės reikšmė organizacijoje, vadovų nuomone, yra komandinis darbas, kai darbuotojai yra įgalinami veikti ir priimti sprendimus, dirbti kartu ir siekti užsibrėžtų tikslų,

girdėti ir išgirsti, taip kartu augti ir tobulėti, padėti kitiems ir džiaugtis patirta sėkme („*Matyti kiekvieną žmogų*“; „*dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų*“; „*komandos narių įgalinimas veikti ir priimti sprendimus*“; „*dirbant komandoje patirti sėkmę*“; „*bendrystė*“). Kiek daugiau nei pusė vadovų mano, kad svarbus yra mokymas (-is), t.y. mokytis visą gyvenimą, tobulinti savo kompetencijas, dalintis gerąją patirtimi su kitais komandos nariais, diegti gerąsias praktikas, augti patiems bei suteikti galimybę augti ir komandos nariams („*dalijimasis gerąją patirtimi*“; „*mokymasis visą gyvenimą ir savo kompetencijų tobulinimas*“; „*galimybė augti ir padėti augti kitiems*“; „*diegti gerąsias praktikas*“). Vieno vadovo nuomone, svarbu yra motyvuoti darbuotojus ir nukreipti tikslingai veikti („*darbuotojų motyvavimas ir įstaigos krypties parodymas*“). Daugiau nei trečdalis vadovų išskiria stabilumą ir kryptingumą, kuris užtikrina ugdymo įstaigos sėkmę ir aiškią strategiją („*Vadybinis stuburas*“; „*būti geru vadovu*“; „*priimti aiškius ir apgalvotus sprendimus*“;). Vos vienas vadovas išskiria lyderystę, kaip vertybę, kuri padeda pasiekti aukščiausių užsibrėžtų tikslų („*Vertybė, kurios pagalba pasiekiamas aukščiausias tikslas*“). Vadovai išskiria ir lyderio asmenybės bruožus. Dauguma vadovų mano, kad lyderis turi būti atsakingas („*Atsakomybė*“; „*būti atsakingam už visus*“; „*asmeninė atsakomybė už visus ir už viską*“; „*atsakomybės prisiėmimas*“), rūpestingas („*rūpintis savo komanda*“; „*kiekvienas žmogus yra svarbus*“), atsparus iššūkiams („*Asmeniniai iššūkiai*“; „*įveikti sunkumus ir išlaikyti kryptį net ir sudėtingomis sąlygomis*“).

Analizuojant vadovų supratimą apie tvarią lyderystę ir jos reikšmę bei raišką ugdymo įstaigoje, vadovai įvardija, kad tai bendruomenės įtraukimas, ilgalaikiai ir tvarūs sprendimai, inovacijų kūrimas, mokymas (-is), rezultatai, darbuotojų motyvacija bei emocinė gerovė ir sveikata. Taip pat išryškėjo tvaraus lyderio bruožai, tokie kaip atsakomybė, pagarba, pasitikėjimas, prisitaikymas pokyčiams, supratingumas, empatija, teisingumas ir autentiškumas. (žr. 2 lentelė, 3 priedas).

2 lentelė. Tvarios lyderystės reikšmė ir raiška ugdymo įstaigoje (vadovų patirtys)

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Tvarios	Bendruomenės	„Bendruomenės įtraukimas“ (1); „švietimo įstaigos

lyderystės reikšmė ugdymo įstaigoje (44)	įtraukimas (13)	<i>bendruomenės augimą“ (4); „kiekvienas darbuotojas svarbus ir prisideda prie sėkmingos gimnazijos įvaizdžio kūrimo“ (5); „savivalda“ (8); „visi kuriame mokyklą“ (2); „bendruomeniškumas“ (7); „įsitraukimas“ (2); „iniciatyva, kylanti iš darbuotojų“ (6); „susikalbėjimas“ (5); „įsitraukimas į veiklą“ (3); „bendradarbiavimas“ (7); „bendruomenės įtraukimas“ (8); „dialogo palaikymas“ (8);</i>
	Ilgalaikiai ir tvarūs sprendimai (9)	<i>„Sprendimai, kurie pasiteisina ilgam, net jeigu nedirbi įstaigoje“ (2); „užtikrinti, kad rezultatai būtų kuriami nuolat“ (3); „šiuolaikinių sprendimų visuma“ (4); „sisteminis holistinis požiūris“ (4); „nestandartiniai sprendimai“ (8); „orientacija į ilgalaikes perspektyvas“ (6); „ilgalaikių pokyčių siekiamybė“ (7); „ilgalaikis įstaigos vystymasis“ (8); „orientacija į ilgalaikes perspektyvas“ (8);</i>
	Inovacijų kūrimas (3)	<i>„Kurti novatoriškus sprendimus“ (3); „gebėjimas diegti naujoves“ (4); „sprendimų inovacija“ (8);</i>
	Mokymas (-is) (4)	<i>„aukštesniųjų kompetencijų siekimą“ (4); „didinant kiekvieno asmeninį bei įstaigos tobulėjimą“ (4); „visapusiškai ugdyti bendruomenės narius“ (6); „<...> užtikrinantis žmonių potencialo realizavimą į realius veiksmus“ (7);</i>
	Rezultatai (3)	<i>„Skatinti rezultatų kūrimą“ (3); „Siekti rezultatų kūrybiškais būdais“ (3); „atsakingas požiūris į ugdomąją veiklą“ (4);</i>
	Darbuotojų motyvacija (5)	<i>„skatinimas“ (4); „motyvacijos didinimas“ (5); „darbuotojų skatinimas ir motyvavimas“ (7); „minimali darbuotojų kaita“ (8); „gebėjimas nuteikti žmones darbui“ (8);</i>
	Emocinė gerovė ir sveikata (7)	<i>„geras gimnazijos mikroklimatas“ (5); „darnumas“ (5); „dėmesys darbuotojų gerovei“ (7); „gerovė ir sveikata“ (6); „humaniškas požiūris į vadovavimą“ (6);</i>

		„kylanti kiekvieno darbuotojo savivertė“ (4); „emocinė ir socialinė gerovė“ (8);
Tvaraus lyderio asmenybės bruožai (23)	Atsakomybė (6)	„Asmeninės atsakomybės prisiėmimas“ (2); „atsakomybės“ (5); „lyderystės darnumo atsakingumas“ (4); „atsakomybė“ (6); „atsakomybė už visus ir už viską“ (7); „atsakomybės prisiėmimas“ (8);
	Pagarba (5)	„Pagarba“ (1); „Pagarba sau“ (2); „Pagarba kitam“ (2); „pagarbos“ (5); „pagarba kiekvienam žmogui“ (7);
	Pasitikėjimas (1)	„Susitarimai“ (1);
	Prisitaikymas pokyčiams (3)	„gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“ (3); „greitas prisitaikymas prie įvairių pokyčių“ (7); „vykdyti pokyčius“ (8);
	Supratingumas (2)	„supratingumo“ (5); „suprasti žmones“ (6);
	Empatija (3)	„empatija“ (4); „empatiškumas“ (7); „empatijos plėtojimas“ (8);
	Teisingumas (2)	„lygios galimybės visiems“ (6); „Skaidrumas“ (8);
	Autentiškumas (1)	„Autentiškas vadovavimo stilius“ (4);

Tvarios lyderystės reikšmė ugdymo įstaigoje, vadovų nuomone, yra bendruomenės įtraukimas, kai mokytojai, tėvai ir mokiniai yra įgalinami veikti ir priimti sprendimus, siūlyti ir įgyvendinti savo idėjas, formuoti sėkmingos ugdymo įstaigos įvaizdį bei užtikrinti bendruomenės augimą („Bendruomenės įtraukimas“; „švietimo įstaigos bendruomenės augimą“; „kiekvienas darbuotojas svarbus ir prisideda prie sėkmingos gimnazijos įvaizdžio kūrimo“; „savivalda“; „visi kuriame mokyklą“; „bendruomeniškumas“; „įsitraukimas“; „iniciatyva kylanti iš darbuotojų“; „susikalbėjimas“; „įsitraukimas į veiklą“; „bendradarbiavimas“; „dialogo palaikymas“). Dauguma vadovų mano, kad nemažiau svarbūs yra ilgalaikiai ir tvarūs sprendimai, kurie užtikrina ilgalaikius pokyčius ir perspektyvas, ugdymo įstaigos augimą ir nuolatinį rezultatų kūrimą („Sprendimai, kurie pasiteisina ilgam, net jeigu nedirbi įstaigoje“; „užtikrinti, kad rezultatai būtų kuriami nuolat“; „šiuolaikinių sprendimų visuma“; „sisteminis holistinis požiūris“; „nestandartiniai sprendimai“; „orientacija į ilgalaikes perspektyvas“; „ilgalaikių pokyčių siekiamybė“). Daugiau nei trečdalis vadovų taip pat mano, kad inovacijų kūrimas yra reikšmingas ir leidžiantis ugdymo įstaigai išlikti konkurencingai, bei pasiekti ilgalaikį augimą („kurti novatoriškus sprendimus“; „gebėjimas

diegti naujoves“; „sprendimų inovacija“). Vadovų teigimu, labai svarbus yra mokymas (-is) visuose lygmenyse, norint pasiekti ne tik asmeninių, bet ir įstaigos aukštų rezultatų („aukštesniųjų kompetencijų siekimą“; „didinant kiekvieno asmeninį bei įstaigos tobulėjimą“; „visapusiškai ugdyti bendruomenės narius“; „<...> užtikrinantis žmonių potencialo realizavimą į realius veiksmus“). Vadovai išskiria ir rezultatus, kaip reikšmingą tvarios lyderystės komponentą. Rezultatai pasiekiami per atsakingą požiūrį į ugdymo procesą pasitelkiant kūrybiškumą („Skatinti rezultatų kūrimą“; „Siekti rezultatų kūrybiškais būdais“; „atsakingas požiūris į ugdomąją veiklą“). Pusė tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad neįprastai svarbu didinti darbuotojų motyvaciją įvairiomis paskatomis, tokiu būdu mažinant darbuotojų kaitą („skatinimas“; „motyvacijos didinimas“; „darbuotojų skatinimas ir motyvavimas“; „minimali darbuotojų kaita“; „gebėjimas nuteikti žmones darbui“). Dauguma vadovų išskyrė emocinę gerovę ir sveikatą. Kai žmogus jaučiasi „psichologiškai gerai“, jis geba pasiekti tiek asmeninius, tiek įstaigos aukštus rezultatus. Humaniškas vadovavimo stilius, darnumas visame kame bei ugdymo įstaigos gero mikroklimato užtikrinimas gali teigiamai paveikti darbuotojus ir leisti jiems atsiskleisti, kelti jų savivertę („geras gimnazijos mikroklimatas“; „darnumas“; „dėmesys darbuotojų gerovei“; „gerovė ir sveikata“; „humaniškas požiūris į vadovavimą“; „kylanti kiekvieno darbuotojo savivertė“).

Vadovai išskiria ir tvaraus lyderio asmenybės bruožus. Dauguma vadovų mano, kad lyderis turi būti atsakingas ir prisiimti atsakomybę ne tik už savo veiksmus, bet ir už ugdymo įstaigoje vykstančius visus procesus („Asmeninės atsakomybės prisiėmimas“; „atsakomybės“; „lyderystės darnumo atsakingumas“; „atsakomybė“; atsakomybė už visus ir už viską“; „atsakomybės prisiėmimas“). Vadovai teigia, kad tvarus lyderis turi gerbti save ir kitus („Pagarba“; „Pagarba sau“; „Pagarba kitam“; „pagarbos“; „pagarba kiekvienam žmogui“). Vienas vadovas teigia, kad tvarus lyderis turi pasitikėti ir gebėti sutarti su komandos nariais („Susitarimai“). Vadovai taip pat pabrėžia, kad tvarus lyderis išsiskiria gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių ir gebėti juos vykdyti („gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“; „greitas prisitaikymas prie įvairių pokyčių“; „vykdyti pokyčius“) yra supratingas („supratingumo“; „suprasti žmones“), empatiškas („empatija“; „empatiškumas“; „empatijos plėtojimas“) ir teisingas („lygios galimybės visiems“; „Skaidrumas“). Dar vienas tvaraus lyderio bruožas, kurį išskiria vadovai, yra autentiškumas („Autentiškas vadovavimo stilius“).

Analizuojant vadovų patirtis apie pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduriama diegiant tvarios lyderystės principus ugdymo įstaigoje, išryškėjo vidiniai ir išoriniai iššūkiai. Vidiniams

priskiriami įsitraukimas ir įgalinimas, darbuotojų trūkumas bei darbuotojų gerovės stiprinimas. Išoriniams: finansinė ir institucinė parama. (žr. 3 lentelė, 4 priedas).

3 lentelė. Iššūkiai, susiję su tvarios lyderystės diegimu ugdymo įstaigoje

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Vidiniai iššūkiai (8)	Įsitraukimas ir įgalinimas (5)	„Darbuotojų motyvacijos stoka“ (1); „darbuotojai yra nemotyvuoti“ (2); „darbuotojams trūksta motyvacijos“ (3); „motyvacijos nebuvimas“ (5); darbuotojai nenoriai įsitraukia į veiklas ir sprendimų priėmimą“ (6);
	Darbuotojų trūkumas (1)	„žmogiškųjų išteklių trūkumas“ (8);
	Darbuotojų gerovės stiprinimas (2)	„mokytojų darbo krūvių normalizavimas, kad mokytojai turėtų daugiau asmeninio laiko ir jautų pasitenkinimą uždarbiu“ (4); „neleisti mokytojų perdegimo“ (6);
Išoriniai iššūkiai (10)	Finansinė ir institucinė parama (10)	„trūksta valdžios institucijų palaikymo“ (1); „darbuotojas, dirbdamas etatu, turi teisę užsidirbti orų atlyginimą.“ (2); „valdžios institucijų palaikymo“ (3); „materialinių resursų“ (8); „palaikymo idėjų įgyvendinimui“ (3); „finansinių resursų“ (1); „finansinių išteklių trūkumas“ (4); trūksta finansinių resursų“ (7); „finansinių“ (8); „trūksta steigėjo palaikymo“ (8);

Paklausus vadovų apie kylačius iššūkius diegiant tvarios lyderystės principus ugdymo įstaigoje, dauguma įvardina tiek vidinius, tiek išorinius iššūkius. Beveik vienbalsiai vadovai teigia, kad didžiausias iššūkis yra įsitraukimas ir įgalinimas, kuris pasireiškia darbuotojų motyvacijos stoka ir nenoru įsitraukti į bendrą sprendimų priėmimą („Darbuotojų motyvacijos stoka“; „darbuotojai yra nemotyvuoti“; „darbuotojams trūksta motyvacijos“; „motyvacijos nebuvimas“; darbuotojai nenoriai įsitraukia į veiklas ir sprendimų priėmimą). Antrąjį vidinį iššūkį vadovai įvardina kaip darbuotojų trūkumą („žmogiškųjų išteklių trūkumas“) Trečiasis yra darbuotojų gerovės stiprinimas („mokytojų darbo krūvių normalizavimas, kad mokytojai turėtų daugiau asmeninio laiko ir jautų pasitenkinimą uždarbiu“; „mokytojų perdegimas“;). Du

vadovai teigia, kad dėl milžiniško darbo krūvio, mokytojai neturi laiko asmeniniam gyvenimui, atitinkamai nejaučia pasitenkinimo uždarbiu ir galiausiai perdega darbe. Dauguma vadovų, beveik vienbalsiai, išskiria išorinį iššūkį, finansinę ir institucinę paramą („trūksta valdžios institucijų palaikymo“; „darbuotojas, dirbdamas etatu, turi teisę užsidirbti orų atlyginimą.“; „valdžios institucijų palaikymo“; „materialinių resursų“; „palaikymo idėjų įgyvendinimui“; „finansinių resursų“; „finansinių išteklių trūkumas“; trūksta finansinių resursų“; „finansinių“; „trūksta steigėjo palaikymo“). Vadovų teigimu, trūksta finansavimo ugdymo įstaigų idėjų ir tikslų įgyvendinimui, orių atlyginimų mokėjimui darbuotojams už sunkų ir pareigingai atliktą darbą. Sudėtinga įgyvendinti pokyčius turint minimalias išlaidas.

Analizuojant vadovų patirtis apie tvarios lyderystės teigiamus aspektus ugdymo įstaigoje, išryškėjo teigiami tvaraus lyderio bruožai, tokie kaip pasitikėjimas savimi, gebėjimas priimti sprendimus, atsakomybė, atsparumas pokyčiams, pagalba ir pagarba. Išskiriama ir nauda ugdymo įstaigai, kuri įvardijama kaip ilgalaikė organizacijos vertė ir tvarumas, inovacijos, bendruomenės įtraukimas, mokinių gerovė, taisyklių laikymasis bei geras mikroklimatas. (žr. 4 lentelė, 5 priedas).

4 lentelė. Teigiami tvarios lyderystės aspektai

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Teigiami tvaraus lyderio bruožai	Pasitikėjimas savimi	„pasitikėjimas savimi“ (5); „tikiu tuo, ką darau“ (4);
	Gebėjimas priimti sprendimus	„Teisingi asmeniniai ir įstaigos sprendimai“ (5);
	Atsakomybė	„atsakingą požiūrį į visuomenę“ (2); „atsakomybė“ (4);
	Atsparumas pokyčiams	„efektyviai spręsti iššūkius“ (1);
	Pagalba	„padeda spręsti iškilusias problemas“ (4); pagalbą kitiems“ (8);
	Pagarba	„gerbia kitus“ (1); „pagarba“ (3); „jaučiama pagarba“ (7);

Nauda ugdymo įstaigai	Ilgalaikė organizacijos vertė ir tvarumas	„Pokyčiai, kurie duoda naudą bendruomenei ir kuria ilgalaikę pridėtinę vertę mokyklai“ (2); „nuoseklus veikimas“ (4); „investicija į ateitį“ (8); „Kuriant vertę švietimo įstaigai“ (3); „sėkmės mokykla“ (5);
	Inovacijos	„inovacijų kurimas“ (3);
	Bendruomenės įtraukimas	„stiprūs bendruomenės ryšiai“ (1); „Gebėjimas formuoti sutelktas komandas“ (3); „komandinis darbas“ (4); „tėvų įsitraukimas“ (2); „bendradarbiavimas“ (5); „bendradarbiavimas“ (6); „žmonių susitelkimas bendram tikslui“ (7); „pareigų ir atsakomybės pasidalijimas“ (7); „bendraveika“ (8);
	Mokinių gerovė	„<...> mokinys saugus, atsakingas, kūrybingas“ (2);
	Taisyklių laikymasis	„disciplina bendruomenėje“ (5);
	Geras mikroklimatas	„harmonija aplinkoje“ (4); „geras mikroklimatas“ (5); „mažina stresą ir nerimą“ (7); „<...> palaikančią darbo aplinką“ (8);

Teigiami tvaraus lyderio bruožai, vadovų nuomone, yra pasitikėjimas savimi („pasitikėjimas savimi“; „tikiu tuo, ką darau“). Tvarus lyderis turi tvirtą savivertę ir aiškų savo vizijos supratimą. Jis tiki savo gebėjimais, tačiau yra atviras kitų nuomonėms. Pasitikėjimas padeda užtikrinti stabilumą organizacijoje ir įkvėpti kitus veikti. Vadovai teigia, kad dar vienas iš tvaraus lyderio bruožų yra gebėjimas priimti sprendimus („Teisingi asmeniniai ir įstaigos sprendimai“). Tvarus lyderis įsiklauso į skirtingas nuomones ir renkasi tvarius, ilgalaikę naudą kuriančius sprendimus. Dalis vadovų išskyrė atsakomybę, kaip tvaraus lyderio bruožą (*atsakingą požiūrį į visuomenę*; „atsakomybė“), atsakingas lyderis ne tik priima sprendimus, bet ir prisiima atsakomybę už jų pasekmes. Vadovų nuomone dar vienas bruožas yra atsparumas pokyčiams („efektyviai spręsti iššūkius“), tvarus lyderis ne tik prisitaiko prie pokyčių, bet ir mato iššūkiuose galimybę augti. Daugiau nei trečdalis vadovų išskyrė pagalbą („padeda spręsti iškilusias problemas“; *pagalbą kitiems*). Tvarus lyderis suvokia, kad tik stipri komanda gali pasiekti ilgalaikę sėkmę. Jis ugdo darbuotojus ir padeda jiems augti. Ne mažiau svarbiu tvaros lyderystės bruožu yra pagarba („gerbia kitus“; „pagarba“; „jaučiama pagarba“). Tvarus lyderis vertina žmonių skirtumus, gerbia jų nuomones bei skatina atvirą ir pagarbią komunikaciją. Tai

sumažina konfliktų atsiradimą ir skatina bendradarbiavimą. Vadovai teigia, kad teigiami tvarios lyderystės aspektai teikia organizacijai naudą, tokią kaip ilgalaikė organizacijos vertė ir tvarumas („*Pokyčiai, kurie duoda naudą bendruomenei ir kuria ilgalaikę pridėtinę vertę mokyklai*“; „*nuoseklus veikimas*“; „*investicija į ateitį*“; „*Kuria vertę švietimo įstaigai*“; „*sėkmės mokykla*“). Tvarus vadovavimas, pagarba ir atsakingi sprendimai padeda sukurti gerą įstaigos įvaizdį tiek tarp mokinių ir tėvų, tiek visuomenėje. Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių leidžia ugdymo įstaigai diegti naujoves, lengviau prisitaikyti prie naujų ugdymo programų ar technologinių sprendimų. Tvarus lyderis ne tik vadovauja, bet ir įkvepia kitus siekti ilgalaikės gerovės ir atsakingai kurti ateitį. Vadovai taip išskiria inovacijas („*inovacijų kurimas*“), inovacijos ugdymo įstaigoje būtinos norint užtikrinti kokybišką, šiuolaikišką ir įtraukiantį ugdymą. Jos padeda ne tik gerinti mokymo procesą, bet ir stiprinti ugdymo įstaigos bendruomenę bei skatinti ilgalaikį tvarumą. Visi tyrime dalyvaujantys vadovai teigia, kad bendruomenės įtraukimas („*stiprūs bendruomenės ryšiai*“; „*Gebėjimas formuoti sutelktas komandas*“; „*komandinis darbas*“; „*tėvų įsitraukimas*“; „*bendradarbiavimas*“; „*bendradarbiavimas*“; „*žmonių susitelkimas bendram tikslui*“; „*pareigų ir atsakomybės pasidalijimas*“; „*bendraveika*“) yra ypač svarbu ugdymo įstaigai. Bendruomenės įtraukimas yra vienas iš veiksnių, užtikrinančių sėkmingą ugdymo procesą. Kai ugdymo įstaiga tampa ne tik mokinių ir mokytojų, bet ir visos bendruomenės dalimi, sukurama palanki aplinka mokymuisi, asmeniniam augimui bei socialinei atsakomybei. Mokinių gerovė („*<...> mokinys saugus, atsakingas, kūrybingas*“), kai mokiniai jaučiasi saugūs, palaikomi ir motyvuoti, jie mokosi efektyviau, tampa aktyvesni bendruomenės nariai ir yra geriau pasirengę ateities iššūkiams. Dar vieną naudą ugdymo įstaigai vadovai išskiria kaip taisyklių laikymąsi („*disciplina bendruomenėje*“), aiškios ir suprantamos taisyklės padeda sukurti teisingą ir draugišką aplinką, kurioje kiekvienas mokinys, mokytojas ar kitas darbuotojas gali efektyviai augti ir tobulėti. Pusė vadovų teigia, kad tvari lyderystė kuria gerą mikroklimatą ugdymo įstaigoje („*harmonija aplinkoje*“; „*geras mikroklimatas*“; „*mažina stresą ir nerimą*“; „*<...> palaikančią darbo aplinką*“). Ugdymo įstaigos mikroklimatas – tai emocinė, socialinė ir fizinė aplinka. Harmonija aplinkoje skatina mokinių ir darbuotojų motyvaciją, užtikrina bendradarbiavimą, gerina emocinę sveikatą ir leidžia išvengti streso ir nerimo.

Analizuojant vadovų patirtis apie tvarios lyderystės neigiamus aspektus ugdymo įstaigoje išryškėjo neigiami tvaraus lyderio bruožai, tokie kaip atsargus, atlaidus ir ignoruojantis. Išskiriama ir žala ugdymo įstaigai, kuri įvardijama kaip konkurencija, darbuotojų perdegimas, konfliktai (žr. 5 lentelė, 6 priedas).

5 lentelė. Neigiami tvarios lyderystės aspektai

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Neigiami tvaraus lyderio bruožai	Atsargumas	<i>„atsargus diegiant naujoves“ (1);</i>
	Atlaidumas	<i>„Neretai atlaidžiai žiūriu į taisyklių pažeidėjus“ (1);</i>
	Ignoravimas	<i>„<...> retkarčiais būna, kad ignoruoju alternatyvius požiūrius“ (2)</i>
Žala ugdymo įstaigai	Konkurencija	<i>„Tarpusavio konkuravimas“ (2); „nesveika konkurencija“ (7);</i>
	Darbuotojų perdegimas	<i>„perdegimas“ (6); „milžiniška apkrova, tai yra sunku“ (1); „biurokratija“ (5);</i>
	Konfliktai	<i>„<...> galimi konfliktai, susvetimėjimas bendruomenėje“ (1); „tarpusavio nesutarimai“ (2); „nepasitikėjimas vieni kitais“ (5)</i>
Neišskirti neigiami aspektai		<i>„nemanau, kad tokių yra“ (3); „neturiu atsakymo“ (8); „neigiamų aspektų nežvelgiu tvarioje lyderystėje“ (4)</i>

Neigiami tvaraus lyderio bruožai, vieno vadovo nuomone, yra atsargumas (*„atsargus diegiant naujoves“*). Per didelis atsargumas gali tapti kliūtimi lyderiui, juk svarbu rasti pusiausvyrą tarp rizikos ir atsargumo. Taip pat vadovas išskyrė dar vieną bruožą, t.y. atlaidumą (*„Neretai atlaidžiai žiūriu į taisyklių pažeidėjus“*), tvariam lyderiui, tai yra kaip silpnoji, taip ir stiprioji savybė. Tai svarbus įgūdis, tačiau pernelyg didelis atlaidumas gali sukelti problemas, jei nėra tinkamai subalansuotas. Išskirtas ir ignoravimas (*„<...> retkarčiais būna, kad ignoruoju alternatyvius požiūrius“*), komandos nuomonių ir poreikių ignoravimas- gali rimtai pakenkti ugdymo įstaigos tvarumui. Konkurenciją įvardija, kaip žalą organizacijai (*„Tarpusavio konkuravimas“*; *„nesveika konkurencija“*), nuolatinė konkurencija tarp darbuotojų gali sukelti didelį stresą ir sumažinti bendradarbiavimą. Daugiau nei trečdalis vadovų teigia, kad vyksta darbuotojų perdegimas (*„perdegimas“*; *„milžiniška apkrova, tai yra sunku“*; *„biurokratija“*), pernelyg didelis krūvis lemia darbuotojų perdegimą. Tai gali sukelti darbuotojų kaitą. Vadovai

taip pat įvardija konfliktus („<...>galimi konfliktai, susvetimėjimas bendruomenėje“; „tarpusavio nesutarimai“ ; „nepasitikėjimas vieni kitais“). Dažni konfliktai gali trukdyti sklandžiam bendradarbiavimui ir efektyviam darbui. Trečdalis vadovų neišskiria jokių neigiamų aspektų („nemanau, kad tokių yra“; „neturiu atsakymo“; „neigiamų aspektų neįžvelgiu tvarioje lyderystėje“).

Analizuojant tobulintinus tvarios lyderystės aspektus ugdymo įstaigoje, vadovai išskiria kelias tobulintinas sritis, tai yra įgalinimas, mokymas (-is), darbuotojų motyvacijos kėlimas, bendradarbiavimas, komunikacija, darbo optimizavimas, efektyvesnis sprendimų priėmimas (žr. 6 lentelė, 7 priedas).

6 lentelė. Tobulintini tvarios lyderystės aspektai ugdymo įstaigoje

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Tobulintinos sritys ugdymo įstaigoje	Įgalinimas	„Savivaldą“ (1); „komandinį darbą“ (5); „aktyvinti komandinį darbą“ (1);
	Mokymas (-is)	„darbuotojų mokymas“ (6); „sisteminis vadovų mokymasis“ (6); „kompetencijų tobulinimas“ (8);
	Darbuotojų motyvacijos kėlimas	„motyvavimo“ (7); „rasti būdus motyvuoti darbuotojus veikti“ (5); „darbuotojų motyvacija“ (8);
	Bendradarbiavimas	„Bendradarbiavimą“ (1); „tėvų įsitraukimą į mokyklos veiklas“ (8);
	Komunikacija	„Komunikaciją įvairiais lygmenimis“ (2); „įtraukti bendruomenę į diskusijas“ (5);
	Darbo optimizavimas	„darbo ir asmeninio gyvenimo balansą“ (3); „kasdieniu darbu“ (8);
	Efektyvesnis sprendimų priėmimas	„socialinių pokyčių supratimas ir stiprinimas“ (4); „ugdyti gebėjimą reaguoti į netikėtus iššūkius“ (8); „pokyčių valdymo strategijas“ (7); „dinamiškas požiūris į naujas, radikalias perspektyvas ir pokyčius“ (6);

Tvari lyderystė yra holistinis požiūris į vadovavimą, kuris suderina ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus siekiant ilgalaikės ugdymo įstaigos ir visuomenės gerovės. Vadovai išskiria kelias, jų nuomonę, tobulintinas tvarios lyderystės sritis. Viena iš jų įgalinimas („*Savivalda*“; „*komandinį darbą*“; „*aktyvinti komandinį darbą*“), ketvirtadalis tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad būtina skatinti įtraukti ir komandinį darbą. Kiekvienas komandos narys turi suprasti bendrą tikslą ir savo vaidmenį, norint jį pasiekti. Komandoje turi vyrauti pagarba skirtingoms nuomonėms, atvirumas idėjoms ir tarpusavio palaikymas. Vadovai išskiria dar vieną sritį, kurią reiktų palobulinti, t.y. mokymas (-is) (*darbuotojų mokymas*“; „*sisteminis vadovų mokymasis*“; „*kompetencijų tobulinimas*“). Tvarūs vadovai, lyderiai, turėtų patys rodyti pavyzdį, sistemingai mokytis, tobulinti savo kompetencijas, taip pat skatinti darbuotojų augimą ir mokymąsi. Daugiau nei trečdalis vadovų teigia, kad svarbi tobulintina sritis yra darbuotojų motyvacijos kėlimas („*motyvavimo*“; „*rasti būdus motyvuoti darbuotojus veikti*“; „*darbuotojų motyvacija*“), nes įsitraukę ir motyvuoti darbuotojai prisideda prie ugdymo įstaigos sėkmės. Vadovų nuomone, išskiriama dar viena tobulintina sritis, t.y. bendradarbiavimas („*Bendradarbiavimą*“; „*tėvų įsitraukimą į mokyklos veiklas*“), ketvirtadalis tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad būtina aktyviai bendradarbiauti su visomis suinteresuotomis grupėmis (darbuotojais, tėvais, mokiniais) ir atsižvelgti į jų poreikius, leisti jiems veikti, aktyvinti ir motyvuoti, padėti atskleisti jų idėjas. Vadovai teigia, kad svarbu tobulinti ir komunikaciją („*Komunikaciją įvairiais lygmenimis*“; „*įtraukti bendruomenę į diskusijas*“), svarbu aiškiai komunikuoti lūkesčius ir atsakomybes, skatinti dalinimąsi informacija bei grįžtamąjį ryšį. Vadovai teigia, kad svarbu optimizuoti darbą („*darbo ir asmeninio gyvenimo balansą*“; „*kasdieniu darbu*“), darbuotojai vertina galimybę suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu, todėl lankstus darbo laikas ar nuotolinio darbo galimybė, skatina didesnę įsitraukimą ir net didina motyvaciją. Dauguma vadovų teigia, kad svarbu efektyviau priimti sprendimus („*socialinių pokyčių supratimas ir stiprinimas*“; „*ugdyti gebėjimą reaguoti į netikėtus iššūkius*“; „*pokyčių valdymo strategijas*“; „*dinamiškas požiūris į naujas, radikalias perspektyvas ir pokyčius*“). Efektyvus sprendimų priėmimas yra būtinas, norint užtikrinti sklandų ugdymo įstaigos darbą, greitą prisitaikymą prie pokyčių ir geresnius rezultatus.

Visos išvardytos tobulintinos tvarios lyderystės sritys yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildo. Stipri lyderystė skatina aiškią viziją ir vertybes, kurios motyvuoja darbuotojus, didina jų įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu. Motyvuoti žmonės labiau linkę bendradarbiauti, kurti pasitikėjimu grįstą komandą ir dalytis atsakomybe, o tai stiprina komandinį darbą. Gera komandos dinamika leidžia efektyviau spręsti iššūkius ir greitai prisitaikyti prie pokyčių.

DISKUSIJA

Mokslinės literatūros analizė suteikė galimybę giliau suprasti tvarios lyderystės apibrėžimą, išryškinti šios lyderystės požymius ir dimensijas ypač švietimo sektoriuje. Pastebima, kad dauguma mokslininkų nagrinėjo tvarią lyderystę įvairiuose kontekstuose, daugiausiai verslo srityje, todėl aktualu apžvelgti mažiau ištirtą tvarios lyderystės sritį – švietimą. Tvarios lyderystės principai literatūroje pateikiami gana abstrakčiai, tačiau ugdymo įstaigoje jie įgyja praktinę reikšmę, kai yra taikomi kasdienėje vadyboje. Švietimo sektorius turi didelį potencialą tapti pavyzdžiu, kaip tvarumo principai gali būti praktiškai įgyvendinami organizacijoje. Tyrimo metu išryškėjo, kad labai svarbu į mokslinius tyrimus įtraukti ne tik teorinius apmąstymus, bet ir dialogą su praktikuojančiais vadovais. Jų patirtys ir perspektyvos praturtino tyrimą ir suteikė gilesnį supratimą apie tai, kas yra tvari lyderystė ir kaip ji veikia ugdymo įstaigų kasdienybėje. Pasak Hagreaves ir Fink 2006; Wells, 2013 ir kt. tvari lyderystė yra gebėjimas priimti sprendimus, kurie subalansuoja ekonominį našumą, socialinę atsakomybę ir ekologinį stabilumą, kartu atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų pusių poreikius. Tyrimo metu gauti duomenys patvirtina anksčiau mokslinėje literatūroje išsakytas įžvalgas ir visiškai su jomis sutampa.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė tik teigiamas tvarios lyderystės puses, bet tyrimo rezultatai rodo, kad vadovai susiduria su iššūkiais diegiant tvarios lyderystės principus ugdymo įstaigose, t.y. nemotyvuoti mokytojai bei mokiniai, trūksta žmogiškųjų ir materialinių išteklių, vadovai ir komandos nariai yra pavargę ir net „perdegę“ nuo milžiniško krūvio. Labiausiai, tai pastebima, „jaunų“ vadovų tarpe. Tyrimas taip pat atskleidė tvarios lyderystės taikymo ugdymo įstaigose tobulintinas sritis, kurias vadovai įvardija kaip įgalinimas (komandinio darbo aktyvinimas), mokymas (-is), darbuotojų motyvacijos kėlimas, darbo optimizavimas, efektyvesnis sprendimų priėmimas (greitesnis reagavimas į pokyčius).

Nors tyrimas atskleidė daugybę įdomių įžvalgų, tenka pripažinti jo ribotumus. Tyrime daug dėmesio skiriama vadovų požiūriui, tačiau mokytojų, mokinių ar tėvų perspektyvos galėtų praturtinti tyrimą ir suteikti vertingų žinių. Galima daryti prielaidą, kad jei tyrimo metu būtų taikomi kiti informacijos rinkimo metodai, suderintas kokybinis tyrimas kartu su kiekybiniu, tvarios lyderystės vertinimas nebūtų toks vienareikšmis. Tenka pripažinti, kad sudėtinga įkalbėti ugdymo įstaigų vadovus pasidalinti savo patirtimi, nes dauguma jų skeptiškai vertino pasiūlymą dėl interviu davimo. Galbūt, būtų tikslinga apgalvoti kitus įmanomus informacijos rinkimo būdus, įtraukiant daugiau dalyvių ir nagrinėjant platesnius tvarios lyderystės aspektus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad ugdymo įstaigoje tvariąją lyderystę nusako 5 pagrindiniai požymiai: ilgalaikė vizija ir strateginis mąstymas, įtraukiantis ir palaikantis vadovavimas, nuolatinis mokymas(-is) ir inovacijos, atsakomybė ir etiškas elgesys bei lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti

Atskleista, kad tvarioji lyderystė keičia ir stiprina vidinę organizacijos kultūrą per įtrauktį ir komandų įgalinimą, savivaldą ir iniciatyvos skatinimą, saugios aplinkos ir pasitikėjimo kūrimą, atvirą komunikaciją, nuolatinį mokymąsi bei lyderystės ugdymą. Tai teigiamai įtakoja ugdymo kokybę: mokinių pasiekimų rezultatus, mokytojų ir mokinių motyvaciją darbui.

Nustatyta, kad tvari lyderystė turi teigiamą poveikį organizacijai įvairiais lygmenimis. Ugdymo įstaigos vadovui suteikia asmeninį augimą, ilgalaikę sėkmę, gerbiamą reputaciją bei galimybę pasidalinti atsakomybe su komandos nariais. Darbuotojams suteikia pasitenkinimą darbu, aukštą motyvacijos lygį, galimybę augti ir tobulėti, atrasti darbo ir šeimyninio gyvenimo pusiausvyrą, įtrauktį į sprendimų priėmimą. Darbuotojai jaučiasi gerbiami bei palaikomi. Ugdymo įstaigai: mokinių pasiekimai gerėja, auga pasitikėjimas organizacija, mažėja darbuotojų kaita, diegiamos inovacijos, taikomi inovatyvūs mokymo metodai, didėja įtrauktis, kuriama saugi mokymo(-si) aplinka bei aukšta ugdymo kokybė. Visuomenei: puoselėjama nuolatinio kultūra, socialinis ir aplinkosauginis sąmoningumas, įtrauktis, rūpinimasis visuomenės gerove, socialinis teisingumas, švietimo sistemos pažanga, efektyvus žmogiškųjų ir gamtos išteklių naudojimas.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad ugdymo įstaigų vadovai susiduria tiek su vidiniais, tiek išoriniais iššūkiais, diegiant tvarios lyderystės principus. Trūksta motyvuotų darbuotojų, sudėtinga normalizuoti mokytojų darbo krūvius, dėl žmogiškųjų išteklių trūkumo bei jaučiama finansinės ir institucinės paramos stoka. Nustatyta, kad vadovų požiūris į tvariąją lyderystę iš esmės sutampa su mokslinės literatūros analize.

Rekomendacijos: norint išvengti neigiamos patirties ir iššūkių, susijusių su tvarios lyderystės diegimu ugdymo įstaigoje, rekomenduojama:

1) Kurti ilgalaikius planus ir strategijas: strateginis planavimas užtikrina stabilų finansavimą, efektyvų resursų naudojimą ir inovacijų diegimą. Aiškos vertybės bei ilgalaikiai planai kuria pasitikėjimą ir mažina stresą.

2) Skatinti atvirą dialogą ir įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimą. Deleguoti užduotis komandai ir leisti žmonėms prisiimti atsakomybę.

3) Subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą- vengti perdegimo, sureguliuoti komandos narių darbo krūvius, taip išvengiant darbuotojų perdegimo ir didelės jų kaitos.

4) Nuolat mokytis ir tobulėti, rodyti kitiems pavyzdį, investuoti į darbuotojų kompetencijų plėtrą bei skatinti mentorystę. Atsakingas požiūris į žmones ir sprendimus stiprina pasitikėjimą vadovu.

5) Skatinti iniciatyvą ir savivaldą, tai ugdo bendruomeniškumą ir pasitikėjimą tarp mokytojų, mokinių ir administracijos.

Literatūra

1. Avery, G. (2005). Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
2. Avolio, B. J. ir Howell, J. M. (1992). The Impact of Leader Behavior on Subordinate Outcomes: The Role of Self-Management. *Academy of Management Journal*, 35(2), 428-437. <https://doi.org/10.2307/256384>
3. Baronienė, D. (2008). Lyderystė kaip efektyvus švietimo organizacijos valdymo prielaida. Monografija. Vilnius: Technologija
4. Bass, B. M. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Comprehensive reference book. New York: Free Press
5. Bass, B. M. ir Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Non-fiction academic book. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
6. Bush, T. (2010). Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). Non-fiction academic book. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
7. Chaudhry, M. J., Noureen, S. (2023). Exploring sustainable leadership. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 6(10), 1-7. <https://zenodo.org/records/8407849>
8. Dautaras, V. ir Trainienė, I. (2009). Mokyklos vadovo lyderystė: inovacijos ir tobulėjimas. Monografija. Vilnius: „VAGA“
9. De Pree, M. (1989). Leadership Is an Art. Non-fiction academic book. New York: Doubleday
10. Dewey, J. (1916). Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education. Philosophical and educational classic. New York: The Macmillan Company
11. Domarkas, V., Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012). Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje. *Public Policy and Administration*, 11(3), 461–472.
12. Filho, W. L. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093761>
13. Fullan, M. (2003). Leadership Sustainability: System Thinkers in Action. Non-fiction academic book. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
14. Fullan, M. (2012). Stronger Together: A Handbook for Building School Leadership Capacity Non-fiction academic book. Thousand Oaks, California: Corwin Press

15. Gardner, J. ir Stough, C. (2002). Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *The Leadership and Organization Development*, 23(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
16. Hallinger, P., Heck, R. H. (1998). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of The Empirical Research, 1980–1995. *Sage Journals* 32(1). <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
17. Hallinger, P., Suriyankietkaew, S. (2018). The role of school leadership in fostering school innovation in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 412-434. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2017.1294257>
18. Hargreaves, A. ir Fink, D. (2003). Educational Leadership. Non-fiction academic book. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company
19. Hargreaves, A. ir Fink, D. (2006). Sustainable Leadership. Non-fiction academic book. San Francisco, California: Jossey-Bass
20. Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8–13.
21. Harris, A. (2011). Transformational Leadership and School Improvement
22. Hater, J. B. ir Bass, B. M. (1988). Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. Research article. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
23. Yue, Y., Feng, Y. ir Ye, Y. (2021) A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*. 10(3), 187-196. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v10n3p187>
24. Janiūnaitė, V. ir Budreckienė, J. (2010). Mokyklos vadovo lyderystė ir inovacijos. Monografija. Vilnius: „VAGA“
25. Janiūnaitė, V. ir Budreckienė, J. (2013). Inovacijos ir mokyklos vadovo lyderystė. Monografija. Vilnius: „VAGA“
26. Kouzes, J. M. ir Posner, B. Z. (1987). The Leadership Challenge. Non-fiction academic book. New York: McGraw-Hill Education
27. Kvieskaitė, G. (2008). Mokykloje dirbančių specialistų brėžiamų problemų eskizas pedagoginėje-psichologinėje erdvėje. Monografija. Vilnius: „Šviesa“
28. Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Sustainable Leadership: An Empirical Investigation of its Effect on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(4), 419-453. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-04-2017-B001>

29. Liao, Y. (2022). Sustainable Leadership: A literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(1045570).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
30. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership; Management*, 28(1).
<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
31. Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. Methodological book. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
32. Malinauskienė, D. ir Augienė, D. (2010). Mokyklos vadovų lyderių savybių raiška mokyklų bendruomenės veikloje (pedagogų nuomonės tyrimas). Monografija. Vilnius: „VAGA“
33. Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003) Leadership and School Performance: Integrating Our Understanding of the Influential Role of Leadership in School Improvement. *Educational Administration Quarterly*. 39(3), 370-397.
<https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
34. Mečkauskienė, R. (2005) Mokyklų vadovų požiūrio į švietimo sisteminius pokyčius dinamika. Monografija. Vilnius: „VAGA“
35. Mečkauskienė, R. (2009). Mokyklos vadovo vaidmenų transformacija (The Transformation of the Roles of a School Head). Monografija. Vilnius: „Užsienio kalbų mokymo ir tyrimų centras“
36. Mikoliūnienė, V. (2000). Vadovas mokyklos kaitos procese. Monografija. Vilnius: „VAGA“
37. Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija. Lyderiai mokyklose: vadovavimo kaita ir plėtra, 2007. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija
38. Navickaitė, J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. Monografija. Vilnius: „VAGA“
39. Navickaitė, J. (2013). Direktorius transformacinės lyderystės išraiška organizacijos pokyčių proceso metu. Monografija. Vilnius: „VAGA“
40. Navickaitė, J. ir Janiūnaitė, V. (2010). Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu. Monografija. Vilnius: „VAGA“
41. Pelletier, K. L. (2010). Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric. Doctoral dissertation. Available through ProQuest or university archives.

42. Putrienė, V. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė ir inovacijų taikymas. Monografija. Vilnius: „VAGA“
43. Richard Scott, W. (2003). Institutions and Organizations: Ideas and Interests. Non-fiction Academic book. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
44. Robinson, V. M. J., Hohepa, M., ir Lloyd, C. A. (2008). School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
45. Shields, C. M. (2017). Transformative Leadership in Education: Equitable, Inclusive, and Quality Education in an Uncertain and Complex World. Non-fiction academic book. New York, New York: Routledge
46. Spillane, J. P., Halverson, R., ir Drummond, M. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 23-49. <https://doi.org/10.1177/0013161X01371002>
47. Timperley, H. (2008). Teacher Professional Learning and Development. Educational Practices Series Non-fiction academic book. Geneva, Switzerland: International Academy of Education (IAE)
48. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B. ir Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai. Monografija. Šiauliai: AB spaustuvė Titnagas
49. Warner Burke, W. (2017). Organization Change: Theory and Practice. Monograph. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
50. Wells, S. (2013). Leadership and Innovation in Schools: A Critical Review of the Literature. Non-fiction academic book. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
51. Wilber, K. (2000). A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality. Non-fiction philosophical book. Bostons: Shambhala Publications
52. Želvys, R. (1999) Švietimo vadyba ir kaita. Monografija. Vilnius: „VAGA“
53. Žydžiūnaitė, I. (2005). Lyderystė šiuolaikinėje mokykloje: teoriniai ir praktiniai aspektai. Monografija. Vilnius: Švietimo leidybos centras
54. Žvirdauskas, D. ir Jucevičienė, P. (2004). Mokyklos direktorius kaip lyderis mokyklos bendruomenės atliekamame vertinime, vyraujančios lyderystės teorijos paieškos. Monografija. Vilnius: UAB Spaudos centras

Priedai

1 priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas (interviu)

Gerbiami ugdymo įstaigų Vadovai, esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Edukologijos (spec. Švietimo vadyba) magistro studijų programos II kurso studentė Vida Kiselevskienė. Tyrinėju tvarios lyderystės vadovų patirtis ugdymo įstaigoje. Prašau Jūsų prisidėti prie mano tyrimo ir atsakyti į klausimus. Užtikrinu, kad tyrimas yra visiškai anoniminis, jo duomenys ir rezultatai bus naudojami tik magistro darbo tyrimui apibendrinti. Atsakymų rezultatai nebus naudojami jokiais komerciniais tikslais. Iš anksto dėkoju už skirtą laiką ir pagalbą atliekant tyrimą.

1. Ką Jums reiškia lyderystė Jūsų darbe?
2. Kaip suprantate ir galėtumėte apibūdinti tvariąją lyderystę? Kokią reikšmę ji turi ugdymo įstaigoje?
3. Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla diegiant tvarios lyderystės principus?
4. Kokius išskirtumėte teigiamus tvarios lyderystės aspektus organizacijoje?
5. Kokius išskirtumėte neigiamus tvarios lyderystės aspektus organizacijoje?
6. Kokius tvarios lyderystės aspektus norėtumėte stiprinti savo įstaigoje?

2 priedas. Atsakymų į klausimą „Ką Jums reiškia lyderystė Jūsų darbe“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Lyderystės reikšmė ir svarba (14)	Komandinis darbas (5)	„Matyti kiekvieną žmogų“ (1); „dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų“ (2); „komandos narių įgalinimas veikti“ (6); „dirbant komandoje patirti sėkmę“ (8); „bendrystė“ (8);
	Motyvacija (1)	„darbuotojų motyvavimas ir įstaigos krypties parodymas“ (5);
	Mokymas (-is) (4)	„dalijimasis gerąją patirtimi“ (7); „mokymasis visą gyvenimą ir savo kompetencijų tobulinimas“ (5);

		„galimybė augti ir padėti augti kitiems”(6); „diegti gerąsias praktikas“(3);
	Vertybė (1)	„Vertybė, kurios pagalba pasiekiamas aukščiausias tikslas“ (7)
	Stabilumas ir kryptingumas (4)	„Vadybinis stuburas“ (4); „būti geru vadovu“ (5); „priimti aiškius ir apgalvotus sprendimus“(8); „priimti sprendimus“(6);
Lyderio asmenybės bruožai (9)	Atsakomybė (5)	„Atsakomybė“ (3); „būti atsakingam už visus“ (2); „asmeninė atsakomybė už visus ir už viską“ (6); „atsakomybės prisiėmimas“ (7); „atsakomybė“ (8);
	Rūpestis (2)	„rūpintis savo komanda“ (1); „kiekvienas žmogus yra svarbus“ (4);
	Atsparumas (2)	„Asmeniniai iššūkiai“ (2); „įveikti sunkumus ir išlaikyti kryptį net ir sudėtingomis sąlygomis“ (8);

3 priedas. Atsakymų į klausimą „Kaip suprantate ir galėtumėte apibūdinti tvariąją lyderystę? Kokią reikšmę ji turi ugdymo įstaigoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Tvarios lyderystės reikšmė ugdymo įstaigoje (44)	Bendruomenės įtraukimas (13)	„Bendruomenės įtraukimas“ (1); „švietimo įstaigos bendruomenės augimą“ (4); „kiekvienas darbuotojas svarbus ir prisideda prie sėkmingos gimnazijos įvaizdžio kūrimo“ (5); „savivalda“(8); „visi kuriame mokyklą“ (2); „bendruomeniškumas“ (7); „įsitraukimas“ (2); „iniciatyva, kylanti iš darbuotojų“ (6); „susikalbėjimas“(5); „įsitraukimas į veiklą“ (3); „bendradarbiavimas“ (7); „bendruomenės įtraukimas“ (8); „dialogo palaikymas“ (8);
	Ilgalaikiai ir tvarūs sprendimai (9)	„Sprendimai, kurie pasiteisina ilgam, net jeigu nedirbi įstaigoje“ (2); „užtikrinti, kad rezultatai būtų kuriami nuolat“ (3); „šiuolaikinių sprendimų visuma“ (4);

		„sisteminis holistinis požiūris“ (4); „nestandartiniai sprendimai“ (8); „orientacija į ilgalaikes perspektyvas“ (6); „ilgalaikių pokyčių siekiamybė“ (7); „ilgalaikis įstaigos vystymasis“ (8); „orientacija į ilgalaikes perspektyvas“ (8);
	Inovacijų kūrimas (3)	„Kurti novatoriškus sprendimus“ (3); „gebėjimas diegti naujoves“ (4); „sprendimų inovacija“ (8);
	Mokymas (-is) (4)	„aukštesniųjų kompetencijų siekimą“ (4); „didinant kiekvieno asmeninį bei įstaigos tobulėjimą“ (4); „visapusiškai ugdyti bendruomenės narius“ (6); „<...> užtikrinantis žmonių potencialo realizavimą į realius veiksmus“ (7);
	Rezultatai (3)	„Skatinti rezultatų kūrimą“ (3); „Siekti rezultatų kūrybiškais būdais“ (3); „atsakingas požiūris į ugdomąją veiklą“ (4);
	Darbuotojų motyvacija (5)	„skatinimas“ (4); „motyvacijos didinimas“ (5); „darbuotojų skatinimas ir motyvavimas“ (7); „minimali darbuotojų kaita“ (8); „gebėjimas nuteikti žmones darbui“ (8);
	Emocinė gerovė ir sveikata (7)	„geras gimnazijos mikroklimatas“ (5); „darnumas“ (5); „dėmesys darbuotojų gerovei“ (7); „gerovė ir sveikata“ (6); „humaniškas požiūris į vadovavimą“ (6); „kylanti kiekvieno darbuotojo savivertė“ (4); „emocinė ir socialinė gerovė“ (8);
Tvaraus lyderio asmenybės bruožai (23)	Atsakomybė (6)	„Asmeninės atsakomybės prisiėmimas“ (2); „atsakomybės“ (5); „lyderystės darnumo atsakingumas“ (4); „atsakomybė“ (6); „atsakomybė už visus ir už viską“ (7); „atsakomybės prisiėmimas“ (8);
	Pagarba (5)	„Pagarba“ (1); „Pagarba sau“ (2); „Pagarba kitam“ (2); „pagarbos“ (5); „pagarba kiekvienam žmogui“ (7);
	Pasitikėjimas (1)	„Susitarimai“ (1);
	Prisitaikymas pokyčiams (3)	„gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių“ (3); „greitas prisitaikymas prie įvairių pokyčių“ (7); „vykdyti

	<i>pokyčius</i> “ (8);
Supratingumas (2)	<i>„supratingumo“</i> (5); <i>„suprasti žmones“</i> (6);
Empatija (3)	<i>„empatija“</i> (4); <i>„empatiškumas“</i> (7); <i>„empatijos plėtojimas“</i> (8);
Teisingumas (2)	<i>„lygios galimybės visiems“</i> (6); <i>„Skaidrumas“</i> (8);
Autentiškumas (1)	<i>„Autentiškas vadovavimo stilius“</i> (4);

4 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla diegiant tvarios lyderystės principus?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Vidiniai iššūkiai (8)	Įsitraukimas ir įgalinimas (5)	<i>„Darbuotojų motyvacijos stoka“</i> (1); <i>„darbuotojai yra nemotyvuoti“</i> (2); <i>„darbuotojams trūksta motyvacijos“</i> (3); <i>„motyvacijos nebuvimas“</i> (5); <i>darbuotojai nenoriai įsitraukia į veiklas ir sprendimų priėmimą</i> “ (6);
	Darbuotojų trūkumas (1)	<i>„žmogiškųjų išteklių trūkumas“</i> (8);
	Darbuotojų gerovės stiprinimas (2)	<i>„mokytojų darbo krūvių normalizavimas, kad mokytojai turėtų daugiau asmeninio laiko ir jautų pasitenkinimą uždarbiu“</i> (4); <i>„neleisti mokytojų perdegimo“</i> (6);
Išoriniai iššūkiai (10)	Finansinė ir institucinė parama (10)	<i>„trūksta valdžios institucijų palaikymo“</i> (1); <i>„darbuotojas, dirbdamas etatu, turi teisę užsidirbti orų atlyginimą.“</i> (2); <i>„valdžios institucijų palaikymo“</i> (3); <i>„materialinių resursų“</i> (8); <i>„palaikymo idėjų įgyvendinimui“</i> (3); <i>„finansinių resursų“</i> (7); <i>„finansinių išteklių trūkumas“</i> (4); <i>trūksta finansinių resursų“</i> (7); <i>„finansinių“</i> (8); <i>„trūksta steigėjo palaikymo“</i> (8);

5 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokius išskirtumėte teigiamus tvarios lyderystės aspektus organizacijoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Teigiami tvaraus lyderio bruožai	Pasitikėjimas savimi	„pasitikėjimas savimi“ (5); „tikiu tuo, ką darau“ (4);
	Gebėjimas priimti sprendimus	„Teisingi asmeniniai ir įstaigos sprendimai“ (5);
	Atsakomybė	„atsakingą požiūrį į visuomenę“ (2); „atsakomybė“ (4);
	Atsparumas pokyčiams	„efektyviai spręsti iššūkius“ (1);
	Pagalba	„padedą spręsti iškilusias problemas“ (4); pagalbą kitiems“ (8);
	Pagarba	„gerbia kitus“ (1); „pagarba“ (3); „jaučiama pagarba“ (7);
Nauda ugdymo įstaigai	Ilgalaikė organizacijos vertė ir tvarumas	„Pokyčiai, kurie duoda naudą bendruomenei ir kuria ilgalaikę pridėtinę vertę mokyklai“ (2); „nuoseklus veikimas“ (4); „investicija į ateitį“ (8); „Kuriam vertę švietimo įstaigai“ (3); „sėkmės mokykla“ (5);
	Inovacijos	„inovacijų kurimas“ (3);
	Bendruomenės įtraukimas	„stiprūs bendruomenės ryšiai“ (1); „Gebėjimas formuoti sutelktas komandas“ (3); „komandinis darbas“ (4); „tėvų įsitraukimas“ (2); „bendradarbiavimas“ (5); „bendradarbiavimas“ (6); „žmonių susitelkimas bendram tikslui“ (7); „pareigų ir atsakomybės pasidalijimas“ (7); „bendraveika“ (8);
	Mokinių gerovė	„<...> mokinys saugus, atsakingas, kūrybingas“ (2);
	Taisyklių laikymasis	„disciplina bendruomenėje“ (5);
	Geras mikroklimatas	„harmonija aplinkoje“ (4); „geras mikroklimatas“ (5); „mažina stresą ir nerimą“ (7); „<...> palaikančią darbo aplinką“ (8);

6 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokius išskirtumėte neigiamus tvarios lyderystės aspektus organizacijoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Neigiami tvaraus lyderio bruožai	Atsargumas	„atsargus diegiant naujoves“ (1);
	Atlaidumas	„Neretai atlaidžiai žiūriu į taisyklių pažeidėjus“ (1);
	Ignoravimas	„<...> retkarčiais būna, kad ignoruojau alternatyvius požiūrius“ (2)
Žala ugdymo įstaigai	Konkurencija	„Tarpusavio konkuravimas“ (2); „nesveika konkurencija“ (7);
	Darbuotojų perdegimas	„perdegimas“ (6); „milžiniška apkrova, tai yra sunku“ (1); „biurokratija“ (5);
	Konfliktai	„<...> galimi konfliktai, susvetimėjimas bendruomenėje“ (1); „tarpusavio nesutarimai“ (2); „nepasitikėjimas vieni kitais“ (5)
Neišskirti neigiami aspektai		„nemanau, kad tokių yra“ (3); „neturiu atsakymo“ (8); „neigiamų aspektų nežvelgiu tvarioje lyderystėje“ (4)

7 priedas. Atsakymų į klausimą „Kokius tvarios lyderystės aspektus norėtumėte stiprinti savo įstaigoje?“ turinio analizė

Kategorija (teiginių skaičius)	Subkategorija (teiginių skaičius)	Teiginių pavyzdžiai (dalyvio eilės numeris)
Tobulintinos sritys ugdymo įstaigoje	Įgalinimas	„Savivaldą“ (1); „komandinį darbą“ (5); „aktyvinti komandinį darbą“ (1);
	Mokymas (-is)	„darbuotojų mokymas“ (6); „sisteminis vadovų mokymasis“ (6); „kompetencijų tobulinimas“ (8);
	Darbuotojų motyvacijos	„motyvavimo“ (7); „rasti būdus motyvuoti darbuotojus“

kėlimas	<i>veikti“ (5); „darbuotojų motyvacija“ (8);</i>
Bendradarbiavimas	<i>„Bendradarbiavimą“ (1); „tėvų įsitraukimą į mokyklos veiklas“ (8);</i>
Komunikacija	<i>„Komunikaciją įvairiais lygmenimis“ (2); „įtraukti bendruomenę į diskusijas“ (5);</i>
Darbo optimizavimas	<i>„ darbo ir asmeninio gyvenimo balansą“ (3); „kasdieniu darbu“ (8);</i>
Efektyvesnis sprendimų priėmimas	<i>„socialinių pokyčių supratimas ir stiprinimas“ (4); „ugdyti gebėjimą reaguoti į netikėtus iššūkius“ (8); „pokyčių valdymo strategijas“ (7); „dinamiškas požiūris į naujas, radikalias perspektyvas ir pokyčius“ (6);</i>