



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DAIVA PEČIUKĖNIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IŠŠŪKIAI IR
SĖKMĖS VEIKSNIAI SKAITMENIZACIJOS POKYČIO ĮGYVENDINIMO
KONTEKSTE**

**CHALLENGES AND SUCCESS FACTORS OF DISTRIBUTED LEADERSHIP
AMONG SCHOOL LEADERS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING
DIGITALIZATION CHANGE**

Magistro baigiamojo darbo vadovė
dr. Dalia Dambrauskienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Daiva, Pečiukėnienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste. Challenges and Success Factors of Distributed Leadership among School Leaders in the Context of Implementing Digitalization Change.
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Magistro studijų baigiamasis darbas <i>Master's Thesis</i>

Teikdama šį baigiamąjį rašto darbą patvirtinu, kad mano baigiamasis rašto darbas yra parengtas savarankiškai, sąžiningai, laikantis Vilniaus universiteto akademinės etikos kodekse įtvirtinto akademinio sąžiningumo principo bei vadovaujantis kitų Vilniaus universiteto teisės aktų reikalavimais.

By submitting this final thesis, I hereby confirm that my final thesis was prepared independently, fairly, in accordance with the principle of academic integrity established in the Code of Academic Ethics of Vilnius University, and in accordance with other requirements of the Vilnius University legal acts.

Aš, Daiva Pečiukėnienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Daiva Pečiukėnienė, 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:*

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: DAIVA PEČIUKĖNIENĖ

Studijų programa, kursas: VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

Rašto darbo pavadinimas: ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IŠŠŪKIAI IR SĖKMĖS VEIKSNIAI SKAITMENIZACIJOS POKYČIO ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE.

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): magistro baigiamasis darbas

Deklaracijos pateikimo data: 2026-05-26

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatų², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot, įrašyti): ChatGPT
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, įrašyti): vertimas, duomenų rinkimas, priedų generavimas.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis / vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis, literatūros sąrašas,	Mokslinių šaltinių paieška ir citavimo formavimo pagalba	„Rasti straipsnio nuorodą“ „Sutvarkyti šaltinių sąrašą pagal APA“
Teorinė dalis, literatūros apžvalga	Mokslinių šaltinių vertimas į lietuvių kalbą	„Išversti šias teksto dalis į lietuvių kalbą“
Santrauka anglų kalba, pavadinimas	Vertimai į anglų kalbą	„Išversti santrauką į anglų kalbą“ „Išversti darbo pavadinimą“
1 pav., 2 pav.	Paveikslų sukūrimas	„Sukurti vizualią schemą, vaizduojančią pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos sąveiką švietimo įstaigoje, rodyklėmis parodyti ryšius“. „Sukurti pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos stiprinimo kryptis švietimo įstaigose, išskirti vadovų, pedagogų, savivaldybės ir įstaigos kultūros vaidmenis.“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/21_Studijuojanciju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją*).
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

Pečiukėnienė, D. (2026). *Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste*. Magistro darbas. Vilniaus universiteto Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste švietimo įstaigose. Skaitmenizacijos procesai šiuolaikinėje švietimo sistemoje tampa reikšmingu įstaigos kaitos veiksniu, darančiu įtaką ne tik technologinei aplinkai, bet ir vadybos, bendradarbiavimo, komunikacijos bei darbuotojų įsitraukimo procesams. Skaitmeninių technologijų integravimas švietimo įstaigose apima platesnius įstaigos pokyčius, susijusius su profesiniu mokymusi, atsakomybių pasidalijimu, darbuotojų kompetencijų stiprinimu ir kolektyviniu veikimu. Šiame kontekste vis didesnę reikšmę įgyja pasidalytoji lyderystė, grindžiama kolegialiu bendradarbiavimu, darbuotojų įgalinimu ir atsakomybės pasidalijimu įstaigoje.

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad technologiniai pokyčiai švietimo įstaigose tampa veiksmingesni tada, kai lyderystė nėra sutelkta vien formaliose vadovų pozicijose, o pasiskirsto tarp skirtingų bendruomenės narių. Vis dėlto praktikoje skaitmenizacijos procesų įgyvendinimą dažnai apsunkina darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, nevienodas skaitmeninių kompetencijų lygis, komunikacijos problemos, technologiniai trikdžiai ir vadovų atsakomybės perkrova. Todėl aktualu analizuoti, kokie veiksniai stiprina arba riboja pasidalytosios lyderystės raišką skaitmenizacijos procese švietimo įstaigose.

Tyrimo objektas – pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste švietimo įstaigose. Darbo tikslas – atskleisti pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste Kupiškio rajono švietimo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti pasidalytosios lyderystės teorines sampratas ir jų sąsajas su skaitmenizacijos procesais švietimo įstaigose; aptarti įstaigos kultūros reikšmę pasidalytosios lyderystės raiškai skaitmenizacijos kontekste; ištirti, kaip pasidalytoji lyderystė pasireiškia Kupiškio rajono švietimo įstaigų skaitmenizacijos procesuose; nustatyti pagrindinius pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos kontekste.

Tyrimo taikyta kokybinė tyrimo strategija. Duomenys rinkti pusiau struktūruoto rašytinio interviu metodu. Tyrimo dalyvavo Kupiškio rajono švietimo įstaigų vadovai ir savivaldybės švietimo bei sporto skyriaus specialistai. Tyrimo dalyviai pasirinkti tikslingosios atrankos būdu, siekiant atskleisti tiek praktinę, tiek strateginę skaitmenizacijos procesų įgyvendinimo perspektyvą. Surinkti duomenys analizuoti taikant kokybinę turinio analizę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos procese dažniausiai reiškiasi per bendradarbiavimą, kolegialų sprendimų priėmimą, darbuotojų įtraukimą, atsakomybės pasidalijimą ir neformalių lyderių veiklą. Nustatyta, kad sklandesnį skaitmenizacijos procesų įgyvendinimą stiprina vadovų palaikymas, bendradarbiavimo kultūra, įstaigos mokymasis, darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir aiškus veiklų koordinavimas. Tyrimas taip pat atskleidė, kad technologinių pokyčių įgyvendinimą riboja emocinis darbuotojų nuovargis, kompetencijų skirtumai, technologiniai trikdžiai, finansinių išteklių stoka ir pasipriešinimas pokyčiams. Savivaldybės specialistų požiūriu svarbiausi tampa strateginio koordinavimo ir sisteminio bendradarbiavimo aspektai, o švietimo įstaigų vadovų atsakymuose labiau išryškėja praktiniai kasdienio skaitmenizacijos įgyvendinimo sunkumai.

Reikšminiai žodžiai: pasidalytoji lyderystė, skaitmenizacija, švietimo įstaiga, pokyčių valdymas.

Pečiukėnienė, D. (2026). *Challenges and success factors of distributed leadership among school leaders in the context of implementing digitalization change*. Master's Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

This master's thesis analyses distributed leadership in the context of implementing digitalisation change in educational institutions. Digitalisation processes in the contemporary education system are becoming a significant factor of institutional change, influencing not only the technological environment but also management, collaboration, communication, and employee engagement processes. The integration of digital technologies in educational institutions involves broader institutional changes related to professional learning, the distribution of responsibilities, the development of employee competencies, and collective action. In this context, distributed leadership gains increasing importance, as it is based on collegial collaboration, employee empowerment, and the distribution of responsibilities within the institution.

Scientific literature emphasises that technological changes in educational institutions become more effective when leadership is not concentrated solely in formal managerial positions but is distributed among different members of the community. However, in practice, the implementation of digitalisation processes is often complicated by employees' resistance to change, uneven levels of digital competence, communication problems, technological disruptions, and the overload of managerial responsibilities. Therefore, it is important to analyse the factors that strengthen or limit the expression of distributed leadership in the digitalisation process within educational institutions.

The object of the research is distributed leadership in the context of implementing digitalisation change in educational institutions.

The aim of the thesis is to reveal the challenges and success factors of distributed leadership in the context of implementing digitalisation change in educational institutions of Kupiškis district.

The objectives of the research are: to analyse the theoretical concepts of distributed leadership and their links with digitalisation processes in educational institutions; to discuss the significance of institutional culture for the expression of distributed leadership in the context of digitalisation; to investigate how distributed leadership manifests itself in the digitalisation processes of educational institutions in Kupiškis district; and to identify the main challenges and success factors of distributed leadership in the context of digitalisation.

A qualitative research strategy was applied in the study. Data were collected using a semi-structured written interview method. The participants of the study included heads of educational institutions and specialists from the Municipal Education and Sports Division of Kupiškis district. The participants were selected using purposive sampling in order to reveal both practical and strategic perspectives on the implementation of digitalisation processes. The collected data were analysed using qualitative content analysis.

The results of the study revealed that distributed leadership in the digitalisation process is most often expressed through collaboration, collegial decision-making, employee involvement, the distribution of responsibilities, and the activities of informal leaders. It was found that smoother implementation of digitalisation processes is strengthened by managerial support, a culture of collaboration, institutional learning, employee competence development, and clear coordination of activities. The study also revealed that the implementation of technological changes is limited by employees' emotional fatigue, differences in competencies, technological disruptions, lack of financial resources, and resistance to change. From the perspective of municipal specialists, the most important aspects are strategic coordination and systemic collaboration, while the responses of educational institution leaders highlight the practical difficulties of implementing digitalisation in everyday activities.

Keywords: distributed leadership, digitalisation, educational institution, change management.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pasidalytosios lyderystės principų raiška skaitmenizacijos kontekste	20
2 lentelė. Skaitmenizacijos iššūkiai ir pasidalytosios lyderystės vadybinė reikšmė	23
3 lentelė. Vadovo vaidmuo pasidalytosios lyderystės įstaigoje	27
4 lentelė. Įstaigos kultūros poveikis pasidalytajai lyderystei ir skaitmenizacijai	28
5 lentelė. Pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos procese	31
6 lentelė. Skaitmenizacijos sampratos ir principų teorinis pagrindimas švietimo įstaigose	32
7 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika.....	35
8 lentelė. Pasidalytosios lyderystės raiška skaitmenizacijos pokyčio kontekste	40
9 lentelė. Pasidalytosios lyderystės įtaka skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimui	42
10 lentelė. Darbuotojų motyvaciją skatinantys pasidalytosios lyderystės veiksniai	43
11 lentelė. Pagrindiniai skaitmenizacijos pokyčių iššūkiai	44
12 lentelė. Sėkmingą skaitmenizacijos įgyvendinimą lemiantys veiksniai	45
13 lentelė. Vadovų vaidmens raiška pasidalytosios lyderystės kontekste	46
14 lentelė. Švietimo ir sporto skyriaus specialistų bei švietimo įstaigų vadovų požiūrio į pasidalytąją lyderystę ir skaitmenizaciją palyginimas	48

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Kokybinės turinio analizės temų žemėlapis.....	39
2 paveikslas. Praktinių rekomendacijų modelis pasidalytosios lyderystės stiprinimui skaitmenizacijos kontekste.....	54

TERMINŲ ŽODYNAS

Pasidalytoji lyderystė – lyderystės forma, kai atsakomybė, sprendimų priėmimas ir iniciatyvos įstaigoje paskirstomos tarp skirtingų bendruomenės narių pagal jų kompetencijas, patirtį ir situacijos poreikius (Spillane, 2006).

Skaitmenizacija – kompleksinis organizacinis procesas, apimantis skaitmeninių technologijų integravimą į ugdymo, vadybos, komunikacijos ir organizacinės kultūros procesus, siekiant įstaigos veiklos transformacijos (OECD, 2021).

Įstaigos kultūra – įstaigos vertybių, normų, elgesio modelių ir pamatinių prielaidų sistema, daranti įtaką darbuotojų veiklai, bendradarbiavimui ir įstaigos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių (Schein, 2017).

Psichologinis saugumas – darbuotojų suvokimas, kad įstaigoje jie gali laisvai reikšti nuomonę, siūlyti idėjas, eksperimentuoti ir klysti nebijodami neigiamų pasekmių (Edmondson, 2018).

Neformali lyderystė – darbuotojų daroma įtaka įstaigoje, kylanti ne iš formalios pareigybės, o iš kompetencijų, iniciatyvumo, profesinės patirties ir kolegų pasitikėjimo.

NAUDOJAMOS SANTRUMPOS

OECD – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros įstaiga
(*angl. Organisation for Economic Co-operation and Development*)

IT – informacinės technologijos (*angl. Information Technology*)

TURINYS

SANTRAUKA	5
SUMMARY	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
TERMINŲ ŽODYNAS	9
NAUDOJAMOS SANTRUMPOS	10
TURINYS	11
IVADAS	13
1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR SKAITMENIZACIJOS ASPEKTAI ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE	17
1.1. Pasidalytosios lyderystės samprata ir teorinės ištakos	17
1.1.1. Pasidalytosios lyderystės raida ir teoriniai pagrindai	19
1.1.2. Pasidalytosios lyderystės principai skaitmenizacijos kontekste	20
1.2. Pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose	25
1.2.1. Lyderystė kaip kolektyvinė organizacinė praktika	26
1.2.2. Mokytojų lyderystė kaip įstaigos žinių kapitalas	26
1.2.3. Vadovo vaidmuo pasidalytosios lyderystės sistemoje	27
1.2.4. Pasidalytoji lyderystė kaip organizacinės kultūros pagrindas	28
1.3. Skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimas švietime	30
1.3.1. Lietuvos švietimo sistemos skaitmenizacijos kontekstas	30
1.3.2. Skaitmenizacijos procesai mokykloje	32
1.3.3. Skaitmenizacijos iššūkiai ir jų sąsajos su pasidalytąja lyderyste	33
2. TYRIMO METODOLOGIJA	35
2.1. Tyrimo dalyvių atranka ir charakteristika	36
2.2. Tyrimo organizavimas	36
2.3. Tyrimo imties tinkamumas	37
2.4. Tyrimo etika	38
2.5. Tyrimo kokybės pagrindimas	38
3. PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKA SKAITMENIZACIJOS POKYČIO ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI	40
DISKUSIJA	51
IŠVADOS	53

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

REKOMENDACIJOS	54
LITERATŪRA	55
PRIEDAI	58

IVADAS

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje skaitmenizacija tampa reikšmingu organizacinių pokyčių veiksmu, darančiu įtaką ne tik ugdymo procesui, bet ir švietimo įstaigų vadybai, bendradarbiavimui bei lyderystei. Skaitmeninių technologijų integravimas reikalauja ne vien techninių sprendimų diegimo, bet ir darbuotojų skaitmeninių kompetencijų stiprinimo, kolegialaus veikimo bei veiksmingo pokyčių valdymo. Dėl šios priežasties skaitmenizacijos procesų įgyvendinimas vis labiau siejamas su švietimo įstaigų vadovų gebėjimu telkti bendruomenę, paskirstyti atsakomybes ir taikyti pasidalytosios lyderystės principus įstaigos pokyčių kontekste.

McCarthy ir kt. (2023), Reis-Andersson (2024), Nadeem (2024) bei Raptis ir kt. (2025) pažymi, kad kolektyvinis sprendimų priėmimas, darbuotojų įgalinimas ir neformalių lyderių įsitraukimas stiprina organizacijos gebėjimą įgyvendinti technologinius pokyčius. Šios išvalgos leidžia teigti, kad skaitmenizacijos procesų veiksmingumas švietimo įstaigose priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo bendradarbiavimo kultūros, darbuotojų įsitraukimo bei pasidalytosios lyderystės raiškos.

Pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga tik esant nuosekliam koordinavimui, aiškiam atsakomybių paskirstymui ir realiam darbuotojų įtraukimui į sprendimų priėmimą (Edmondson, 2019; OECD, 2021). Lietuvos kontekste viena svarbiausių problemų išlieka nevienodas mokyklų pasirengimas skaitmenizacijai bei skirtingas darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygis (Karosienė ir Skerniškytė, 2022). Tai leidžia teigti, kad švietimo įstaigų vadovų gebėjimas telkti bendruomenę, koordinuoti bendradarbiavimą ir stiprinti organizacinę kultūrą tampa reikšminga skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimo sąlyga.

Fullan (2020) akcentuoja, kad tvarūs pokyčiai švietimo įstaigose tampa įmanomi tik tada, kai darbuotojai įtraukiami į kolektyvinį veikimą ir pokyčių procesų kūrimą. Tuo tarpu Leithwood ir kt. (2020) pabrėžia, kad pokyčių valdymo veiksmingumas priklauso nuo vadovų gebėjimo derinti strateginį koordinavimą su darbuotojų įgalinimu. Šios išvalgos leidžia daryti prielaidą, kad skaitmenizacijos pokyčiai pirmiausia tampa vadybiniu, o ne vien technologiniu iššūkiu.

Vis dėlto galima daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė ne visais atvejais tampa veiksminga praktika. Jos raiška priklauso nuo vadovų gebėjimo įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą ir pasitikėjimu grįstų santykių organizacijoje (Edmondson, 2019; OECD, 2021). Tai leidžia manyti, kad skaitmenizacijos pokyčių kontekste pasidalytoji lyderystė tampa svarbia ne tik kaip vadybos principas, bet ir kaip sąlyga, stiprinanti įstaigos gebėjimą valdyti pokyčius.

Šiame magistriniame darbe pagrindine teorine prieiga laikoma pasidalytosios lyderystės teorija, grindžiama J. Spillane, A. Harris, P. Gronn ir M. Fullan išvalgomis. Pasidalytoji lyderystė darbe suprantama kaip kolektyvinė organizacinė praktika, paremta bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, darbuotojų įgalinimu ir kolegialiu mokymusi. Ši teorinė prieiga sudaro pagrindą analizuoti, kaip švietimo įstaigose organizuojami skaitmenizacijos pokyčiai ir kaip juose pasireiškia darbuotojų įsitraukimas bei lyderystės pasidalijimas.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Tačiau pasidalytosios lyderystės taikymas skaitmenizacijos kontekste nėra savaime veiksmingas. Viena vertus, ji gali būti laikoma svarbiu sėkmės veiksniu, nes skatina darbuotojų įsitraukimą, bendradarbiavimą ir kolegialų mokymąsi. Kita vertus, praktikoje išryškėja ir reikšmingi iššūkiai – atsakomybių paskirstymo neapibrėžtumas, koordinavimo trūkumas, įstaigos kultūra bei priklausomybė nuo pavienių iniciatyvų. Tai rodo, kad pasidalytosios lyderystės veiksmingumas priklauso ne tik nuo jos deklaravimo, bet ir nuo nuoseklaus, strategiškai pagrįsto taikymo.

Edmondson (2018) tyrimai rodo, kad įstaigose, kuriose darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę ir eksperimentuoti, inovacijos įgyvendinamos veiksmingiau. Hargreaves ir Fullan (2012) pabrėžia, kad bendradarbiavimu grindžiama profesinė kultūra stiprina kolegialų mokymąsi ir įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie kaitos. Lietuvos tyrėjai Targamadžė (2020) ir Jucevičienė ir kt. (2021) taip pat akcentuoja, kad skaitmenizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų bendradarbiavimo, vadovų palaikymo ir organizacijos gebėjimo mokytis. Taigi, galima teigti, kad skaitmenizacijos procesai mokyklose glaudžiai susiję su įstaigų kultūra. Bendradarbiavimas, psichologinis saugumas, kolegialus mokymasis ir darbuotojų įgalinimas tampa svarbiais veiksniais, lemiančiais pokyčių sėkmę.

Tuo tarpu Schein (2017) pažymi, kad hierarchinėse ir kontrolę akcentuojančiose įstaigose darbuotojai dažniau vengia iniciatyvos, todėl technologiniai pokyčiai gali būti įgyvendinami fragmentiškai ir netapti tvaria praktika.

Tyrimo aktualumą sustiprina ir praktinis kontekstas. Lietuvos švietimo įstaigos susiduria su sparčiais skaitmenizacijos procesais. Tačiau mokyklų pasirengimas šiems pokyčiams nėra vienodas. Skirtingose įstaigose nevienodai pasireiškia darbuotojų įsitraukimas, bendradarbiavimo kultūra, lyderystės pasidalijimas ir organizacinis pasirengimas. Dėl šios priežasties tampa aktualu analizuoti ne tik pačius skaitmenizacijos procesus, bet ir veiksnius, kurie lemia jų sėkmę ar nesėkmes.

Šio tyrimo mokslinis naujumas siejamas su pasidalytosios lyderystės raiškos analize skaitmenizacijos pokyčių kontekste regiono švietimo įstaigose. Ankstesniuose tyrimuose daugiau dėmesio skirta lyderystės kaitai (Želvys ir Valuckienė, 2015), skaitmeninėms kompetencijoms (Bulajeva ir Duoblienė, 2021) ar technologinei mokyklų parengčiai (Karosienė ir Skerniškytė, 2022). Dambrauskienė (2021) akcentuoja, kad pasidalytoji lyderystė stiprina bendruomenės įsitraukimą ir kolegialų veikimą organizacinių pokyčių kontekste.. Lyderystės, bendradarbiavimo kultūros ir darbuotojų įsitraukimo svarba įgyvendinant pokyčius mokyklose yra reikšminga (McCarthy ir kt., 2023; Reis-Andersson, 2024; Wollscheid, 2025).

Pirma, regioninių mokyklų kontekste pasidalytoji lyderystė ir skaitmenizacijos procesai vis dar analizuojami fragmentiškai, todėl stokojama tyrimų, atskleidžiančių kolegialaus veikimo ir darbuotojų įgalinimo reikšmę skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimui praktikoje. *Antra*, tyrime pasidalytoji lyderystė analizuojama ne kaip teorinė vadybos schema, bet kaip praktinė kasdienė įstaigos veikla skaitmenizacijos procese. Tyrimas atskleidžia, kaip technologinių pokyčių metu įstaigose pasireiškia darbuotojų įgalinimas, neformali lyderystė, kolegialus mokymasis ir emocinis santykis su pokyčiais.

Trečia, tyrimas išryškina praktines vadybines implikacijas švietimo įstaigoms. Gauti rezultatai leidžia manyti, kad skaitmenizacijos sėkmė priklauso ne vien nuo technologinių išteklių ar formalių strategijų, bet ir nuo organizacinės kultūros, psichologinio saugumo bei realaus darbuotojų įtraukimo į pokyčių procesus.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Į tyrimą buvo įtrauktas ne tik švietimo įstaigų, bet ir savivaldybės lygmuo, nes skaitmenizacijos pokyčiai švietimo sistemoje vyksta kompleksiskai ir apima ne vien vidinius mokyklos procesus. Savivaldybės švietimo valdymo institucijos dalyvauja formuojant strategines skaitmenizacijos kryptis, koordinuojant pokyčius, paskirstant išteklius bei užtikrinant metodinę pagalbą švietimo įstaigoms. Todėl siekiant išsamiau atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką ir jos reikšmę skaitmenizacijos procese buvo svarbu analizuoti tiek įstaigos, tiek strateginį švietimo valdymo lygmenį.

Mokslinė problema – nepakankamai ištirta, kaip pasidalytoji lyderystė pasireiškia skaitmenizacijos procesuose švietimo įstaigose ir kokie iššūkiai bei sėkmės veiksniai lemia jos veiksmingumą įgyvendinant technologinius pokyčius.

Tyrimo objektas – pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos pokyčių kontekste švietimo įstaigose.

Tyrimo tikslas – atskleisti pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos pokyčių kontekste Kupiškio rajono švietimo įstaigose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pasidalytosios lyderystės teorines sampratas ir jų sąsajas su skaitmenizacijos procesais švietimo įstaigose.
2. Aptarti įstaigos kultūros reikšmę pasidalytosios lyderystės raiškai skaitmenizacijos kontekste.
3. Ištirti, kaip pasidalytoji lyderystė pasireiškia Kupiškio rajono švietimo įstaigų skaitmenizacijos procesuose.
4. Nustatyti pagrindinius pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos kontekste.

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- dokumentų analizė;
- pusiau struktūruotas rašytinis interviu;
- kokybinė turinio analizė.

Tyrimė taikytas pusiau struktūruotas rašytinis interviu, kuriame naudoti atvirieji klausimai, leidę informantams išsamiai atskleisti savo patirtis, požiūrį ir vertinimus apie pasidalytosios lyderystės raišką skaitmenizacijos procesuose. Šis metodas pasirinktas siekiant giliau suprasti tyrimo dalyvių patirtis ir identifikuoti tiek pasikartojančias praktikas, tiek probleminius aspektus.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tyrimo metodologijos dalis, empirinio tyrimo rezultatų analizė, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Teorinėje darbo dalyje analizuojamos pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos teorinės prieigos. Empirinėje dalyje, remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, nagrinėjama pasidalytosios lyderystės raiška Kupiškio rajono švietimo įstaigose, išskiriant pagrindinius iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos kontekste.

1. TEORINIAI PASIDALYTOSIOS LYDERYSTĖS IR SKAITMENIZACIJOS ASPEKTAI ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

1.1. Pasidalytosios lyderystės samprata ir teorinės ištakos

Pasidalytosios lyderystės (angl. *distributed leadership*) koncepcija šiuolaikinėje organizacijų ir švietimo įstaigų vadyboje laikoma viena reikšmingiausių paradigminių transformacijų, žyminčių perėjimą nuo individualizuoto vadovavimo prie kolektyvinio veikimo modelių. Spillane (2006) teigia, kad lyderystė organizacijoje formuojasi ne vien per formalias vadovų funkcijas, bet per kasdienes žmonių, situacijų ir profesinių sąveikų praktikas. Gronn (2009) pasidalytąją lyderystę aiškina kaip „koncertinį veikimą“ (*concertive action*), kai atsakomybės ir sprendimų priėmimas paskirstomi tarp skirtingų organizacijos narių pagal jų kompetencijas ir veiklos situaciją. Tuo tarpu Harris (2013) daugiau dėmesio skiria darbuotojų įgalinimui, kolegialiam bendradarbiavimui ir įstaigos gebėjimui prisitaikyti prie pokyčių. Fullan (2020) pažymi, kad tvari organizacinė kaita sunkiai įgyvendinama, jei lyderystė lieka sutelkta vien formaliose vadovų pozicijose. Šias teorines išvalgas papildo ir skaitmenizacijos tyrimai, kuriuose akcentuojama bendradarbiavimo kultūros, profesinio mokymosi ir kolektyvinės atsakomybės svarba technologinių pokyčių kontekste (Reis-Andersson, 2024; Wollscheid, 2025). Skaitmenizacijos procesų kompleksiskumas stiprina poreikį lyderystę įstaigoje suvokti kaip kolektyvinę praktiką, grindžiamą darbuotojų įgalinimu, profesiniu bendradarbiavimu ir atsakomybės pasidalijimu.

Mintzberg (1983) pažymi, kad veiksmingas valdymas reikalauja ne tik darbuotojų autonomijos, bet ir aiškių koordinavimo mechanizmų, užtikrinančių bendrą veiklos kryptį. Bolden (2011), analizuodamas pasidalytosios lyderystės sampratą švietimo ir viešojo sektoriaus vadybos kontekste, pabrėžia, kad lyderystės paskirstymas tampa veiksmingas tik tada, kai išlaikoma aiški atsakomybės struktūra ir strateginis kryptingumas. Leithwood ir kt. (2020) taip pat pažymi, kad pernelyg fragmentuotas atsakomybių paskirstymas gali apsunkinti sprendimų priėmimą ir silpninti pokyčių valdymo nuoseklumą. Taigi, galima teigti, kad pasidalytosios lyderystės ir pokyčių vadybos kontekste dažnai akcentuojamas hierarchinės ir kolektyvinės veikimo logikos derinimo poreikis, nes pernelyg didelis decentralizavimas gali lemti koordinavimo stoką ir atsakomybės išsklaidymą.

Spillane (2006) pasidalytąją lyderystę apibrėžia kaip praktiką, kuri atsiranda per lyderių, sekėjų ir situacijos sąveiką. Tokiu būdu lyderystė suvokiama ne kaip individuali savybė ar formalė funkcija, bet kaip kasdinių veiklų visuma, kuri realizuojasi konkrečiose organizacinėse situacijose. Šis požiūris leidžia analizuoti lyderystę mikrolygmeniu – per interakcijas, sprendimų priėmimo procesus ir bendrą problemų sprendimą.

Spillane koncepciją papildo Gronn (2009), išplėtojęs kolektyvinio („koncertinio“) veikimo idėją. Autorius pabrėžia, kad įstaigose lyderystė formuojasi kaip suderinta įvairių veikėjų veikla, kurioje svarbus ne tik funkcijų pasidalijimas, bet ir jų koordinacija. Tačiau šioje teorinėje prieigoje išryškėja ir esminė įtampa: nors kolektyvinis veikimas didina įstaigos adaptyvumą, jis reikalauja aukšto tarpusavio pasitikėjimo ir aiškių koordinavimo mechanizmų. Priešingu atveju lyderystės paskirstymas gali tapti fragmentiškas ir sumažinti įstaigos veiklos nuoseklumą.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Pasidalytosios lyderystės koncepcija taip pat glaudžiai siejasi su žiniomis grindžiamos įstaigos paradigma, kurią išplėtojo Peter Drucker (1993). Šioje paradigmoje įstaigos veiksmingumas siejamas su darbuotojų kompetencijų panaudojimu ir gebėjimu kurti bei dalytis žiniomis. Drucker (1993) pabrėžia, kad darbuotojai tampa svarbiausiu įstaigos ištekliumi, todėl vadovo vaidmuo transformuojasi – jis tampa ne tiek kontrolės vykdytoju, kiek sąlygų kūrėju darbuotojų potencialui atsiskleisti. Šią poziciją papildė tyrimai, kuriuose akcentuojama, kad žiniomis grindžiamose įstaigose darbuotojų įgalinimas, kolektyvinis mokymasis ir bendradarbiavimas tampa svarbiais prisitaikymo prie pokyčių veiksniais (Bolden, 2011; Leithwood ir kt., 2020). Tačiau kritiniu požiūriu pažymėtina, kad darbuotojų įgalinimas ir autonomija ne visada automatiškai lemia efektyvesnius sprendimus. Mintzberg (1983) akcentuoja, kad pernelyg decentralizuotas valdymas gali apsunkinti veiklų koordinavimą ir silpninti strateginį kryptingumą, jei įstaigoje trūksta aiškos atsakomybės sistemos bei bendros veiklos vizijos.

Švietimo organizacijų kontekste pasidalytosios lyderystės reikšmė dar labiau išryškėja. Mokyklos veikia kaip profesionalios žinių įstaigos, kuriose sprendimų kokybė priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo mokytojų profesinių kompetencijų, jų tarpusavio bendradarbiavimo ir kolektyvinės refleksijos. Dėl to mokytojų lyderystė tampa esminiu įstaigos veiksmingumo veiksnium. Vis dėlto ir čia egzistuoja teorinė dilema: nors lyderystės paskirstymas gali didinti darbuotojų įsitraukimą, ne visi pedagogai linkę prisiimti papildomą atsakomybę, ypač esant aukštam darbo krūviui ar nepakankamam organizaciniam palaikymui.

Skaitmenizacijos kontekste pasidalytosios lyderystės svarba dar labiau išauga. Technologiniai pokyčiai mokyklose yra daugiasluoksniai – jie apima pedagoginius, vadybinius, komunikacinius ir kultūrinius aspektus. Tokia kompleksinė transformacija negali būti efektyviai valdoma vien centralizuotai. Avidov-Ungar ir Forkosh-Baruch (2018) pažymi, kad skaitmeninė transformacija švietimo įstaigose reikalauja kolektyvinio sprendimų priėmimo ir aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, nes technologijų integravimas tiesiogiai susijęs su kasdiene pedagogine praktika. Šiame kontekste pasidalytosios lyderystės modelis sudaro prielaidas mobilizuoti skirtingas kompetencijas, skatinti kolegialų mokymąsi ir didinti įstaigos gebėjimą adaptuotis. Vis dėlto technologinė aplinka gali išryškinti ir pasidalytosios lyderystės ribotumus: nevienodas skaitmeninių kompetencijų lygis, profesinis nuovargis ar darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams gali apsunkinti efektyvų atsakomybių paskirstymą. Selwyn (2016) pažymi, kad technologiniai pokyčiai švietime dažnai vyksta netolygiai, nes darbuotojų pasirengimas ir požiūris į inovacijas skiriasi net toje pačioje įstaigoje.

Atsižvelgiant į aptartas teorines perspektyvas, šiame darbe pasidalytosios lyderystės koncepcija suprantama kaip kompleksinis įstaigos veikimo mechanizmas, apimantis ne tik atsakomybės paskirstymą, bet ir koordinavimą, kolegialų mokymąsi bei įstaigos kultūros formavimą. Bennett, Wise, Woods ir Harvey (2003) pabrėžia, kad pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga tada, kai ji grindžiama aiškiais bendradarbiavimo ryšiais ir bendru veiklos supratimu. Day ir Sammons (2016) taip pat pažymi, kad tvarūs pokyčiai švietimo įstaigose dažniausiai siejami su ilgalaikiu profesiniu bendradarbiavimu, darbuotojų pasitikėjimu ir nuosekliu lyderystės palaikymu. Harris ir Jones (2020) akcentuoja, kad sudėtingų pokyčių laikotarpiu pasidalytoji lyderystė tampa svarbi stiprinant įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir telkti darbuotojų kompetencijas bendriems tikslams. Dambrauskienė ir Liukinevičienė (2022) pabrėžia, kad pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose siejama su bendradarbiavimu, darbuotojų įsitraukimu ir kolegialiais sprendimų priėmimo procesais. Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytosios lyderystės veiksmingumas skaitmenizacijos kontekste priklauso nuo trijų esminių sąlygų: (1) aiškos strateginės krypties ir vadovų palaikymo, (2) darbuotojų

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

įgalinimo bei kompetencijų plėtojimo, ir (3) pasitikėjimu bei bendradarbiavimu grindžiamos įstaigos kultūros.

1.1.1. Pasidalytosios lyderystės raida ir teoriniai pagrindai

Pasidalytoji lyderystė XX a. pabaigoje susiformavo kaip atsakas į augantį organizacijų kompleksiskumą ir didėjantį poreikį lanksčiau valdyti organizacinius pokyčius (Spillane, 2006; Harris, 2020). Tradiciniai lyderystės modeliai, grindžiami centralizuotu sprendimų priėmimu ir vieno vadovo kontrole, tampa nepakankami organizacijoms, veikiančioms nuolatinės kaitos sąlygomis (Bolden, 2018). Todėl vis didesnę reikšmę įgyja lyderystės modeliai, grindžiami kolektyviniu veikimu, darbuotojų įgalinimu ir atsakomybių pasidalijimu (Fullan, 2020; Leithwood ir kt., 2020).

Vienu svarbiausių pasidalytosios lyderystės teorijos kūrėjų laikomas James P. Spillane. Jo darbuose (2006) lyderystė apibrėžiama kaip paskirstytas reiškinys, atsirandantis per lyderių, sekėjų ir situacijų sąveiką. Spillane (2019) pabrėžia, kad lyderystė organizacijoje formuojasi ne vien formalių vadovų veikloje, bet kasdienėse organizacijos narių sąveikose ir bendrame veikime. Ši teorinė prieiga nutolsta nuo individualaus vadovo sampratos ir daugiau dėmesio skiria kolektyviniam problemų sprendimui bei kompetencijų pasidalijimui organizacijoje. Mokyklose tai ypač svarbu, nes technologinių sprendimų įgyvendinimas dažnai priklauso nuo mokytojų, metodininkų, IT specialistų ir pagalbos mokiniui specialistų gebėjimo bendradarbiauti bei koordinuoti veiklas skaitmenizacijos procese (Harris, 2020; McCarthy ir kt., 2023).

Alma Harris (2014) pasidalytąją lyderystę aiškina kaip kolektyvinio įgalinimo formą, padedančią mokyklai veikti kaip besimokančiai įstaigai. Ji labiau nei Spillane pabrėžia mokytojų įgalinimą ir jų dalyvavimą sprendimų priėmime. Harris požiūriu, darbuotojai į pokyčius įsitraukia aktyviau tada, kai jaučia realią įtaką įstaigos sprendimams. Ši mintis svarbi skaitmenizacijos procese, nes technologiniai pokyčiai reikalauja ne tik nurodymų vykdymo, bet ir nuolatinio profesinio mokymosi, eksperimentavimo bei refleksijos.

Leithwood, Mascall ir kt. (2020) tyrimai leidžia pasidalytąją lyderystę sieti su didesniu mokytojų įsitraukimu, stipresne mokyklos kultūra. Autoriai pažymi, kad vadovai, palaikantys šį lyderystės modelį, neapsiriboja užduočių paskirstymu. Jie kuria sąlygas, kuriose mokytojai gali veikti kaip savo srities lyderiai. Vis dėlto pasidalytojoje lyderystėje labiau išryškėja ne vadovo įtaka pavaldiniams, o kolegiali atsakomybė ir horizontalūs santykiai.

Michael Fullan (2020) pokyčių vadybos kontekste pabrėžia, kad mokyklų pokyčiai tampa tvarūs ne tada, kai vadovas priima sprendimus, bet tada, kai bendruomenė juos priima kaip prasmingus ir įgyvendina kasdienėje praktikoje. Fullan pozicija siejasi su Harris ir Spillane įžvalgomis, tačiau stipriau akcentuoja pokyčio prasmę ir įstaigos kultūros kaitą. Selwyn (2016) pažymi, kad technologijų taikymo sėkmę lemia ne pačios technologijos, o organizacinis ir socialinis jų pritaikymo kontekstas.

Bolden (2011) pažymi, kad pasidalytosios lyderystės veiksmingumas priklauso ne tik nuo atsakomybių paskirstymo, bet ir nuo gebėjimo užtikrinti veiklų koordinavimą bei bendrą strateginį kryptingumą. Leithwood ir kt. (2020) taip pat akcentuoja, kad darbuotojų įgalinimas tampa tvarus tik tada, kai jis grindžiamas aiškiomis bendradarbiavimo struktūromis ir nuosekliu vadovų palaikymu. Jei šių sąlygų nėra, lyderystės pasidalijimas gali tapti fragmentiškas, o darbuotojų įgalinimas – labiau deklaratyvus nei realus. Šios įžvalgos leidžia daryti išvadą, kad praktikoje pasidalytoji lyderystė ne visada įgalinta.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė susiformavo kaip atsakas į įstaigų poreikį veikti lanksčiau, kolegialiau ir labiau remtis darbuotojų kompetencijomis. Spillane išryškina lyderystės kaip socialinės praktikos sampratą, Harris – mokytojų įgalinimą, Leithwood ir kt. – organizacines sąlygas bei poveikį mokyklos veiklai, o Fullan – pokyčio tvarumą ir bendruomenės įsitraukimą. Šios teorinės kryptys papildo viena kitą ir leidžia pasidalytąją lyderystę vertinti kaip svarbią prielaidą skaitmenizacijos pokyčiams mokyklose.

1.1.2. Pasidalytosios lyderystės principai skaitmenizacijos kontekste

Pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos kontekste siejama su įstaigos gebėjimu paskirstyti žinias, atsakomybes ir kompetencijas tarp skirtingų bendruomenės narių (Spillane, 2019; Harris, 2020). Pažymėtina, kad skaitmenizacija švietimo įstaigose apima ne tik technologinių priemonių diegimą, bet ir administravimo, komunikacijos bei bendradarbiavimo procesų kaitą (McCarthy ir kt., 2023; OECD, 2023). Darytina išvada, kad dėl šios priežasties vien centralizuoto vadovavimo tokiems pokyčiams dažnai nepakanka.

Leithwood ir kt. (2020) pažymi, kad pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga tik tada, kai organizacijoje egzistuoja aiški strateginė kryptis, veiksmingas koordinavimas ir bendras bendruomenės supratimas apie pokyčių tikslus. Harris (2020) taip pat atkreipia dėmesį, kad nepakankamai koordinuojama pasidalytoji lyderystė gali tapti fragmentiška ir apsunkinti nuoseklų organizacinių pokyčių įgyvendinimą.

Henri Fayol administravimo teorijoje vadovui teko pagrindinės planavimo, organizavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijos (Fayol, 1949). Peter Drucker žinių įstaigos samprata šį požiūrį išplečia, nes darbuotojai suvokiami ne tik kaip užduočių vykdytojai, bet ir kaip svarbūs sprendimų priėmimo dalyviai (Drucker, 1993). Taigi Fayol modelis labiau pabrėžia kontrolę ir hierarchiją, o Drucker – darbuotojų kompetencijų panaudojimą, įgalinimą ir profesinį savarankiškumą. Bolden (2011) pažymi, kad šiuolaikinėse įstaigose veiksminga lyderystė vis dažniau siejama su kolegialiu veikimu, darbuotojų įtraukimu ir kompetencijų paskirstymu. Įstaigų skaitmenizacijos sąlygomis Drucker požiūris tampa aktualesnis, nes technologiniai pokyčiai reikalauja ne vien administracinių sprendimų, bet ir įvairių darbuotojų žinių bei praktinės patirties.

Craig Pearce (2004) pasidalytąją lyderystę sieja su įstaigos adaptyvumu, teigdamas, kad sprendimai tampa veiksmingesni tada, kai jie priimami arčiau praktinės veiklos (Pearce ir Conger, 2003). Ši pozicija artima Henry Mintzberg (1983) decentralizacijos sampratai, pagal kurią profesionaliose įstaigose sprendimai turėtų būti priimami ten, kur sukaupia daugiausia praktinių žinių (Mintzberg, 1983). Vis dėlto šių autorių akcentai skiriasi: Pearce daugiau dėmesio skiria darbuotojų įsitraukimui ir kolektyviniam veikimui, o Mintzberg – įstaigos struktūrai ir funkcijų paskirstymui. Bolden (2011) taip pat pažymi, kad pasidalytosios lyderystės veiksmingumas priklauso nuo gebėjimo suderinti darbuotojų autonomiją su aiškiu veiklų koordinavimu. Galima teigti, kad skaitmenizacijos kontekste abi perspektyvos svarbios, nes technologiniai pokyčiai reikalauja ir aiškos įstaigos sandaros, ir aktyvaus darbuotojų dalyvavimo.

Tinklaveikos organizacijų teorijoje Manuel Castells (2010) pabrėžia horizontalių ryšių ir informacijos judėjimo tarp skirtingų veikėjų reikšmę. Mokyklų praktikoje tai gali pasireikšti per darbo grupes, technologijų koordinatorius, mentorystę ir kolegialų sprendimų priėmimą. Castells (2010) požiūris papildo pasidalytosios lyderystės sampratą, nes išryškina ne tik atsakomybių pasidalijimą, bet ir ryšių tarp darbuotojų kokybę.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Neformalios lyderystės reikšmę skaitmenizacijos procese išryškina Rosabeth Moss Kanter (2006) ir Everett Rogers (2003). Kanter (2006) pažymi, kad inovacijos dažnai kyla ne iš formalių hierarchinių struktūrų, o iš darbuotojų iniciatyvos, bendradarbiavimo ir gebėjimo kurti pokyčiams palankią aplinką. Rogers (2003) inovacijų difuzijos teorijoje teigia, kad naujovės pirmiausia plinta per ankstyvuosius naudotojus (*early adopters*), kurie tampa pavyzdžiu kitiems darbuotojams ir skatina inovacijų sklaidą įstaigoje. Abu autoriai akcentuoja iniciatyvių darbuotojų vaidmenį, tačiau Kanter daugiau dėmesio skiria inovacijų aplinkai ir pokyčių palaikymui įstaigoje, o Rogers – inovacijų sklaidos procesui ir darbuotojų tarpusavio įtakai. Dexter (2018) tyrimuose taip pat pažymima, kad technologijų integraciją švietimo įstaigose dažnai aktyviausiai skatina mokytojai praktikai, tampantys kolegų mentoriais ir inovacijų iniciatoriais.

Visgi, neformalių lyderių iniciatyvos tampa veiksmingos tik tada, kai organizacijoje jos yra atpažįstamos ir palaikomos administracijos (Harris, 2020; Spillane, 2019). Fullan (2020) taip pat akcentuoja, kad darbuotojų iniciatyvumas ir kolektyvinis veikimas tampa tvarūs tada, kai vadovai sudaro sąlygas bendradarbiavimui, profesiniam mokymuisi ir inovacijų sklaidai organizacijoje.

Kitas svarbus principas – kolegialus mokymasis. Peter Senge (2006) besimokančios įstaigos teorijoje pabrėžia gebėjimą kurti, perduoti ir taikyti žinias praktikoje. Hargreaves ir Fullan (2012), kalbėdami apie profesinį kapitalą, daugiau dėmesio skiria mokytojų profesinių santykių kokybei, tarpusavio pasitikėjimui ir profesinėms bendruomenėms. Taigi Senge požiūryje ryškesnis sisteminis įstaigos mokymosi aspektas, o Hargreaves ir Fullan labiau akcentuoja mokytojų bendruomenės socialinį kapitalą. Galima daryti išvadą, kad skaitmenizacijos procese abi perspektyvos reikšmingos, nes technologijų taikymas reikalauja ir nuolatinio mokymosi, ir kolegialios paramos.

Darbuotojų įtraukimu grindžiamą valdymo principą išryškina Rensis Likert (1967), teigęs, kad įstaigos veikia veiksmingiau tada, kai darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą (Likert, 1967). Somech (2005) pažymi, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime švietimo įstaigose stiprina įsitraukimą į pokyčių procesus ir didina atsakomybę už priimtus sprendimus. Harris (2013) taip pat akcentuoja, kad kolegialus veikimas ir darbuotojų įgalinimas tampa svarbiais veiksniais įgyvendinant sudėtingus pokyčius švietimo įstaigose. Toks įtraukimas stiprina darbuotojų atsakomybės jausmą ir gali mažinti pasipriešinimą pokyčiams. Leithwood ir kt. (2020) pažymi, kad veiksmingas lyderystės paskirstymas reikalauja aiškių atsakomybės ribų ir koordinavimo mechanizmų. Taigi, darytina išvada, kad dalyvavimas turi būti struktūruotas, nes pernelyg platus, bet neaiškiai organizuotas įtraukimas gali lėtinti sprendimų priėmimą.

Apibendrinant teorines įžvalgas galima daryti išvadą, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos kontekste remiasi keliais tarpusavyje susijusiais principais: atsakomybės paskirstymu, neformalios lyderystės pripažinimu, kolegialiu mokymusi, darbuotojų įtraukimu grindžiamu valdymu ir tinklaveikos bendradarbiavimu. Šie principai leidžia mokyklai veikti lanksčiau ir geriau panaudoti darbuotojų kompetencijas, tačiau jų veiksmingumas priklauso nuo aiškos strateginės krypties, vadovų palaikymo, koordinavimo ir pasitikėjimu grindžiamos organizacinės kultūros (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Pasidalytosios lyderystės principų raiška skaitmenizacijos kontekste

Pasidalytosios lyderystės principas	Organizacijų vadybos teorinis pagrindas	Raiška švietimo įstaigoje
--	--	----------------------------------

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Atsakomybės paskirstymas	Mintzberg decentralizacijos teorija	Darbo grupių veikla, technologijų koordinatorių paskyrimas, atsakomybių pasidalijimas tarp darbuotojų
Neformalios lyderystės pripažinimas	Rogers inovacijų difuzijos teorija	Mokytojai mentoriai, IT iniciatyvas palaikantys darbuotojai, kolegų konsultavimas
Kolektyvinis mokymasis	Senge besimokančios organizacijos teorija	Profesinės mokymosi bendruomenės, dalijimasis patirtimi, kolegialus mokymasis
Dalyvaujamas valdymas	Likert participatyviojo valdymo teorija	Kolegialus sprendimų priėmimas, darbuotojų įtraukimas į veiklų planavimą
Tinklaveikos bendradarbiavimas	Castells tinklaveikos teorija	Horizontalūs profesiniai ryšiai, bendradarbiavimas tarp darbuotojų ir institucijų
Profesinis darbuotojų įgalinimas	Drucker žinių organizacijos teorija	Darbuotojų savarankiškumo stiprinimas, iniciatyvų palaikymas, kompetencijų plėtojimas
Bendradarbiavimu grįsta lyderystė	Spillane pasidalytosios lyderystės teorija	Bendras problemų sprendimas, lyderystės funkcijų pasiskirstymas tarp bendruomenės narių
Psichologinio saugumo stiprinimas	Edmondson psichologinio saugumo teorija	Atvira komunikacija, saugi aplinka idėjų siūlymui ir naujovių išbandymui

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mintzberg (1983), Rogers (2003), Senge (2006), Castells (2010), Likert (1967).

Lentelėje pateikti pasidalytosios lyderystės principai rodo, kad jų raiška švietimo įstaigose grindžiama skirtingomis organizacijų vadybos teorinėmis prieigomis. Teoriniai modeliai leidžia paaiškinti, kad skaitmenizacijos pokyčių kontekste svarbi tampa ne vien formali vadovų veikla, bet ir darbuotojų įsitraukimas, kolektyvinis mokymasis, atsakomybių pasidalijimas bei horizontalus bendradarbiavimas. Lentelėje išryškėja, kad pasidalytoji lyderystė praktikoje reiškiasi per darbo grupių veiklą, profesines mokymosi bendruomenes, neformalią mokytojų lyderystę ir kolegialų sprendimų priėmimą. Tai leidžia teigti, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos procese tampa svarbia organizacinio bendradarbiavimo ir pokyčių valdymo prielaida.

Edgar Schein (2017) organizacijų kultūros teorijoje pabrėžia, kad ilgalaikiai pokyčiai įsitvirtina tik tuomet, kai keičiasi darbuotojų vertybės, elgesio normos ir kasdienės veiklos supratimas. Tai leidžia skaitmenizaciją vertinti ne vien kaip technologijų diegimą, bet ir kaip įstaigos veikimo logikos kaitą.

Skaitmenizacijos procese svarbūs tampa tokie organizacinės kultūros bruožai kaip bendradarbiavimas, darbuotojų autonomija, atvirumas inovacijoms ir eksperimentavimo skatinimas (Fullan, 2020; Edmondson, 2019). Pažymėtina, kad tokia organizacinė aplinka stiprina darbuotojų pasitikėjimą savo kompetencijomis, skatina profesinį mokymąsi ir aktyvesnį įsitraukimą į pokyčių procesus. Vis dėlto kultūriniai pokyčiai dažniausiai vyksta lėčiau nei technologiniai, todėl skaitmenizacijos iniciatyvos ne visada iš karto tampa natūralia kasdienės veiklos dalimi (OECD, 2023; McCarthy ir kt., 2023).

Schein požiūris glaudžiai siejasi su pasidalytosios lyderystės teorijomis, nes abiem atvejais akcentuojama pasitikėjimo, bendrų vertybių ir darbuotojų įtraukimo svarba (Schein, 2017). Edmondson (2018) pažymi, kad psichologinio saugumo stoka mažina darbuotojų iniciatyvumą, mokymąsi ir įsitraukimą į inovacijų procesus. Tokiose situacijose pasidalytoji lyderystė gali likti labiau deklaruojama nei realiai įgyvendinama praktikoje.

Šios įžvalgos leidžia daryti išvadą, kad skaitmenizacijos procese pasidalytoji lyderystė tampa ne tik vadybos priemone, bet ir įstaigos prisitaikymą prie pokyčių stiprinančiu kultūriniu mechanizmu. Jos veiksmingumas priklauso nuo darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo, kolektyvinio mokymosi ir įstaigos pasirengimo dalytis atsakomybe.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Skaitmenizacijos procesai švietimo įstaigose siejami ne tik su technologijų diegimu, bet ir su organizaciniais pokyčiais, darančiais įtaką darbo organizavimui, komunikacijai, atsakomybių pasiskirstymui bei darbuotojų kompetencijų poreikiui (McCarthy ir kt., 2023; OECD, 2023). Fullan (2020) pažymi, kad technologinių pokyčių įgyvendinimas švietimo įstaigose pirmiausia yra organizacinės kaitos procesas, reikalaujantis veiksmingos vadybos, bendradarbiavimo ir darbuotojų įsitraukimo. Todėl skaitmenizacijos iššūkius mokyklose tikslinga analizuoti įstaigų vadybos ir pokyčių valdymo požiūriu.

K. Lewin pokyčių vadybos teorijoje pokytis aiškinamas kaip trijų etapų procesas: „atšildymas“, pokytis ir „iššaldymas“ (Lewin, 1947). Šis modelis padeda suprasti, kad įstaiga pirmiausia turi atsisakyti nusistovėjusių veikimo praktikų, vėliau pereiti prie naujų veiklos formų ir galiausiai jas įtvirtinti kultūroje. Burnes (2020), analizuodamas Lewin teorijos aktualumą pokyčių vadyboje, pažymi, kad modelis išlieka svarbus aiškinant organizacinių pokyčių logiką ir darbuotojų pasirengimo kaitai reikšmę. Skaitmenizacijos kontekste tai reiškia, kad vien technologijų įsigijimo nepakanka. Reikia darbuotojų pasirengimo, kompetencijų stiprinimo ir bendros pokyčių prasmės kūrimo. Kartu Lewin modelis turi ribotumą: šiuolaikinėse įstaigose technologiniai pokyčiai dažnai vyksta nuolat, todėl aiškiai apibrėžtas „iššaldymo“ etapas tampa sunkiai pritaikomas (Burnes, 2020).

J. Kotter pokyčių vadybos teorijoje daugiau dėmesio skiriama pokyčio poreikio suvokimui, komandų telkimui, vizijos formavimui ir jos nuosekliai komunikacijai (Kotter, 2012). Kotter požiūris papildo Lewin modelį, nes labiau išryškina darbuotojų įtraukimą ir lyderystės vaidmenį. Jo teigimu, pokyčiai neįsitvirtina, jei lieka tik vadovybės deklaracija ir nėra palaikomi darbuotojų elgesio bei vertybių pokyčiais. Pollack ir Pollack (2015) pažymi, kad Kotter modelis ypač reikšmingas sudėtingų organizacinių pokyčių kontekste, nes akcentuoja komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo svarbą. Mokyklų skaitmenizacijos atveju ši mintis itin svarbi: technologiniai sprendimai dažnai stringa ne dėl pačių technologijų, o dėl neaiškos krypties, silpnos komunikacijos ar riboto bendruomenės įsitraukimo.

OECD dokumentuose (2023) pabrėžiama, kad skaitmeninės technologijos keičia ne tik ugdymo procesą, bet ir švietimo įstaigų valdymą, komunikaciją bei sprendimų priėmimą (OECD, 2021). European Commission (2023) taip pat akcentuoja, kad skaitmeninė transformacija švietime reikalauja sisteminio požiūrio, apimančio technologijas, darbuotojų kompetencijas, vadybą ir įstaigos kultūrą. Tai leidžia skaitmenizaciją vertinti kaip sistemine įstaigos transformaciją, o ne tik techninį projektą. Praktikoje ši transformacija ne visada vyksta nuosekliai: technologiniai sprendimai gali būti diegiami fragmentiškai, jei įstaigai sunku suderinti pedagoginius, vadybinius ir technologinius tikslus.

Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams siejamas su neapibrėžtumu, kompetencijų stoka ir kontrolės praradimo baime (Kotter ir Schlesinger, 2008). Skaitmenizacijos procese mokytojai gali jausti nerimą dėl naujų technologijų, didesnio darbo krūvio ar baimės suklysti (Selwyn, 2016). Taigi, galima akcentuoti, kad vienas ryškiausių skaitmenizacijos iššūkių – darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams.

Kitas svarbus iššūkis – nevienodas darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygis. OECD (2023) ir European Commission (2023) dokumentuose pabrėžiama, kad tvariai skaitmenizacijai būtinas nuolatinis profesinis tobulėjimas ir kolegialus mokymasis. Vienkartiniai mokymai dažniausiai neužtikrina ilgalaikio pokyčių įsitvirtinimo.

OECD (2021) pažymi, kad skirtingų įstaigų pasirengimas technologiniams pokyčiams išlieka nevienodas, todėl net motyvuotos bendruomenės gali susidurti su praktiniais technologijų diegimo ribotumais.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Fullan (2020) akcentuoja, kad sudėtingų pokyčių valdymas tampa mažiau veiksmingas, kai atsakomybė koncentruojama tik formaliose vadovų pozicijose. Dėl to išryškėja pasidalytosios lyderystės poreikis, leidžiantis atsakomybes paskirstyti tarp skirtingų bendruomenės narių.

E. Schein (2017) įstaigos kultūros teorija padeda paaiškinti, kodėl technologiniai pokyčiai ne visada tampa tvaria praktika. Pažymėtina, kad organizacijose, kuriose vyrauja hierarchinė kontrolė ir ribotas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, skaitmenizacijos procesai dažniau suvokiami kaip išorinis administracinis reikalavimas, o ne bendras organizacijos pokytis (Fullan, 2020; OECD, 2023).

Tuo tarpu pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir darbuotojų įgalinimu grindžiama organizacinė kultūra sudaro palankesnes sąlygas pokyčiams įsitvirtinti bei stiprina darbuotojų įsitraukimą į skaitmenizacijos procesus (Edmondson, 2019; Harris, 2020)..

A. Harris (2013) pasidalytą lyderystę sieja su darbuotojų įtraukimu ir lyderystės kompetencijų telkimu skirtinguose įstaigos lygmenyse. Vis dėlto pernelyg neaiškus atsakomybių paskirstymas gali apsunkinti veiklų koordinavimą, todėl svarbūs aiškūs susitarimai ir bendras veiklos krypties supratimas (Bolden, 2011).

Pasidalytoji lyderystė glaudžiai susijusi ir su žinių valdymu. Nonaka ir Takeuchi (1995) pabrėžia, kad žinių kūrimas vyksta per kolektyvinį mokymąsi ir dalijimąsi patirtimi. Skaitmenizacijos sąlygomis tai ypač svarbu, nes technologiniai pokyčiai reikalauja nuolatinio darbuotojų mokymosi, mentorystės ir praktinės pagalbos. Pagrindiniai skaitmenizacijos iššūkiai ir pasidalytosios lyderystės vadybinė reikšmė pateikiami 2 lentelėje.

2 lentelė

Skaitmenizacijos iššūkiai ir pasidalytosios lyderystės vadybinė reikšmė

Skaitmenizacijos iššūkis	Vadybinis iššūkio paaiškinimas	Pasidalytosios lyderystės reikšmė
Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms	Neapibrėžtumas, kontrolės praradimas, pokyčio prasmės stoka	Įtraukimas į sprendimus, pokyčio prasmės kūrimas, bendras atsakomybės jausmas
Nevienodas skaitmeninių kompetencijų lygis	Žinių ir gebėjimų asimetrija įstaigoje	Mentorystė, kolegialus mokymasis, neformalių lyderių įgalinimas
Infrastruktūros netolygumai	Skirtingos organizacinės ir finansinės galimybės	Bendras poreikių įvertinimas, prioritetų nustatymas, savivaldybės ir mokyklų bendradarbiavimas
Vadovų atsakomybės perkrova	Centralizuotas pokyčių valdymas ir per didelė vieno centro priklausomybė	Atsakomybės paskirstymas darbo grupėms, technologijų koordinatoriams ir mokytojų lyderiams
Organizacinės kultūros inercija	Nusistovėjusios normos, hierarchinė komunikacija, rizikos vengimas	Pasitikėjimo kultūros kūrimas, psichologinis saugumas, bendradarbiavimo stiprinimas
Komunikacijos trūkumai	Informacijos fragmentiškumas, neaiškūs vaidmenys ir tikslai	Horizontalūs komunikacijos tinklai, bendros refleksijos, grįžtamasis ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kotter (2012), Schein (2017), Harris (2014), OECD (2021, 2023).

2 lentelėje pateikti skaitmenizacijos iššūkiai rodo, kad technologiniai pokyčiai švietimo įstaigose susiję ne tik su techninių priemonių diegimu, bet ir su vadybiniais, komunikaciniais bei kultūriniais sunkumais. Lentelėje atsiskleidžia, kad pasidalytoji lyderystė gali būti svarbi priemonė stiprinant darbuotojų įsitraukimą, kolektyvinį mokymąsi ir atsakomybės pasidalijimą skaitmenizacijos procese. Tai leidžia pasidalytą lyderystę vertinti kaip vieną svarbiausių įstaigos gebėjimo prisitaikyti prie technologinių pokyčių sąlygų. Apibendrinus teorines išvalgas galima teigti, kad skaitmenizacijos iššūkiai švietimo įstaigose nėra vien technologinio pobūdžio. Jie susiję su pokyčių vadyba, darbuotojų įsitraukimu, kompetencijų valdymu, įstaigos kultūra ir atsakomybės pasidalijimu.

1.2. Pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose

Pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose siejama su vadybos paradigmos kaita – perėjimu nuo hierarchinio valdymo prie kolegialiu veikimu, bendradarbiavimu ir atsakomybių pasidalijimu grindžiamų vadybos modelių (Harris, 2020; Spillane, 2019). Harris (2020) pažymi, kad šiuolaikinėse švietimo įstaigose lyderystė vis dažniau suvokiama kaip kolektyvinis procesas, grindžiamas bendruomenės įsitraukimu ir bendradarbiavimu, o Spillane (2019) akcentuoja lyderystės pasiskirstymą tarp skirtingų įstaigos narių pagal jų kompetencijas ir veiklos situacijas. Šios tendencijos ypač aktualios skaitmenizacijos kontekste, kai technologinių pokyčių įgyvendinimas reikalauja nuolatinio profesinio mokymosi, veiksmingos komunikacijos ir darbuotojų įgalinimo.

Bolden (2018) pažymi, kad centralizuoti valdymo modeliai riboja įstaigos lankstumą ir darbuotojų iniciatyvumą, todėl organizacijose didėja kolektyvinio veikimo ir pasidalytosios lyderystės reikšmė. Drucker (2018) žinių organizacijos sampratoje akcentuoja, kad svarbiausiu organizacijos ištekliumi tampa darbuotojų kompetencijos ir gebėjimas kurti bei taikyti žinias. Tokiu atveju vadovo vaidmuo siejamas ne tiek su kontrole, kiek su sąlygų darbuotojų iniciatyvumui, profesiniam augimui ir bendradarbiavimui kūrimu. Darytina išvada, kad įstaigų vadyboje vien hierarchinis valdymas tampa nepakankamas sudėtingų pokyčių sąlygomis.

Lyderystė suvokiama kaip kolektyvinis procesas, kuriame atsakomybės ir lyderystės funkcijos paskirstomos tarp skirtingų įstaigos narių pagal jų kompetencijas ir situacijos poreikius (Spillane, 2019). Harris (2020) pabrėžia, kad toks lyderystės modelis stiprina darbuotojų įsitraukimą, profesinį bendradarbiavimą ir organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie kaitos. Fullan (2020) pažymi, kad tvarūs pokyčiai švietimo įstaigose įgyvendinami tada, kai bendruomenė tampa aktyvia pokyčių dalyve, o lyderystė nėra sutelkta vien formaliose vadovų pozicijose.

Tačiau Leithwood ir kt. (2020) pažymi, kad darbuotojų įtraukimas tampa veiksmingas tik tada, kai organizacijoje egzistuoja aiški strateginė kryptis, nuoseklus koordinavimas ir pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra. Priešingu atveju atsakomybių pasidalijimas gali išlikti labiau formalus nei realiai įgyvendinamas praktikoje. Edmondson (2019) taip pat pabrėžia psichologinio saugumo svarbą, pažymėdama, kad darbuotojai aktyviau įsitraukia į pokyčių procesus tada, kai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę ir prisiimti iniciatyvą.

Dambrauskienė (2021) pažymi, kad pasidalytoji lyderystė stiprina bendruomenės įsitraukimą ir organizacijos gebėjimą įgyvendinti pokyčius. Švietimo įstaigų skaitmenizacijos kontekste tai tampa ypač aktualu, nes technologinių pokyčių įgyvendinimas priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo darbuotojų pasirengimo, tarpusavio pagalbos bei gebėjimo veikti kolektyviai.

McCarthy ir kt. (2023) bei Reis-Andersson (2024) akcentuoja, kad skaitmenizacijos procesų veiksmingumas švietimo įstaigose glaudžiai susijęs su bendradarbiavimo kultūra, profesiniu mokymusi ir darbuotojų įtraukimu į pokyčių procesus. Tai leidžia teigti, kad švietimo įstaigų vadovų gebėjimas telkti bendruomenę, koordinuoti kolektyvinį veikimą ir stiprinti darbuotojų įgalinimą tampa viena svarbiausių sėkmingo skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimo prielaidų.

Tačiau regioninių mokyklų kontekste pasidalytoji lyderystė ir skaitmenizacijos procesai vis dar analizuojami fragmentiškai, todėl stokojama tyrimų, atskleidžiančių kolegialaus veikimo ir darbuotojų įgalinimo reikšmę įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius praktikoje. Tai pagrindžia poreikį tirti, kaip pasidalytoji lyderystė reiškiasi regiono švietimo įstaigose ir kokie veiksniai lemia jos veiksmingumą skaitmenizacijos pokyčių kontekste.

1.2.1. Lyderystė kaip kolektyvinė organizacinė praktika

Pasidalytoji lyderystė įstaigose siejama su perėjimu nuo hierarchinio valdymo prie bendradarbiavimo ir kolektyviniu sprendimų priėmimu grindžiamų veiklos modelių (Bolden, 2011; Harris, 2013). Įstaigos veiksmingumas priklauso ne tik nuo vadovo kontrolės, bet ir nuo darbuotojų gebėjimo dalytis atsakomybe bei kartu spręsti problemas (Spillane, 2006; Gronn, 2009). Ši tendencija ypač aktuali švietimo įstaigoms, kurių veikla grindžiama profesiniu bendradarbiavimu ir nuolatinio prisitaikymo prie pokyčių.

Weber (1947) akcentuoja formalias taisykles ir aiškią pavaldumo struktūrą, kur įstaiga dažniausiai suvokiama kaip hierarchinė sistema. Tačiau toks modelis riboja lankstumą greitai kintančioje aplinkoje. Mintzberg (1983) pažymi, kad pernelyg centralizuotas valdymas gali silpninti darbuotojų iniciatyvumą ir apsunkinti prisitaikymą prie pokyčių.

Drucker (2018) žinių organizacijos sampratoje pabrėžia, kad svarbiausiu organizacijos ištekliumi tampa darbuotojų žinios ir kompetencijos, todėl vadovo vaidmuo siejamas ne tiek su kontrole, kiek su sąlygų darbuotojų potencialui atsiskleisti kūrimu. Ši perspektyva artima pasidalytosios lyderystės sampratai, nes abiem atvejais akcentuojamas darbuotojų įgalinimas, profesinis savarankiškumas ir aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje (Harris, 2020; Spillane, 2019).

Pearce ir Conger (2003) pasidalytąją lyderystę apibrėžia kaip kolektyvinį procesą, kai lyderystės funkcijos paskirstomos pagal darbuotojų kompetencijas ir situacijos poreikius. Harris (2013) pabrėžia, kad toks modelis stiprina bendradarbiavimą, kolegialų mokymąsi ir darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesus. Vis dėlto pernelyg neaiškus atsakomybių paskirstymas gali apsunkinti sprendimų koordinavimą ir mažinti veiklos nuoseklumą (Bolden, 2011; Leithwood ir kt., 2020).

Švietimo įstaigose pasidalytoji lyderystė siejama su kolegialiu sprendimų priėmimu, profesiniu bendradarbiavimu ir mokytojų įtraukimu į įstaigos valdymą (Dambrauskienė, 2021; Želvys, 2003). Hargreaves ir Fullan (2012) pažymi, kad kolektyvinis mokymasis stiprina įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir kurti tvarią mokymosi kultūrą.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad pasidalytoji lyderystė tampa svarbia įstaigos gebėjimo prisitaikyti prie skaitmenizacijos pokyčių prielaida. Jos veiksmingumas priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, gebėjimo derinti kolektyvinį veikimą ir pasitikėjimu grindžiamos kultūros su aiškia strategine kryptimi.

1.2.2. Mokytojų lyderystė kaip įstaigos žinių kapitalas

Nonaka ir Takeuchi (1995) pabrėžia, kad vertė kuriama ne vien per individualias darbuotojų žinias, bet per jų dalijimąsi, bendrą mokymąsi ir gebėjimą sukauptą patirtį pritaikyti praktikoje. Todėl įstaigos veiksmingumas siejamas su tuo, kaip sėkmingai darbuotojų turimos žinios tampa bendros veiklos dalimi. Taigi, įžvalgos leidžia teigti, kad darbuotojų kompetencijos laikomos vienu svarbiausių šiuolaikinės įstaigos išteklių, kai jomis įstaigoje dalijamasi.

Harris (2020) pažymi, kad pasidalytoji lyderystė sudaro prielaidas pedagogų kompetencijas panaudoti ne tik ugdymo procese, bet ir organizacijos veiklos tobulinimo bei pokyčių valdymo srityse. Spillane (2019) akcentuoja, kad mokytojų lyderystė praktikoje gali reikštis per profesinį bendradarbiavimą, metodinių grupių veiklą, mentorystę ir iniciatyvų koordinavimą. Skaitmenizacijos pokyčių kontekste tai ypač aktualu, nes pedagogai dažnai tampa neformaliais lyderiais, inicijuojančiais skaitmeninių inovacijų taikymą ir konsultuojančiais kolegas technologinių pokyčių klausimais (McCarthy ir kt.,

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

2023). Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaigose šis aspektas ypač svarbus, nes mokytojų profesinės žinios ir patirtis tampa reikšminga įstaigos žinių kapitalo dalimi.

Rogers (2003) inovacijų difuzijos teorijoje teigia, kad naujovės pirmiausia plinta per ankstyvuosius naudotojus, kurie savo pavyzdžiu daro įtaką kitiems darbuotojams. Spillane (2019) pažymi, kad lyderystė įstaigose dažnai formuojasi ne vien formaliose vadovų pozicijose, bet ir kasdienėje darbuotojų sąveikoje. Tokiais lyderiais neretai tampa technologijomis besidomintys mokytojai, kurie konsultuoja kolegas, išbando naujus skaitmeninius įrankius ir dalijasi praktine patirtimi (Harris, 2020; McCarthy ir kt., 2023). Spillane (2019) taip pat akcentuoja, kad lyderystė organizacijoje dažnai reiškiasi kasdienėje darbuotojų sąveikoje ir neformaliose iniciatyvose, o ne vien formaliose vadovų pozicijose.

(Dexter, 2018) akcentuoja, kad praktinius skaitmenizacijos pokyčius mokyklose dažnai aktyviausiai inicijuoja patys mokytojai. Tai rodo, kad technologinių inovacijų sėkmė glaudžiai susijusi su kolegialaus mokymosi kultūra ir darbuotojų iniciatyvumu. Kita vertus, dalis pedagogų skaitmenizaciją vis dar sieja su papildomu darbo krūviu, neapibrėžtumu ar kompetencijų stoka (Selwyn, 2016).

Senge (2006) pabrėžia, kad besimokančios įstaigos geba reflektuoti savo veiklą, dalytis sukaupta patirtimi ir prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių. Švietimo įstaigose kolektyvinis mokymasis dažniausiai vyksta per profesines mokymosi bendruomenes, mentorystę, refleksiją ir bendrą problemų sprendimą (Fullan, 2020; Harris, 2020). Moksliniuose tyrimuose pažymima, kad skaitmenizacijos sąlygomis šios veiklos tampa ypač reikšmingos, nes technologiniai pokyčiai dažnai vyksta sparčiau nei darbuotojų gebėjimas prie jų prisitaikyti (OECD, 2023; McCarthy ir kt., 2023). Leithwood ir kt. (2020) taip pat akcentuoja, kad profesinis mokymasis ir kolegialus bendradarbiavimas laikomi viena svarbiausių ilgalaikio švietimo įstaigos veiksmingumo bei organizacinio atsparumo sąlygų.

Hargreaves ir Fullan (2012), plėtodami profesinio kapitalo sampratą, taip pat akcentuoja bendradarbiavimo ir kolektyvinio mokymosi svarbą. Autorių teigimu, profesinės mokymosi bendruomenės stiprina darbuotojų motyvaciją, pasitikėjimą ir įstaigos gebėjimą įgyvendinti pokyčius. Tačiau, kolegialus mokymasis praktikoje nevyksta savaime ir jo veiksmingumą gali riboti laiko stoka, formalus požiūris į bendradarbiavimą, nepakankamas vadovų palaikymas ir silpna organizacinė bendradarbiavimo kultūra (Fullan, 2020; Leithwood ir kt., 2020). Harris (2020) taip pat pabrėžia, kad kolektyvinis veikimas tampa tvarus tik tada, kai organizacijoje sudaromos sąlygos profesiniam dialogui, darbuotojų iniciatyvumui ir nuosekliam vadovų palaikymui.

Taigi, apibendrinant galima daryti išvadą, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos kontekste tampa svarbia sąlyga veiksmingam darbuotojų kompetencijų panaudojimui ir kolektyviniam mokymuisi. Jos poveikis priklauso ne tik nuo pavienių darbuotojų iniciatyvos, bet ir nuo įstaigos kultūros, bendradarbiavimo praktikos bei sudarytų sąlygų dalytis žiniomis ir profesine patirtimi.

1.2.3. Vadovo vaidmuo pasidalytosios lyderystės sistemoje

Kotter (2012) pabrėžia, kad vadovas turi ne tik administruoti procesus, bet ir telkti įstaigą bendram tikslui bei palaikyti pokyčių kryptį. Darytina išvada, kad pasidalytoji lyderystė reiškia ne vadovo vaidmens sumažėjimą, o jo transformaciją.

Vadovas pasidalytosios lyderystės sistemoje formuoja įstaigos viziją, stiprina bendradarbiavimą ir sudaro sąlygas darbuotojų įsitraukimui (Harris, 2013; Fullan, 2020). Edmondson (2018) teigia, kad darbuotojai aktyviau įsitraukia į pokyčius tada, kai jaučiasi saugūs išsakyti nuomonę, eksperimentuoti ir nebijoti suklysti.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Bass (1990), analizuodamas transformacinę lyderystę, akcentuoja darbuotojų motyvavimo, pasitikėjimu grindžiamų santykių ir bendros vizijos svarbą organizacinių pokyčių procese. Šios įžvalgos aktualios ir pasidalytosios lyderystės kontekste, nes skaitmenizacijos procesai švietimo įstaigose dažnai kelia neapibrėžtumo, kompetencijų stokos ar papildomo darbo krūvio jausmą (Selwyn, 2016; OECD, 2023).

Švietimo įstaigų vadovų vaidmuo vis labiau siejamas ne tik su administracinių sprendimų priėmimu, bet ir su darbuotojų įgalinimu, bendradarbiavimo koordinavimu bei kolektyvinio veikimo stiprinimu skaitmenizacijos pokyčių kontekste (Harris, 2020; Fullan). Dambrauskienė (2021) akcentuoja, kad pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose sudaro prielaidas aktyvesniam bendruomenės dalyvavimui, kolegialiam veikimui ir veiksmingesniam organizacinių pokyčių įgyvendinimui.

Kanter (2006) pažymi, kad inovacijos stiprėja tada, kai darbuotojai gali bendradarbiauti ir prisiimti atsakomybę. Pasidalytoji lyderystė šiame kontekste stiprina darbuotojų įsitraukimą, žinių mainus ir įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie technologinių pokyčių (Harris, 2013). Taigi, decentralizuotos įstaigos laikomos lankstesnėmis ir greičiau prisitaikančiomis prie pokyčių.

Mokyklos sėkmingiau įgyvendina skaitmenizacijos pokyčius tada, kai darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, o įstaigoje stiprinamas kolegialus bendradarbiavimas ir neformali lyderystė (Dexter, 2018; OECD, 2023). Vis dėlto decentralizuotas valdymas tampa veiksmingas tik tada, kai derinamas su aiškia strategine kryptimi ir koordinavimu (Bolden, 2011).

Leithwood ir kt. (2020) pažymi, kad sudėtingi pokyčiai veiksmingiau įgyvendinami tada, kai atsakomybės paskirstomos tarp skirtingų įstaigos narių. Fullan (2020) ir Harris (2020) pabrėžia, kad veiksmingas pokyčių valdymas švietimo įstaigose priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, kolektyvinio veikimo ir atsakomybių pasidalijimo. Taigi, galima teigti, kad vadovo vaidmuo vis labiau siejamas ne su visų procesų kontrole, bet su sąlygų darbuotojų iniciatyvumui, bendradarbiavimui ir aktyviam dalyvavimui pokyčių procese sudarymu.

Pagrindinės vadovo funkcijos pasidalytosios lyderystės kontekste pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Vadovo vaidmuo pasidalytosios lyderystės įstaigoje

Vadovo funkcija	Reikšmė įstaigai	Poveikis skaitmenizacijai
Darbuotojų įgalinimas	Didina iniciatyvumą	Skatina inovacijų diegimą
Vizijos formavimas	Kuria bendrą kryptį	Užtikrina pokyčių nuoseklumą
Psichologinio saugumo kūrimas	Mažina darbuotojų baimę	Didina technologijų priėmimą
Bendradarbiavimo skatinimas	Stiprina komandinius ryšius	Gerina žinių dalijimąsi
Resursų užtikrinimas	Sudaro sąlygas pokyčiams	Palengvina technologijų integraciją

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kotter (2012), Bass (1990), Mintzberg (1983).

Lentelėje atsiskleidžia, kad vadovo vaidmuo pasidalytosios lyderystės kontekste apima ne tik administracinių sprendimų priėmimą, bet ir darbuotojų įgalinimą, bendradarbiavimo stiprinimą bei pokyčiams palankios aplinkos kūrimą.

1.2.4. Pasidalytoji lyderystė kaip organizacinės kultūros pagrindas

Schein (2017) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip vertybių, nuostatų ir elgesio normų sistemą, darančią įtaką darbuotojų sprendimams bei kasdienei veiklai. Tai leidžia teigti, kad pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga tik tada, kai įstaigoje egzistuoja pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir darbuotojų įgalinimu grindžiama kultūra.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Gronn (2009) pažymi, kad lyderystė šiuolaikinėse įstaigose formuojasi per kolektyvinę darbuotojų sąveiką ir bendrą atsakomybę už veiklos rezultatus. Darytina išvada, kad tokiose įstaigose darbuotojai aktyviau dalijasi profesine patirtimi, dažniau įsitraukia į pokyčių procesus ir prisiima atsakomybę už bendrus tikslus.

Įstaigos kultūros poveikį darbuotojų elgsenai papildoma Hofstede (2010), išskirdamas galios distancijos dimensiją. Hofstede (2010) teigimu didelės galios distancijos įstaigose sprendimų priėmimas dažniausiai koncentruojamas vadovų lygmenyje, todėl darbuotojų iniciatyvumas ir savarankiškumas išlieka riboti. Tuo tarpu mažesnė galios distancija sudaro palankesnes sąlygas dialogui, kolegialiam bendradarbiavimui ir atsakomybės pasidalijimui. Vis dėlto pernelyg decentralizuotas veikimas gali apsunkinti koordinavimą, todėl pasidalytoji lyderystė reikalauja aiškos strateginės krypties ir veiklos susitarimų (Bolden, 2011).

Edmondson (2018) teigia, kad darbuotojai aktyviau įsitraukia į inovacijų kūrimą tada, kai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę, eksperimentuoti ir nebijoti suklysti. Skaitmenizacijos kontekste tai ypač svarbu, nes technologiniai pokyčiai darbuotojams dažnai kelia neapibrėžtumo ir kompetencijų stokos jausmą (OECD, 2023).

Senge (2006) besimokančios įstaigos teorijoje pabrėžia kolektyvinio mokymosi ir refleksijos svarbą prisitaikant prie pokyčių. Hargreaves ir Fullan (2012) pažymi, kad profesinės mokymosi bendruomenės stiprina darbuotojų profesinį kapitalą, bendradarbiavimą ir įstaigos gebėjimą įgyvendinti ilgalaikius pokyčius. Įstaigų skaitmenizacijos kontekste tai tampa svarbia sąlyga technologinių inovacijų integracijai ir darbuotojų profesiniam augimui (OECD, 2023).

Dambrauskienė ir Liukinevičienė (2022) pažymi, kad pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose veiksmingiausiai reiškiasi tada, kai darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, o bendradarbiavimas tampa kasdienės veiklos dalimi. Autorės atkreipia dėmesį, kad hierarchinė kultūra ir formalus bendradarbiavimas dažnai riboja darbuotojų iniciatyvumą bei inovacijų sklaidą.

Mokyklos sėkmingiau įgyvendina technologinius pokyčius tada, kai darbuotojai bendradarbiauja, dalijasi profesine patirtimi ir aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime (Dexter, 2018; OECD, 2023). Kontrolės kultūra, ribota komunikacija ir menkas darbuotojų įtraukimas dažnai siejasi su didesniu pasipriešinimu organizaciniams pokyčiams bei fragmentišku inovacijų diegimu (Edmondson, 2019; Fullan, 2020). Leithwood ir kt. (2020) taip pat akcentuoja, kad veiksmingam pokyčių įgyvendinimui būtina atvira komunikacija, pasitikėjimu grindžiami santykiai ir kolektyvinis darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą. Taigi, darytina išvada, kad skaitmenizacijos įgyvendinimo laikotarpiu įstaigos kultūra tampa vienu svarbiausių pokyčių sėkmės veiksnių (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Įstaigos kultūros poveikis pasidalytajai lyderystei ir skaitmenizacijai

Įstaigos kultūros bruožai	Poveikis pasidalytajai lyderystei	Poveikis skaitmenizacijai
Aukštas tarpusavio pasitikėjimas	Skatina darbuotojų iniciatyvumą	Didina inovacijų priėmimą
Hierarchinė kontrolė	Ribojamas darbuotojų savarankiškumas	Didėja pasipriešinimas pokyčiams
Bendradarbiavimo kultūra	Stiprina kolektyvinę atsakomybę	Spartina technologijų integraciją
Psichologinis saugumas	Skatina dalijimąsi idėjomis	Mažina technologinę baimę

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Atvira komunikacija	Didina darbuotojų įsitraukimą	Gerina pokyčių koordinavimą
---------------------	-------------------------------	-----------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Schein (2017), Edmondson (2018), Bolden (2011), OECD (2023), Dambrauskienė ir Liukinevičienė (2022).

4 lentelėje pateikti įstaigos kultūros bruožai rodo, kad pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga tada, kai įstaigoje vyrauja pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir darbuotojų įgalinimu grindžiami santykiai. Tokia kultūra stiprina darbuotojų įsitraukimą, kolektyvinį mokymąsi ir sudaro palankesnes sąlygas tvaresniam skaitmenizacijos procesų įgyvendinimui.

1.3. Skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimas švietime

Skaitmenizacija švietimo įstaigose vis dažniau suvokiama ne kaip pavienių technologijų diegimas, bet kaip kompleksinis organizacinis pokytis, apimantis vadybos, ugdymo proceso, komunikacijos, darbuotojų kompetencijų ir organizacinės kultūros kaitą (McCarthy ir kt., 2023; OECD, 2023). Fullan (2020) pažymi, kad technologinių pokyčių įgyvendinimas švietimo sistemoje pirmiausia susijęs su organizacijos gebėjimu mokytis, bendradarbiauti ir prisitaikyti prie kaitos, todėl skaitmenizacija laikytina ne tik technologiniu, bet ir vadybiniu bei kultūriniu procesu.

Europos Komisijos Skaitmeninio švietimo veiksmų plane 2021–2027 m. skaitmenizacija siejama su kokybišku, įtraukiu ir prieinamu skaitmeniniu mokymusi, todėl švietimo įstaigoms keliama užduotis ne tik naudoti technologijas, bet ir kurti skaitmeninei kaitai palankią aplinką. Šiame kontekste pasidalytoji lyderystė tampa reikšminga, nes technologiniai pokyčiai reikalauja skirtingų darbuotojų kompetencijų, atsakomybės pasidalijimo ir bendradarbiavimo (OECD, 2023).

Skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimas švietimo įstaigose priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo organizacijos gebėjimo derinti strateginį vadovavimą, darbuotojų įtraukimą, profesinį mokymąsi bei technologijų integravimą į kasdienę veiklą (Fullan, 2020; Leithwood ir kt., 2020; McCarthy ir kt., 2023). OECD (2023) taip pat akcentuoja, kad veiksminga skaitmenizacija švietime reikalauja nuoseklaus vadybinio koordinavimo, bendradarbiavimo kultūros ir darbuotojų pasirengimo taikyti technologinius sprendimus praktikoje. Harris ir Jones (2020) pažymi, kad sudėtingų pokyčių laikotarpiu stiprėja paskirstytos, bendradarbiavimu grindžiamos lyderystės reikšmė, nes vien formalus vadovo veikimas nebegali aprėpti visų kaitos procesų.

1.3.1. Lietuvos švietimo sistemos skaitmenizacijos kontekstas

Skaitmenizacija Lietuvos švietimo sistemoje pastaraisiais metais tapo viena svarbiausių švietimo kaitos krypčių. Skaitmenizacija siejama ne tik su technologinės infrastruktūros modernizavimu, bet ir su vadybos, darbuotojų kompetencijų bei organizacinės kultūros pokyčiais (ŠMSM, 2021; Karosienė ir Skerniškytė, 2022; „Skaitmeninio švietimo gairės“, 2024). OECD (2023) taip pat pažymi, kad skaitmenizacija švietime apima kompleksinius organizacinius ir kultūrinius pokyčius, susijusius su darbuotojų pasirengimu, bendradarbiavimu ir technologijų integravimu į kasdienę veiklą.

Veiksminga skaitmenizacija reikalauja sisteminio požiūrio, strateginio valdymo, nuolatinio profesinio mokymosi ir bendruomenės įtraukimo (OECD, 2023; European Commission, 2022). Technologiniai pokyčiai švietimo įstaigose tampa veiksmingi tik tada, kai jie siejami su organizacine kultūra, bendradarbiavimu ir nuoseklia vadyba (Targamadzė, 2018; Dambrauskienė ir Liukinevičienė, 2022).

Valstybinėje švietimo 2021–2030 metų strategijoje ir pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ skaitmenizacija siejama su švietimo kokybės gerinimu, skaitmeninių kompetencijų stiprinimu ir gebėjimu prisitaikyti prie visuomenės pokyčių (Lietuvos Respublikos Seimas, 2021). Šiuose

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

dokumentuose ryškėja nuostata, kad technologiniai pokyčiai turi būti grindžiami ne vien techninių priemonių diegimu, bet ir bendradarbiavimu, tinklaveika bei aktyvesniu mokyklų bendruomenių įtraukimu į sprendimų priėmimą.

Ši kryptis ypač išryškėja programoje „Tūkstantmečio mokyklos“, kurioje akcentuojama lyderystės stiprinimo, mokyklų tinklaveikos, įtraukties ir inovatyvių praktikų svarba (Tūkstantmečio mokyklos, 2023). Programoje pabrėžiama, kad ilgalaikė pažanga neįmanoma be kolegialaus bendradarbiavimo ir darbuotojų įsitraukimo į pokyčių procesus. Tokia pozicija artima pasidalytosios lyderystės teorijoms, kuriose lyderystė suvokiama kaip kolektyvinė, tarp skirtingų bendruomenės narių paskirstyta veikla (Harris, 2020).

Nacionalinės švietimo agentūros parengtose skaitmeninio švietimo gairėse taip pat akcentuojama, kad technologijų integravimas turi būti grindžiamas pedagoginiu prasmingumu, kolegialiu mokymusi ir praktiniu technologijų taikymu ugdymo procese (Nacionalinė švietimo agentūra, 2024). Ši pozicija siejasi su Hattie (2020) įžvalgomis, jog technologijos tampa vertingos tik tada, kai jos padeda gerinti mokymosi kokybę ir stiprina mokinių įsitraukimą.

Nepaisant strateginio dėmesio skaitmenizacijai, Lietuvos mokyklose išlieka reikšmingų skirtumų. Tyrimuose dažniausiai minimi netolygūs technologiniai ištekliai, nevienodas darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygis, ribotos profesinio tobulėjimo galimybės ir skirtingas įstaigų pasirengimas pokyčiams (Karosienė ir Skerniškytė, 2022; OECD, 2023).

Šie skirtumai ypač išryškėja regioninėse mokyklose. Didesnių miestų švietimo įstaigos dažniau turi geresnę infrastruktūrą, platesnes kvalifikacijos tobulinimo galimybes ir didesnę specialistų pagalbą, o mažesnių savivaldybių mokyklos dažniau susiduria su ribotais žmogiškaisiais bei technologiniais ištekliais (Karosienė ir Skerniškytė, 2022). Dėl šios priežasties regioninių mokyklų kontekste ypač svarbus tampa darbuotojų gebėjimas bendradarbiauti, dalytis atsakomybe ir priimti papildomus vaidmenis (Dambrauskienė ir Liukinevičienė, 2022).

Praktikoje mokytojai dažnai tampa ne tik ugdymo proceso organizatoriais, bet ir technologijų konsultantais, mentorais ar inovacijų iniciatoriais. Tokia neformali lyderystė gali kompensuoti ribotus išteklius ir stiprinti įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie technologinių pokyčių. Dexter (2021) pažymi, kad mokyklų skaitmenizacijos procesai tampa veiksmingesni tada, kai technologijų integracija grindžiama komandiniu darbu ir kolegialiu mokymusi.

Regioninių mokyklų kontekste tai ypač aktualu, nes mažesnėse bendruomenėse glaudesni tarpusavio ryšiai dažnai sudaro palankesnes sąlygas greitesniam bendradarbiavimui ir kolektyviniam problemų sprendimui. Skaitmenizacijos sėkmė švietimo įstaigose priklauso ne tik nuo finansinių ar technologinių išteklių, bet ir nuo organizacinės kultūros, darbuotojų įsitraukimo bei pasidalytosios lyderystės raiškos (Fullan, 2020; Harris, 2020; McCarthy ir kt., 2023). OECD (2023) akcentuoja, kad technologinių pokyčių veiksmingumas glaudžiai susijęs su bendradarbiavimo kultūra, profesiniu mokymusi ir darbuotojų pasirengimu aktyviai dalyvauti pokyčių procesuose.

Apibendrinant teorines įžvalgas galima teigti, kad Lietuvos švietimo sistemos skaitmenizacijos procese vis didesnę reikšmę įgyja įstaigos kultūra, kolegialus bendradarbiavimas ir darbuotojų įgalinimas. Skaitmenizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo įstaigos gebėjimo telkti bendruomenę, koordinuoti pokyčius bei sudaryti sąlygas kolegialiam mokymuisi. Ši teorinė perspektyva tiesiogiai siejasi su magistrinio darbo tyrimo logika, nes leidžia analizuoti, kaip

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

pasidalytosios lyderystės principai regioninėse švietimo įstaigose veikia skaitmenizacijos procesų įgyvendinimą.

1.3.2. Skaitmenizacijos procesai mokykloje

Skaitmenizacijos procesai mokykloje siejami ne tik su technologinių priemonių diegimu, bet ir su organizaciniais pokyčiais, apimančiais ugdymo procesą, darbuotojų kompetencijas, komunikaciją ir vadybos praktiką (OECD, 2023; McCarthy ir kt., 2023). Akcentuotina, kad technologijų integravimo veiksmingumas priklauso nuo mokyklos gebėjimo suderinti strateginį valdymą, darbuotojų įtraukimą ir profesinį mokymąsi.

Dexter (2021) pabrėžia, kad technologijų lyderystė mokykloje tampa veiksminga tada, kai ji grindžiama ne vien administraciniais sprendimais, bet komandiniu veikimu, mokytojų įtraukimu ir aiškiais technologijų taikymo tikslais. Tokia prieiga siejasi su pasidalytosios lyderystės principais.

Schmitz ir kt. (2023) tyrimas atskleidė, kad transformacinė vadovų lyderystė skatina mokytojų motyvaciją prasmingiau taikyti skaitmenines technologijas ugdymo procese. Fullan (2020) pažymi, kad technologiniai pokyčiai švietimo įstaigose tampa tvarūs tik tada, kai organizacijoje stiprinamas profesinis mokymasis, darbuotojų įsitraukimas ir bendradarbiavimo kultūra. Taigi, galima daryti išvadą, kad technologijų integravimo sėkmė mokyklose glaudžiai susijusi su mokytojų pasirengimu, vadovų palaikymu ir kolegialia pagalba.

Skaitmenizacijos įstaigoje veiksmingumas priklauso nuo įstaigos gebėjimo mokytis, koordinuoti kolektyvinę veikimą ir sudaryti sąlygas darbuotojams aktyviai dalyvauti pokyčių įgyvendinime (Harris, 2020; OECD, 2023).

Skaitmenizacijos procesų įgyvendinimą galima apibendrinti pagal kelias pagrindines sritis. Jos pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė

Pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos procese

Skaitmenizacijos proceso sritis	Pagrindiniai iššūkiai	Pasidalytosios lyderystės sėkmės veiksniai	Reikšmė įstaigai
Technologijų pasirinkimas	Centralizuoti sprendimai, ribotas poreikių įvertinimas	Mokytojų, IT specialistų ir vadovų įtraukimas	Sprendimai labiau atitinka praktinius poreikius
Kompetencijų stiprinimas	Skirtingas pasirengimo lygis, technologinė baimė	Mentorystė, kolegialus mokymasis	Mažėja kompetencijų skirtumai
Pokyčių įgyvendinimas	Pasipriešinimas, motyvacijos stoka	Įtraukiantis sprendimų priėmimas	Didėja darbuotojų įsitraukimas
Įstaigos kultūra	Hierarchija, komunikacijos trūkumas	Pasitikėjimas, psichologinis saugumas	Stiprėja bendradarbiavimas
Pokyčių koordinavimas	Fragmentiškumas, strategijos stoka	Vadovo koordinavimas, atsakomybių paskirstymas	Užtikrinamas nuoseklumas
Pokyčių tvarumas	Priklausomybė nuo pavienių iniciatyvų	Neformalios lyderystės integravimas	Pokyčiai tampa ilgalaikiai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Dexter (2021), Fullan (2020), Harris ir Jones (2020), OECD (2023), Schmitz ir kt. (2023).

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

5 lentelėje matyti, kad skaitmenizacijos sėkmė priklauso ne vien nuo technologijų pasirinkimo. Svarbiausi tampa darbuotojų įtraukimas, kompetencijų stiprinimas, aiškus koordinavimas ir įstaigos kultūra. Tai leidžia skaitmenizaciją vertinti kaip nuoseklų įstaigos veiklos pokytį, o ne kaip atskirą technologinį projektą.

1.3.3. Skaitmenizacijos iššūkiai ir jų sąsajos su pasidalytąja lyderyste

Skaitmenizacijos iššūkiai švietimo įstaigose dažniausiai susiję su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams, nevienodu skaitmeninių kompetencijų lygiu, infrastruktūros netolygumais, komunikacijos problemomis ir didėjančia vadovų atsakomybe koordinuojant technologinius pokyčius (Karosienė ir Skerniškytė, 2022; OECD, 2023; McCarthy ir kt., 2023). Fullan (2020) taip pat akcentuoja, kad technologinių pokyčių įgyvendinimą dažnai apsunkina darbuotojų neapibrėžtumo jausmas, profesinio pasirengimo skirtumai ir nepakankamas organizacinis palaikymas pokyčių procese. OECD (2023) pažymi, kad daliai mokytojų vis dar trūksta pasirengimo veiksmingai naudoti skaitmenines technologijas, nors jie jau yra dalyvavę mokymuose.

Brown ir kt. (2023) akcentuoja, kad pokyčių metu itin svarbus vadovų gebėjimas palaikyti bendruomenę, stiprinti ryšius ir kurti atsparesnį lyderystės modelį. Šios išvalgos aktualios ir skaitmenizacijos kontekste, nes technologinių pokyčių įgyvendinimas reikalauja ne tik vadybinių sprendimų, bet ir darbuotojų emocinio bei profesinio palaikymo (Fullan, 2020; Edmondson, 2019).

Dexter (2021) pabrėžia, kad technologijų integracija mokykloje tampa veiksmingesnė tada, kai lyderystė paskirstoma komandiniu principu, o skirtingi darbuotojai prisideda pagal savo kompetencijas. Pasidalytoji lyderystė šiuos iššūkius padeda mažinti keliais būdais. Pirma, atsakomybės paskirstymas sumažina priklausomybę nuo vieno vadovo. Antra, neformalus lyderiai ir technologijų mentoriai gali padėti kolegoms praktiškai įsisavinti naujas priemones. Trečia, kolegialus sprendimų priėmimas stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir mažina pokyčių primetimo jausmą.

Harris ir Jones (2020) pabrėžia, kad paskirstyta lyderystė veiksminga tada, kai ji grindžiama aiškiais ryšiais, bendru tikslu ir pasitikėjimu. Neaiškus atsakomybių pasidalijimas ir nepakankamai apibrėžta strateginė kryptis gali apsunkinti organizacinių pokyčių įgyvendinimą bei lemti fragmentišką skaitmenizacijos procesų plėtrą (Leithwood ir kt., 2020; Harris, 2020). Fullan (2020) akcentuoja, kad veiksmingas pokyčių valdymas švietimo įstaigose reikalauja derinti darbuotojų savarankiškumą su nuosekliu vadovų koordinavimu ir aiškia organizacijos veiklos kryptimi. Taigi, pasidalytoji lyderystė savaime negarantuoja sėkmės (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Skaitmenizacijos sampratos ir principų teorinis pagrindimas švietimo įstaigose

Autorius / dokumentas	Skaitmenizacijos samprata	Esminiai principai	Reikšmė pasidalytajai lyderystei
Fullan (2020)	Skaitmenizacija kaip sisteminis įstaigos pokytis	Pokyčių kryptis, bendruomenės įtraukimas, mokymasis	Stiprina kolektyvinę atsakomybę
Harris ir Jones (2020)	Pokyčiai kaip bendruomenės sutelkimo procesas	Paskirstyta lyderystė, bendradarbiavimas	Mažina priklausomybę nuo vieno vadovo
OECD (2023)	Skaitmeninė švietimo ekosistema	Kompetencijų stiprinimas, duomenimis grįsti sprendimai	Skatina koordinuotą veikimą

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

European Commission (2021–2027)	Kokybiškas, įtraukus ir prieinamas skaitmeninis švietimas	Įtrauktis, inovacijos, skaitmeniniai gebėjimai	Pabrėžia darbuotojų ir bendruomenės dalyvavimą
Dexter (2021)	Technologijų integracija kaip komandinės lyderystės procesas	Komandinis vadovavimas, mokytojų įtraukimas	Išryškina neformalių lyderių vaidmenį
Schmitz ir kt. (2023)	Technologijų naudojimas ugdymo kokybei stiprinti	Vadovų palaikymas, mokytojų motyvacija	Sieja lyderystę su praktiniu technologijų taikymu

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Fullan (2020), Harris ir Jones (2020), OECD (2023), European Commission (2021–2027), Dexter (2021), Schmitz ir kt. (2023).

6 lentelėje pateikti šaltiniai rodo, kad skaitmenizacija švietimo įstaigoje reikalauja strateginio vadovavimo, darbuotojų įtraukimo ir nuolatinio kompetencijų stiprinimo. Pasidalytoji lyderystė šiame kontekste tampa vadybiniu mechanizmu, padedančiu sujungti skirtingas kompetencijas, mažinti pokyčių fragmentiškumą ir stiprinti technologinių sprendimų tvarumą.

Apibendrinant galima teigti, kad skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimas švietimo įstaigoje priklauso nuo trijų esminių sąlygų: aiškos strateginės krypties, darbuotojų įtraukimo ir bendradarbiavimu grindžiamos įstaigos kultūros. Pasidalytoji lyderystė padeda šias sąlygas sujungti, nes sudaro prielaidas paskirstyti atsakomybę, įgalinti neformalius lyderius ir technologinius pokyčius paversti ilgalaike įstaigos veiklos praktika.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistriniame darbe pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, siekiant atskleisti pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste švietimo įstaigose. Toks metodologinis pasirinkimas grindžiamas tuo, kad nagrinėjami reiškiniai yra kompleksiniai, glaudžiai susiję su įstaigos kultūra, darbuotojų patirtimis, bendradarbiavimu ir pokyčių valdymo procesais. Šiuo atveju buvo svarbu ne tik nustatyti tam tikrų reiškinų egzistavimą, bet ir suprasti, kaip jie pasireiškia įstaigų kasdienėje veikloje bei kaip juos interpretuoja patys darbuotojai.

Kokybinis tyrimas leido giliau analizuoti pasidalytosios lyderystės raišką, organizacinius santykius, darbuotojų įsitraukimą ir skaitmenizacijos procesų valdymą. Pasidalytoji lyderystė ir skaitmenizacija yra sunkiai paaiškinami vien statistiniais rodikliais, nes jie apima darbuotojų nuostatas, emocines reakcijas į pokyčius, organizacinę kultūrą ir neformalios lyderystės raišką.

Pasirinkimas taikyti pusiau struktūruotą rašytinį interviu šiame tyrime grindžiamas tiek metodologiniais, tiek praktiniais aspektais. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyviai – švietimo įstaigų vadovai ir savivaldybės specialistai – pasižymi dideliu profesiniu užimtumu, rašytinė interviu forma sudarė galimybę jiems atsakyti patogiu laiku, taip užtikrinant didesnę dalyvavimo prieinamumą ir duomenų surinkimo efektyvumą. Be to, rašytiniai atsakymai leidžia informantams skirti daugiau laiko refleksijai ir pateikti labiau apgalvotas, struktūruotas įžvalgas, kas, kaip pažymi Creswell (2014), yra ypač svarbu analizuojant sudėtingus socialinius reiškinis ir organizacines praktikas. Tuo tarpu Silverman (2013) pabrėžia, kad tyrėjo ir dalyvio tiesioginio kontakto nebuvimas gali sumažinti socialinio pageidaujiamumo efektą bei tyrėjo poveikį atsakymams, o tai stiprina duomenų autentiškumą ir objektyvumą. Šiame tyrime tai ypač reikšminga, nes nagrinėjamos organizacijų vidaus problemos, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams ir emociniai aspektai, kuriuos informantai gali būti linkę atviriau atskleisti anoniminėje rašytinėje formoje. Taip pat pasirinktas metodas užtikrina didesnę duomenų palyginamumą, nes visi informantai atsako į tuos pačius klausimus, kas palengvina sisteminę kokybinę turinio analizę. Nors interviu metodas sudaro galimybes taikyti papildomus klausimus ir giliau plėtoti informantų atsakymus, šiame tyrime pasirinktas interviu raštu laikytinas pagrįstu metodologiniu sprendimu, nes jis atitiko tyrimo tikslą – struktūruotai ir reflektuotai atskleisti informantų patirtis, požiūrį bei vertinimus, sudarant galimybes palyginti skirtingų informantų grupių atsakymus. (žr. 1 priedą).

Į tyrimą buvo įtraukti ne tik Kupiškio rajono švietimo įstaigų vadovai, bet ir savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai. Toks informantų pasirinkimas buvo sąmoningas, siekiant atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse. Skaitmenizacijos procesai mokyklose yra susiję ne tik su vidiniais įstaigos sprendimais, bet ir su savivaldybės lygmens strateginiu planavimu, koordinavimu, finansinių ir metodinių išteklių paskirstymu. Savivaldybės specialistų įtraukimas sudarė galimybę palyginti strateginį ir praktinį požiūrį į skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą bei geriau suprasti, kaip pasidalytoji lyderystė formuojasi visos švietimo sistemos kontekste. Tokiu būdu buvo siekiama platesnės ir gilesnės nagrinėjamo reiškinio analizės.

Tyrime taip pat taikyta mokslinės literatūros ir dokumentų analizė. Mokslinės literatūros analizė leido suformuoti teorinį darbo pagrindą, aptariant pasidalytosios lyderystės, pokyčių vadybos ir skaitmenizacijos sąsajas. Dokumentų analizė buvo svarbi siekiant suprasti nacionalinį ir savivaldybės lygmens skaitmenizacijos kontekstą.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Surinkti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę. Analizės metu informantų atsakymai buvo sisteminami į kategorijas ir subkategorijas, identifikuojant pasikartojančias temas, organizacinius iššūkius ir vadybines tendencijas.

2.1. Tyrimo dalyvių atranka ir charakteristika

Tyrimo dalyvavo Kupiškio rajono savivaldybės švietimo sistemos atstovai, tiesiogiai susiję su skaitmenizacijos procesų organizavimu, koordinavimu ir įgyvendinimu švietimo įstaigose. Tyrimo dalyviai atrinkti taikant tikslinę atranką, vadovaujantis nuostata, kad kokybiniame tyrime svarbus ne informantų skaičius, bet jų profesinės patirties, kompetencijų ir praktinių įžvalgų aktualumas nagrinėjamam reiškiniui. Į tyrimą įtraukti švietimo įstaigų vadovai bei savivaldybės Švietimo ir sporto skyriaus specialistai, nes šios informantų grupės skirtingais lygmenimis dalyvauja organizuojant ir įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Tyrimo dalyvių charakteristika

Informantų grupė	Informantų skaičius	Pareigos / veiklos sritis	Darbo patirtis	Atstovaujamos institucijos tipas
Švietimo įstaigų vadovai	9	Direktoriai, pavaduotojai ugdymui	Nuo 12 iki 32 metų	Ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigos
Savivaldybės specialistai	5	Švietimo ir sporto skyriaus specialistai	Nuo 1 iki 10 metų	Savivaldybės administracija
Iš viso	14	–	–	–

Tyrimo dalyvių charakteristika pateikta 7 lentelėje. Tyrimo dalyvavo dvi informantų grupės: švietimo įstaigų vadovai ir savivaldybės švietimo bei sporto skyriaus specialistai. Toks informantų pasiskirstymas sudarė galimybes analizuoti pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos procesų raišką tiek organizaciniu, tiek strateginiu lygmeniu. Didesnė dalis informantų atstovavo švietimo įstaigų vadovų grupei, todėl tyrime labiau atsiskleidė praktiniai skaitmenizacijos įgyvendinimo aspektai ir kasdienės vadybinės patirtys. Savivaldybės specialistų įžvalgos papildė tyrimą strateginio koordinavimo ir švietimo politikos įgyvendinimo perspektyva.

Skirtingų informantų grupių įtraukimas sudarė prielaidas išsamiau atskleisti pasidalytosios lyderystės raišką skaitmenizacijos pokyčių kontekste. Tyrimo dėmesys buvo sutelktas į tai, kaip švietimo įstaigose pasireiškia atsakomybės pasidalijimas, darbuotojų įsitraukimas ir bendradarbiavimas organizuojant bei įgyvendinant skaitmenizacijos procesus. Taip pat siekta atskleisti informantų požiūrį į vadovų vaidmenį, kolegialų veikimą ir lyderystės pasidalijimo reikšmę įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius.

2.2. Tyrimo organizavimas

Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais. Pirmiausia atlikta mokslinės literatūros ir strateginių dokumentų analizė, siekiant suformuoti teorinį darbo pagrindą ir pagrįsti tyrimo problematiką. Teorinėje analizėje daugiausia dėmesio skirta pasidalytosios lyderystės raiškai, jos sąsajoms su skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimu švietimo įstaigose, darbuotojų įsitraukimui bei pokyčių vadybos procesams. Literatūros analizė taip pat sudarė prielaidas išskirti pagrindinius pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos kontekste bei suformuluoti empirinio tyrimo kryptį.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Vėliau buvo parengti pusiau struktūruoto rašytinio interviu klausimai. Klausimynas sudarytas taip, kad leistų atskleisti informantų požiūrį į pasidalytosios lyderystės raišką, darbuotojų įsitraukimą, skaitmenizacijos procesų valdymą, pagrindinius iššūkius ir sėkmės veiksniai. Klausimai buvo orientuoti ne tik į formalius įstaigos procesus, bet ir į darbuotojų bendradarbiavimo patirtis.

Parengtas klausimynas buvo pateiktas Kupiškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovams bei savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistams. Informantai atsakymus pateikė raštu. Tokia organizavimo forma sudarė galimybes tyrimo dalyviams atsakyti jiems patogiu metu ir išsamiau reflektuoti savo patirtis.

Kokybinės turinio analizės procesas šiame tyrime buvo vykdomas keliais nuosekliais etapais, siekiant užtikrinti duomenų sistemingumą ir interpretacijos pagrįstumą. Pirmiausia buvo atliktas pirminis duomenų skaitymas, kurio metu siekta susipažinti su informantų atsakymų turiniu ir bendromis reikšminėmis tendencijomis. Vėliau analizuojami tekstai buvo segmentuojami į prasminius vienetus – atskiras teksto dalis (žodžius, sakinius ar jų fragmentus), atspindinčius su tyrimo problema susijusias idėjas. Šiems vienetais buvo priskiriami atviri kodai, atspindintys jų turinį ir reikšmę, laikantis induktyvios analizės logikos, kai kategorijos formuojamos remiantis pačiais duomenimis, o ne iš anksto nustatyta schema. Kaip pažymi Creswell (2014), toks kodavimo procesas leidžia identifikuoti svarbiausias temas ir konstruoti konceptualų tyrimo modelį remiantis empiriniais duomenimis. Toliau kodai buvo grupuojami į subkategorijas pagal prasminį artimumą, o šios – į platesnes kategorijas, atspindinčias pasikartojančias organizacines tendencijas ir reiškinius. Analizės metu nuosekliai taikytas palyginimo principas, siekiant nustatyti panašumus ir skirtumus tarp skirtingų informantų grupių atsakymų. Silverman (2013) pabrėžia, kad tokia sisteminė kategorijų kūrimo ir jų hierarchizavimo procedūra leidžia išvengti fragmentiškos interpretacijos ir stiprina kokybinio tyrimo patikimumą. Galiausiai suformuotos kategorijos buvo interpretuojamos teoriniame kontekste, siejant jas su pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos teorinėmis priegomis, taip užtikrinant duomenų ir teorijos integraciją.

Tyrimo organizavimo procese buvo svarbu ne tik surinkti duomenis, bet ir išlaikyti nuoseklią analizės logiką. Todėl empirinėje dalyje buvo siekiama ne vien aprašyti informantų atsakymus, bet juos interpretuoti platesniame organizacinių procesų ir pokyčių vadybos kontekste.

2.3. Tyrimo imties tinkamumas

Tyrimas atliktas Kupiškio rajono švietimo įstaigose ir savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje. Tyrimo dalyvavo Kupiškio rajono švietimo įstaigų vadovai bei Kupiškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai. Bendras informantų skaičius – 14.

Kupiškio rajono švietimo įstaigos pasirinktos neatsitiktinai. Tyrimo kontekstas tiesiogiai susijęs su rajone vykstančiais skaitmenizacijos procesais ir jų valdymo praktika. Kupiškio rajonas pasirinktas kaip konkretus organizacinis kontekstas, leidžiantis giliau analizuoti pasidalytosios lyderystės raišką realiose švietimo įstaigose. Tyrimui buvo svarbu ne statistiškai reprezentuoti visas Lietuvos mokyklas, bet išsamiai atskleisti organizacinius procesus konkrečioje švietimo sistemoje.

Kupiškio rajono švietimo įstaigos taip pat yra tinkamas tyrimo laukas dėl vykstančių švietimo kaitos procesų, dalyvavimo nacionalinėse iniciatyvose ir poreikio prisitaikyti prie nuolatinių technologinių pokyčių. Tokiose įstaigose aiškiai atsiskleidžia tiek strateginio valdymo, tiek praktinio pokyčių įgyvendinimo aspektai.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Į tyrimą įtrauktos dvi informantų grupės – švietimo įstaigų vadovai ir savivaldybės specialistai – leido palyginti skirtingų švietimo sistemos lygmenų požiūrį į pasidalytosios lyderystės ir skaitmenizacijos procesus.

Tyrimo imtis, kurią sudarė 14 informantų, vertintina kaip nedidelė statistinio apibendrinamumo požiūriu, tačiau toks dydis yra būdingas kokybiniais tyrimams, kuriuose prioritetas teikiamas ne kiekybiniam reprezentatyvumui, o duomenų gilumui ir prasminiam turtingumui. Kaip pažymi Creswell (2014), kokybinio tyrimo tikslas nėra apibendrinti rezultatus visai populiacijai, bet suprasti nagrinėjamo reiškinių esmę konkrečiame kontekste, analizuojant dalyvių patirtis, interpretacijas ir reikšmių konstravimą. Šiuo aspektu pasirinkta tikslinė informantų atranka leido į tyrimą įtraukti asmenis, tiesiogiai susijusius su skaitmenizacijos procesų organizavimu ir įgyvendinimu, todėl jų pateikti duomenys pasižymi aukšta informacine verte. Silverman (2013) taip pat pabrėžia, kad kokybiniame tyrime svarbiau yra analitinė generalizacija, kai rezultatai siejami su teorinėmis įžvalgomis, o ne statistinė generalizacija, grindžiama didelėmis imtimis. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad nedidelė ir vieno regiono (Kupiškio rajono) imtis riboja galimybes tiesiogiai perkelti gautus rezultatus į platesnį nacionalinį kontekstą, todėl tyrimo išvados turėtų būti interpretuojamos kaip kontekstualios ir atspindinčios konkrečių organizacijų patirtis. Kita vertus, kaip pažymi Patton (2002), kryptingai pasirinkti informantai gali suteikti „informacijos turtingus“ duomenis, kurie leidžia išsamiai atskleisti tyrimo reikšmę ir generuoti įžvalgas, reikšmingas panašaus pobūdžio organizacinėms situacijoms. Taigi šio tyrimo imtis laikytina pakankama siekiant analizuoti pasidalytosios lyderystės raišką skaitmenizacijos kontekste, nors jos rezultatų apibendrinamumas yra ribotas ir labiau pagrįstas teorine nei statistine logika.

2.4. Tyrimo etika

Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių anonimiškumą ir laikytis tyrimo etikos principų, informantams buvo suteikti kodai. Savivaldybės švietimo ir sporto skyriaus specialistai koduoti raide „S“ (pvz., S1, S2), o švietimo įstaigų vadovai – raide „V“ (pvz., V1, V2). Kodai naudoti pateikiant empirinius indikatorius, citatas bei kokybinės turinio analizės lenteles. Toks kodavimas sudarė galimybes sistemingai analizuoti informantų atsakymus, išlaikant jų konfidencialumą.

Informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir tai, kad surinkti duomenys bus naudojami tik magistrinio darbo rengimui. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, o informantai galėjo bet kada atsisakyti pildyti apklausą (žr. 2 priedą).

Empirinėje analizėje informantų mintys buvo perfrazuojamos arba trumpinamos, išsaugant jų esmę, tačiau vengiant detalių, kurios galėtų padėti identifikuoti konkretų asmenį ar įstaigą. Galima daryti prielaidą, kad būtent anonimiškumas ir rašytinė apklausos forma paskatino informantus atviriau kalbėti apie organizacinius sunkumus, emocinį nuovargį ar pasipriešinimą pokyčiams.

Analizuojant duomenis buvo siekiama išlaikyti objektyvumą ir pagarbų santykį su informantų nuomone. Atsakymai nebuvo vertinami kaip „teisingi“ ar „neteisingi“, nes kiekviena patirtis atspindi individualų žmogaus santykį su įstaigoje vykstančiais pokyčiais.

2.5. Tyrimo kokybės pagrindimas

Tyrimo kokybė buvo siejama su nuosekliu teorinių įžvalgų ir tyrimo metu gautų duomenų tarpusavio derinimu. Analizuojant informantų atsakymus buvo svarbu ne tik aprašyti jų patirtis, bet ir suprasti, kaip jos atsiskleidžia įstaigos pokyčių, bendradarbiavimo ir pasidalytosios lyderystės kontekste. Dėl

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

šios priežasties duomenų interpretacija buvo grindžiama ne pavieniais pasisakymais, o pasikartojančiais ryšiais tarp informantų patirčių ir teorinėje darbo dalyje aptartų vadybinių procesų.

Tyrimo patikimumui reikšmės turėjo ir pasirinktas duomenų rinkimo būdas. Rašytinis pusiau struktūruotas interviu sudarė galimybę informantams atsakymus pateikti jiems patogiu tempu, apmąstant savo praktinę patirtį ir nevengiant jautresnių organizacinių aspektų. Tai ypač svarbu kalbant apie skaitmenizacijos pokyčius, darbuotojų įsitraukimą, pasidalijamą atsakomybę ar kylančius sunkumus organizacijoje.

Analizė buvo atliekama etapais. Pirmiausia kelis kartus skaityti visi informantų atsakymai, siekiant geriau įsigilinti į jų turinį ir išskirti dažniausiai pasikartojančias temas. Vėliau buvo pažymimos prasminės teksto dalys, susijusios su bendradarbiavimu, darbuotojų įgalinimu, pokyčių koordinavimu, technologiniais sunkumais ir organizacinės kultūros ypatumais. Šioms teksto dalims buvo suteikiami trumpi jų turinį apibūdinantys kodai, padėję išskirti dažniausiai pasikartojančias temas ir informantų patirtis. Vėliau panašios reikšmės kodai buvo grupuojami į subkategorijas pagal bendrą turinį ir prasminį artumą.

Formuojant subkategorijas ir kategorijas buvo nuolat lyginami skirtingų informantų atsakymai, ieškoma tiek bendrų tendencijų, tiek išsiskiriančių požymių. Tokia analizės eiga leido aiškiau atskleisti, kaip skirtingose švietimo įstaigose suvokiama pasidalytoji lyderystė ir kokie veiksniai daro įtaką skaitmenizacijos procesų įgyvendinimui.

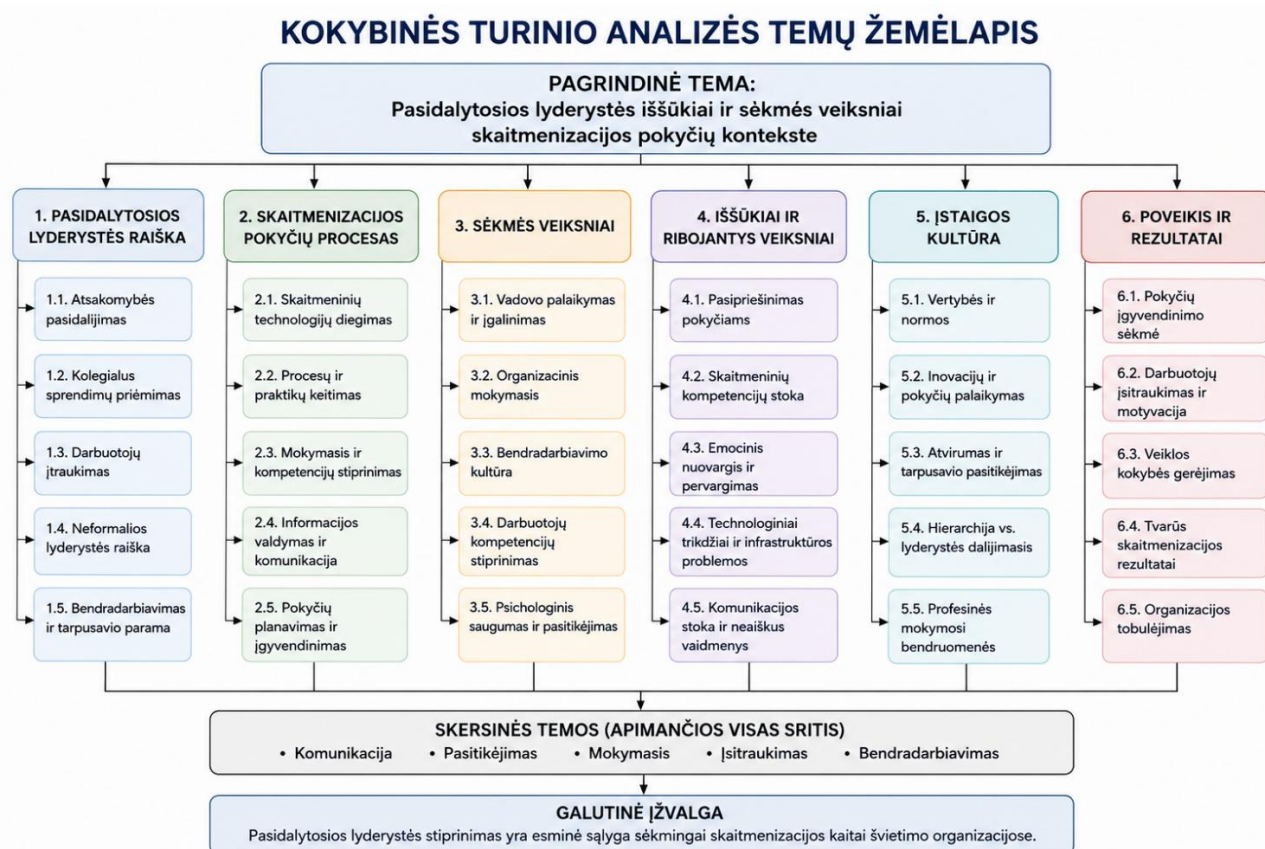
Tyrimo ribotumai pirmiausia susiję su pasirinktu regioniniu kontekstu, todėl rezultatai negali būti tiesiogiai perkelti visoms Lietuvos švietimo įstaigoms. Vis dėlto tyrime išryškėję vadybiniai sunkumai, darbuotojų įsitraukimo problemos bei bendradarbiavimo praktikos leidžia geriau suprasti skaitmenizacijos procesų eigą panašaus tipo švietimo įstaigose.

Duomenų analizė buvo tęsiama tol, kol informantų atsakymuose pradėjo kartotis panašūs vertinimai ir nebebuvo išskiriama naujų reikšmingų temų. Tai leido manyti, kad surinkta medžiaga yra pakankama pagrindinėms tyrimo tendencijoms atskleisti.

3. PASIDALYOTOSIOS LYDERYSTĖS RAIŠKA SKAITMENIZACIJOS POKYČIO ĮGYVENDINIMO KONTEKSTE: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Empiriniu tyrimu siekta atskleisti, kaip Kupiškio rajono švietimo įstaigose ir savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje pasireiškia pasidalytoji lyderystė įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius, kokie iššūkiai kyla šių procesų metu ir kokie veiksniai prisideda prie sėkmingesnio skaitmenizacijos įgyvendinimo. Tyrimo analizė buvo grindžiama kokybinės turinio analizės principais, sisteminant informantų atsakymus į kategorijas ir subkategorijas bei interpretuojant juos pasidalytosios lyderystės, pokyčių vadybos ir įstaigos kultūros teorinių prieigų kontekste.

Siekiant nuosekliau struktūruoti kokybinės turinio analizės rezultatus, pateikiamas empirinių kategorijų ir subkategorijų temų žemėlapis (žr. 1 pav.). Jame atsispindi pagrindiniai tyrimo metu identifikuoti pasidalytosios lyderystės raiškos aspektai, jų sąsajos su skaitmenizacijos procesais bei tarpusavio ryšiai švietimo įstaigų kontekste.



1 pav. Kokybinės turinio analizės temų žemėlapis

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir kokybinės turinio analizės rezultatais.

1 paveiksle pateiktas temų žemėlapis rodo, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos procese siejasi su darbuotojų įsitraukimu, bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu, o įstaigos kultūra ir pokyčių koordinavimu. Taip pat išryškėja pagrindiniai skaitmenizacijos iššūkiai ir sėkmės veiksniai, kurie, informantų vertinimu, daro įtaką technologinių pokyčių įgyvendinimo veiksmingumui švietimo įstaigose.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Tyrimo rezultatai parodė, kad skaitmenizacijos pokyčiai švietimo įstaigose suvokiami ne tik kaip technologinis procesas, bet ir kaip organizacinis, kultūrinis bei vadybinis pokytis. Informantai akcentavo, kad technologijų integracija tiesiogiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, bendradarbiavimu, atsakomybės pasidalijimu ir įstaigos gebėjimu koordinuoti kolektyvinį veikimą. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad pasidalytoji lyderystė tampa svarbia sąlyga, padedanti švietimo įstaigoms prisitaikyti prie skaitmenizacijos keliamų pokyčių.

Analizuojant informantų atsakymus paaiškėjo, kad pasidalytoji lyderystė dažniausiai siejama su kolektyviniu sprendimų priėmimu, darbuotojų įgalinimu, atsakomybės paskirstymu ir bendradarbiavimo kultūra. Informantai pabrėžė, kad skaitmenizacijos procesai reikalauja ne vien administracinių sprendimų, bet ir įvairių darbuotojų kompetencijų, nuolatinio bendradarbiavimo bei aktyvaus įsitraukimo į pokyčių procesus. Vienas informantas pažymėjo, kad „sprendimų priėmimas, atsakomybės ir iniciatyvos paskirstomos tarp skirtingų švietimo sistemos dalyvių“ (I2), o kitas akcentavo, kad „strateginiai sprendimai priimami kartu su darbuotojais ir specialistais“ (I5). Informantų atsakymuose taip pat išryškėjo neformalios lyderystės reikšmė – mokytojai ir specialistai dažnai tampa technologinių iniciatyvų organizatoriais bei kolegų konsultantais (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Pasidalytosios lyderystės raiška skaitmenizacijos pokyčių kontekste

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Kolektyvinis sprendimų priėmimas	Kolegialus bendradarbiavimas	„Strateginiai sprendimai priimami kartu“ (S2); „vyksta bendri pasitarimai dėl skaitmenizacijos veiklų“ (V3); „savivaldybė konsultuojasi su mokyklų vadovais ir bendruomenėmis“ (S2); „sprendimai aptariami darbo grupėse“ (S1); „dalijamasi patirtimi ir ieškoma bendrų sprendimų“ (V1); „vyksta tarpusavio pagalba“ (V4)
	Bendras problemų sprendimas	„problemos sprendžiamos kartu su bendruomene“ (V5); „sprendimų ieškoma diskusijų metu“ (S3); „vyksta bendras veiklų aptarimas“ (V2); „į sprendimus įtraukiami skirtingi specialistai“ (V1)
Atsakomybės paskirstymas	Atsakomybių delegavimas	„Atsakomybė paskirstoma tarp kelių lygmenų“ (S2); „už technologijų diegimą atsakingi ne tik vadovai“ (V4); „mokytojai gali inicijuoti naujas veiklas“ (V5); „darbuotojai gauna daugiau savarankiškumo“ (V2)
	Veiklų koordinavimas	„atsakomybės paskirstomos pagal kompetencijas“ (S1); „darbuotojai koordinuoja atskiras veiklas“ (V3); „kuriamos darbo grupės“ (V4); „sprendimai paskirstomi tarp komandos narių“ (V1)
Darbuotojų įtraukimas	Dalyvavimas sprendimų priėmime	„Darbuotojai turi galimybę teikti pasiūlymus“ (V1); „sprendimai nėra priimami vien administracijos lygmeniu“ (V3); „į procesus įtraukiami mokytojai, specialistai ir administracija“ (V4); „vyksta bendros veiklos tarp skirtingų darbuotojų grupių“ (S3)
	Aktyvus įsitraukimas	„darbuotojai dalyvauja planuojant veiklas“ (V2); „mokytojai aktyviai reiškia nuomonę“ (V5); „bendruomenė prisideda prie sprendimų“ (S2); „darbuotojai jaučiasi proceso dalimi“ (V4)
Horizontalioji lyderystė	Neformalus lyderiai	„Mokytojai tampa iniciatoriais ir padeda kolegoms“ (V5); „atsiranda darbuotojų, kurie konsultuoja kitus“ (V2); „aktyvesni mokytojai imasi lyderystės“ (V3); „kolegos kreipiasi pagalbos į labiau patyrusius darbuotojus“ (S1)
	Iniciatyvumo raiška	„mokytojai siūlo naujus sprendimus“ (V4); „darbuotojai dalijasi praktine patirtimi“ (V1); „atsiranda savanoriškai veiklas koordinuojančių darbuotojų“ (S2); „skatinamos darbuotojų iniciatyvos“ (V5)
Bendradarbiavimo kultūra	Pasitikėjimu grįsti santykiai ir komunikacija	„Po veiklų aptariame, kas pavyko, o ką reikia tobulinti“ (V3); „vyksta nuolatinės konsultacijos“ (S1); „darbuotojai nebijo siūlyti idėjų“ (V5); „vadovai palaiko iniciatyvas“ (V2)

	Atvira komunikacija	„vyksta reguliarius aptarimai“ (V1); „darbuotojai gali atvirai išsakyti nuomonę“ (V4); „svarbus nuolatinis grįžtamasis ryšys“ (S3); „bendravimas padeda spręsti problemas“ (V2)
--	---------------------	---

8 lentelėje pateikti empiriniai duomenys rodo, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos pokyčių kontekste dažniausiai pasireiškia per kolektyvinį sprendimų priėmimą, darbuotojų įtraukimą ir atsakomybės paskirstymą. Informantai ypač akcentavo bendradarbiavimo, konsultavimosi ir kolegialaus veikimo svarbą organizuojant skaitmenizacijos procesus. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad lyderystė įstaigose vis dažniau suvokiama kaip kolektyvinė praktika, grindžiama ne tik formalios administracijos veikla, bet ir neformalių lyderių iniciatyvomis bei darbuotojų savarankiškumu.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pasidalytoji lyderystė įstaigose pasireiškia ne tik formaliu darbuotojų įtraukimu į veiklas, bet ir įstaigos kultūros pokyčiais. Informantai pabrėžė konsultacijų, darbo grupių, bendrų pasitarimų bei kolegialaus sprendimų priėmimo svarbą. Tai rodo, kad įstaigose palaipsniui pereinama nuo tradicinio administracinio valdymo prie tinklinės vadybos modelio, kuriame svarbiausiu įstaigos ištekliumi tampa bendradarbiavimas ir žinių dalijimasis. Tokios tendencijos atitinka Mintzberg (1983) profesinės biurokratijos modelį, kuriame įstaigos veiksmingumas priklauso nuo specialistų kompetencijų ir jų įsitraukimo į sprendimų priėmimą.

Vis dėlto tyrimo metu išryškėjo ir tam tikri prieštaraivimai. Dalis informantų pateikė išsamius atsakymus apie kolegialų valdymą, bendrą sprendimų priėmimą bei atsakomybių pasidalijimą. Pavyzdžiui, informantai pažymėjo, kad „strateginiai sprendimai priimami kartu“ (S2), „vyksta bendri pasitarimai dėl skaitmenizacijos veiklų“ (V3), o „sprendimai aptariami darbo grupėse“ (S1). Tačiau kai kurių informantų atsakymai buvo trumpi ir fragmentiški („gerai“, „manau, kad įtraukia“, „nesu tikra“), todėl galima daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė ne visose įstaigose yra tapusi realiai veikiančia organizacinės kultūros dalimi. Tikėtina, kad dalyje įstaigų darbuotojų įtraukimas vis dar išlieka labiau formalus nei nuosekliai įgyvendinamas praktikoje. Tokia situacija atitinka Bolden (2011) įžvalgą, kad pasidalytoji lyderystė organizacijose dažnai deklaruojama strateginiu lygmeniu, tačiau jos reali raiška priklauso nuo organizacinės kultūros, tarpusavio pasitikėjimo ir darbuotojų įgalinimo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad skaitmenizacijos pokyčiai švietimo įstaigose suvokiami ne tik kaip technologinis procesas, bet ir kaip organizacinis bei vadybinis pokytis. Informantai akcentavo, kad technologijų integracija tiesiogiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, bendradarbiavimu, atsakomybių pasidalijimu ir kolektyviniu veikimu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė tampa viena svarbiausių sąlygų, padedančių įstaigoms veiksmingiau įgyvendinti skaitmenizacijos pokyčius.

Analizuojant informantų atsakymus paaiškėjo, kad pasidalytoji lyderystė dažniausiai siejama su bendru sprendimų priėmimu, darbuotojų įgalinimu ir kolegialiu bendradarbiavimu. Informantai pabrėžė, kad skaitmenizacijos procese vien hierarchinio valdymo nebepakanka, nes technologiniai pokyčiai reikalauja skirtingų kompetencijų, nuolatinės komunikacijos ir bendro problemų sprendimo. Vienas informantas pažymėjo, kad „strateginiai sprendimai priimami kartu“ (S2), o kitas akcentavo, kad „mokytojai aktyviai dalyvauja sprendimuose“ (V5). Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad darbuotojų įtraukimas didina atsakomybės jausmą ir mažina pasipriešinimą pokyčiams. Informantai teigė, kad „pokyčiai vyksta greičiau, nes atsakomybės pasidalijamos“ (V4), „darbuotojai tampa proceso dalimi“ (V2), o „bendri pasitarimai padeda lengviau spręsti problemas“ (V3) (žr. 9 lentelę).

Pasidalytosios lyderystės įtaka skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimui

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Greitesnis pokyčių įgyvendinimas	Atsakomybių pasidalijimas	„Pokyčiai vyksta greičiau, nes atsakomybės pasidalijamos“ (V4); „procesai tampa nuoseklesni“ (S1); „nereikia visų sprendimų priimti vien vadovui“ (V2); „aiškiau pasiskirstomos funkcijos“ (S2); „darbo grupės padeda greičiau organizuoti veiklas“ (V3)
	Veiklų koordinavimas	„sprendimai priimami operatyviau“ (V1); „lengviau organizuoti bendras veiklas“ (S3); „procesai vyksta sklandžiau“ (V5); „greičiau sprendžiamos problemos“ (V2)
Darbuotojų įsitraukimas	Dalyvavimas sprendimų priėmimo	„Darbuotojai tampa proceso dalimi“ (V2); „mokytojai aktyviai dalyvauja sprendimuose“ (V5); „galime teikti pasiūlymus“ (V1); „mokytojai siūlo naujas idėjas“ (V4); „atsiranda daugiau iniciatyvos iš darbuotojų pusės“ (S3)
	Aktyvus dalyvavimas pokyčiuose	„darbuotojai labiau įsitraukia į veiklas“ (V3); „mokytojai jaučiasi atsakingi už procesus“ (V6); „bendruomenė aktyviau dalyvauja pokyčiuose“ (S1); „daugiau darbuotojų prisideda prie sprendimų“ (V2)
Kolektyvinė atsakomybė	Kolegialus veikimas	„Sprendimai priimami kartu“ (S2); „vyksta bendri pasitarimai“ (V3); „aptariamasi bendros problemos“ (V1); „vienai kitiems padedame spręsti problemas“ (V5); „bendradarbiaujama tarp skirtingų specialistų“ (S1)
	Komandinis bendradarbiavimas	„vyksta dalijimasis patirtimi“ (V4); „stiprėja komandinis darbas“ (V2); „darbuotojai konsultuojasi tarpusavyje“ (V6); „kartu lengviau spręsti iškilusias problemas“ (S3)
Pasipriešinimo mažinimas	Psichologinis saugumas	„Darbuotojai jaučiasi įtraukti“ (V1); „mažiau baimės dėl pokyčių“ (V4); „drąsiau išbandomos naujos sistemos“ (V2); „kolegos padeda vieni kitiems“ (V3); „nebaisu klausti pagalbos“ (V5)
	Pasitikėjimu grįsta aplinka	„darbuotojai drąsiau reiškia nuomonę“ (V6); „jaučiamasi palaikymas iš kolegų“ (V2); „mažiau įtampos dėl pokyčių“ (S2); „vadovai skatina bendradarbiavimą“ (V1)
Tvarus pokyčių valdymas	Nuoseklus bendradarbiavimas	„Atsakomybės paskirstomos tarp darbuotojų“ (S3); „pokyčiai tampa nuoseklūs“ (V2); „veiklos tęsiamos ir po projektų“ (S2); „dalijamasi gerąja patirtimi“ (V4); „vyksta mokymai ir konsultacijos“ (V1)
	Organizacinis tęstinumas	„įgyta patirtis naudojama tolesnėje veikloje“ (V5); „po

9 lentelės duomenys rodo, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos procese pirmiausia siejama su kolegialiu veikimu, darbuotojų įgalinimu ir bendradarbiavimo kultūra. Informantų atsakymai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą didina jų atsakomybę už pokyčių įgyvendinimą, stiprina motyvą ir sudaro palankesnes sąlygas technologinių naujovių priėmimui. Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad kolegialus bendradarbiavimas ir neformalios pagalbos tinklai padeda mažinti darbuotojų baimę bei emocinę įtampą skaitmenizacijos procese. Galima daryti prielaidą, kad įstaigose, kuriose vyrauja pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grindžiama organizacinė kultūra, skaitmenizacijos pokyčiai įgyvendinami nuosekliau ir tvariau. Šios išvagos siejasi su Kotter (2012) pokyčių vadybos teorija bei Bolden (2011) pasidalytosios lyderystės samprata, kuriose pabrėžiama darbuotojų įsitraukimo, kolektyvinės atsakomybės ir koordinuoto bendradarbiavimo svarba organizacinių pokyčių procese.

Tyrimo metu ryškiai atsiskleidė darbuotojų motyvacijos klausimas. Informantai pabrėžė, kad darbuotojų įsitraukimas į skaitmenizacijos procesus tiesiogiai susijęs su jų galimybe dalyvauti sprendimų priėmimo, jaustis reikšminga įstaigos dalimi ir gauti vadovų palaikymą. Vienas informantas pažymėjo, kad darbuotojai „labiau motyvuoti, kai turi balsą priimant sprendimus“ (V2), o kitas akcentavo, kad darbuotojai „jaučiasi partneriais, o ne vykdytojais“ (V4). Taip pat buvo pabrėžta, kad „bendros veiklos stiprina atsakomybę“ (V1), o „dalijimasis patirtimi padeda drąsiau priimti naujoves“

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

(V5). Šios išvalgos leidžia daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė veikia kaip darbuotojų motyvacija, įsitraukimą ir profesinį pasitikėjimą stiprinantis veiksnys.

10 lentelėje pateikiami pagrindiniai pasidalytosios lyderystės veiksniai, kurie, remiantis informantų atsakymais, stiprina darbuotojų motyvaciją skaitmenizacijos pokyčių procese.

10 lentelė

Darbuotojų motyvaciją skatinantys pasidalytosios lyderystės veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Įsitraukimas	Dalyvavimas sprendimų priėmimo	„Darbuotojai turi balsą priimant sprendimus“ (V2); „galime teikti pasiūlymus“ (V1); „sprendimai aptariami kartu“ (S2); „darbuotojai gauna daugiau atsakomybės“ (V2); „suteikiama daugiau laisvės veikti“ (S3)
	Aktyvus dalyvavimas veiklose	„darbuotojai įtraukiami į pokyčių planavimą“ (V4); „mokytojai dalyvauja bendrose diskusijose“ (V5); „sprendimai derinami su bendruomene“ (S1); „darbuotojai jaučiasi proceso dalimi“ (V3)
Pasitikėjimas	Vadovų palaikymas	„Jaučiasi partneriais, o ne vykdytojais“ (V4); „vadovai palaiko iniciatyvas“ (V3); „mokytojai gali siūlyti naujas idėjas“ (V4); „skatinama iniciatyva“ (S1)
	Pasitikėjimu grįsti santykiai	„vadovai pasitiki darbuotojų sprendimais“ (V2); „darbuotojų nuomonė yra svarbi“ (S2); „jaučiamas palaikymas iš administracijos“ (V5); „galima atvirai išsakyti problemas“ (V1)
Profesinis augimas	Kompetencijų stiprinimas	„Atsiranda daugiau galimybių mokytis“ (V5); „vyksta konsultacijos ir mokymai“ (V1); „dalijamasi gerąja patirtimi“ (V3); „mokomės vieni iš kitų“ (V4)
	Profesinis tobulėjimas	„darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją“ (S3); „vyksta praktiniai mokymai“ (V2); „mokymai padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių“ (V6); „darbuotojai įgyja daugiau pasitikėjimo savo gebėjimais“ (V5)
Bendradarbiavimas	Kolegialus veikimas	„Bendros veiklos stiprina atsakomybę“ (V1); „sprendimai priimami kartu“ (S2); „kolegos padeda vieni kitiems“ (V5); „vyksta bendradarbiavimas tarp darbuotojų grupių“ (S1)
	Komandinis darbas	„vyksta bendri pasitarimai“ (V3); „darbuotojai dalijasi patirtimi“ (V4); „stiprėja tarpusavio pagalba“ (S2); „kartu lengviau spręsti problemas“ (V1)
Emocinis palaikymas	Psichologinis saugumas	„Dalijamasi patirtimi“ (V5); „nebaisi klausti pagalbos“ (V2); „darbuotojai drąsiau išsako nuomonę“ (V3); „mažiau baimės suklysti“ (V4)
	Emocinis palaikymas	„jaučiamas kolegų palaikymas“ (S1); „vadovai padeda spręsti sunkumus“ (V6); „darbuotojai jaučiasi saugiau išbandydami naujoves“ (V2); „galima pasitarti su kolegomis“ (V5)

10 lentelės duomenys rodo, kad darbuotojų motyvacija skaitmenizacijos procese glaudžiai susijusi su jų įtraukimu į sprendimų priėmimą, pasitikėjimu grįstais santykiais ir kolegialiu bendradarbiavimu. Informantų atsakymai leidžia manyti, kad darbuotojai aktyviau įsitraukia į pokyčius tada, kai jaučia vadovų palaikymą, turi galimybę siūlyti idėjas ir dalyvauti organizuojant skaitmenizacijos veiklas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad profesinio mokymosi galimybės, tarpusavio pagalba ir psichologinis saugumas stiprina darbuotojų pasitikėjimą savo kompetencijomis bei mažina pasipriešinimą technologiniams pokyčiams. Šios išvalgos siejasi su McGregor (1960) Y teorija, kuri pabrėžia, kad darbuotojai yra linkę būti atsakingi, kūrybiški ir iniciatyvūs tada, kai organizacijoje vyrauja pasitikėjimu ir autonomija grindžiami santykiai.

Tačiau tyrimo metu išryškėjo ir reikšmingi skaitmenizacijos proceso iššūkiai. Informantai dažniausiai minėjo skirtingą darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygį, technologinės infrastruktūros problemas, finansinių išteklių trūkumą bei darbuotojų emocinį nuovargį. Dalis informantų akcentavo, kad technologiniai pokyčiai reikalauja nuolatinio prisitaikymo ir papildomų laiko sąnaudų, todėl

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

darbuotojams tampa sudėtinga derinti kasdienės profesines veiklas ir naujų sistemų įsisavinimą. Vienas informantas pažymėjo, kad „sistemos dažnai stringa ir trukdo darbui“ (V3), kitas akcentavo „skirtingą darbuotojų pasirengimo lygį“ (V5), o savivaldybės lygmens informantas išskyrė „ribotus finansinius resursus technologijoms atnaujinti“ (S2) (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Pagrindiniai skaitmenizacijos pokyčių iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Technologiniai iššūkiai	Sistemų trikdžiai	„Sistemos dažnai stringa“ (V3); „technologijos ne visada veikia stabiliai“ (V1); „trūksta greitos IT pagalbos“ (V4); „problemų sprendimas užtrunka“ (S1)
	Techninio palaikymo stoka	„sunku greitai gauti specialistų pagalbą“ (V2); „techninės problemos trukdo darbą“ (V5); „ne visada aišku, kur kreiptis pagalbos“ (V1); „IT problemos stabdo procesus“ (S3)
Kompetencijų skirtumai	Nevienodas pasirengimas	„Skirtingas darbuotojų kompetencijų lygis“ (V5); „ne visi vienodai geba naudotis sistemomis“ (V2); „vyresniems darbuotojams sunkiau prisitaikyti“ (V3); „reikia daugiau praktinių mokymų“ (S2)
	Praktinių gebėjimų trūkumas	„darbuotojams trūksta praktinės patirties“ (V4); „ne visi pasitiki savo gebėjimais“ (V1); „reikia nuolatinio konsultavimo“ (S1); „mokymai ne visada pakankami“ (V6)
Finansiniai ribotumai	Išteklių stoka	„Finansų trūkumas“ (S2); „nepakanka lėšų technologijoms atnaujinti“ (V1); „ne visos įstaigos turi vienodas galimybes“ (S3); „trūksta modernios įrangos“ (V4)
	Infrastruktūros netolygumai	„įrangos kokybė skirtingose įstaigose nevienoda“ (V5); „ne visos klasės aprūpintos technologijomis“ (V2); „trūksta naujesnių priemonių“ (S1); „technologinė bazė ribota“ (V3)
Emocinis nuovargis	Darbo perkrova	„Vis reikia mokytis naujų sistemų“ (V1); „pokyčiai kelia stresą“ (V3); „mažai kavos ir miego“ (V2); „pavargau nuo nuolatinio pokyčių“ (V5)
	Nuolatinio prisitaikymo įtampa	„darbuotojai jaučiasi pavargę nuo pokyčių“ (V4); „sunku nuolat prisitaikyti prie naujovių“ (S2); „pokyčiai vyksta per greitai“ (V6); „didėja emocinė įtampa“ (V1)
Kultūrinis pasipriešinimas	Psichologinis nesaugumas – pokyčių baimė	„Yra pasipriešinimas naujovėms“ (V4); „dalis darbuotojų vengia technologijų“ (S1); „darbuotojai bijo suklysti“ (V2); „ne visi drįsta išbandyti naujoves“ (V5)
	Ribotas darbuotojų įsitraukimas	„kai kurie darbuotojai vengia papildomų atsakomybių“ (V3); „ne visi aktyviai dalyvauja procesuose“ (S2); „dalis darbuotojų pokyčius priima atsargiai“ (V1); „pokyčiai ne visiems atrodo reikalingi“ (V6)

11 lentelėje pateikti empiriniai duomenys leidžia teigti, kad pagrindiniai skaitmenizacijos sunkumai susiję ne vien su technologijomis, bet ir su įstaigos gebėjimu valdyti pokyčius bei stiprinti darbuotojų pasirengimą. Informantai akcentavo, kad nevienodas kompetencijų lygis, riboti ištekliai ir nepakankamas psichologinis saugumas apsunkina nuoseklų technologinių pokyčių įgyvendinimą. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad darbuotojų reakcijos į skaitmenizaciją glaudžiai susijusios su organizacine kultūra, vadovų palaikymu ir kolegialaus bendradarbiavimo galimybėmis.

Tyrimo metu ypač išryškėjo darbuotojų emocinio nuovargio problema. Kai kurie informantai humoristine forma minėjo „mažai kavos ir miego“ (V2) ar „pavargau nuo nuolatinio sistemų atnaujinimų“ (V5), tačiau šie pasisakymai leidžia interpretuoti, kad nuolatiniai technologiniai pokyčiai darbuotojams kelia emocinę įtampą ir didina darbo krūvį. Galima daryti prielaidą, kad dalis darbuotojų skaitmenizaciją suvokia ne tik kaip organizacijos tobulėjimo galimybę, bet ir kaip papildomą profesinį iššūkį. Šios įžvalgos siejasi su Schein (2017) organizacinės kultūros teorija, kurioje pabrėžiama, kad darbuotojų reakcijos į pokyčius priklauso nuo organizacijoje vyraujančių vertybių, pasitikėjimo ir psichologinio saugumo.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Tyrimo rezultatai parodė, kad skaitmenizacijos pokyčių sėkmė dažniausiai siejama ne su technologijomis, o su įstaigos vadyba, darbuotojų įtraukimu ir bendradarbiavimo kultūra. Informantai pabrėžė, kad technologiniai sprendimai tampa veiksmingi tik tada, kai darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, gauna vadovų palaikymą ir turi galimybę bendradarbiauti. Empirinės analizės metu išskirti pagrindiniai sėkmingą skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą lemiantys veiksniai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė

Sėkmingą skaitmenizacijos įgyvendinimą lemiantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Strateginis valdymas	Aiški pokyčių kryptis	„Įstaiga turi aiškią viziją dėl skaitmenizacijos“ (S2); „vadovai numato ilgalaikius tikslus“ (V3); „procesai vyksta kryptingiau, kai yra aiškus koordinavimas“ (V1); „svarbus vadovų susitarimas dėl bendrų veiksmų“ (S1)
	Strateginis koordinavimas	„sprendimai planuojami iš anksto“ (S3); „vyksta nuoseklus veiklų derinimas“ (V2); „vadovai koordinuoja bendras veiklas“ (V4); „skaitmenizacijos procesai aptariami reguliariai“ (V5)
Darbuotojų įtraukimas	Dalyvavimas sprendimų priėmime	„Sprendimai priimami kartu“ (V5); „darbuotojai gali siūlyti idėjas“ (V2); „kai atsakomybės paskirstomos, pokyčiai vyksta lengviau“ (V4); „į procesus įtraukiami įvairūs specialistai“ (S3)
	Atsakomybės pasidalijimas	„darbuotojai įtraukiami į veiklų organizavimą“ (V1); „atsakomybės paskirstomos tarp komandos narių“ (S2); „mokytojai aktyviai dalyvauja procesuose“ (V6); „sprendimai aptariami su bendruomene“ (V3)
Kompetencijų stiprinimas	Kolegialus mokymasis	„Organizuojami mokymai ir konsultacijos“ (V1); „reikia nuolatinio kompetencijų stiprinimo“ (S2); „darbuotojai mokosi vieni iš kitų“ (V3); „vyksta dalijimasis praktine patirtimi“ (V5)
	Profesinis tobulėjimas	„darbuotojai skatinami mokytis“ (V2); „vyksta kvalifikacijos tobulinimo veiklos“ (S1); „svarbios praktinės konsultacijos“ (V4); „mokymai padeda lengviau prisitaikyti prie pokyčių“ (V6)
Bendradarbiavimo kultūra	Dalijimasis gerąja patirtimi	„Dalijamasi gerąja patirtimi“ (V2); „bendradarbiavimas padeda greičiau spręsti problemas“ (V4); „svarbus kolektyvinis darbas“ (S1); „sprendimai aptariami bendruose susitikimuose“ (V1)
	Kolegialus bendradarbiavimas	„vyksta bendros veiklos tarp darbuotojų“ (V5); „darbuotojai konsultuojasi tarpusavyje“ (V3); „komandinis darbas padeda įgyvendinti pokyčius“ (S2); „stiprėja tarpusavio pagalba“ (V6)
Neformali lyderystė	Mokytojų iniciatyvumas	„Mokytojai patys inicijuoja naujas veiklas“ (V6); „atsiranda darbuotojų, kurie imasi lyderystės“ (V4); „mokytojai padeda kolegoms naudotis technologijomis“ (V5); „darbuotojai konsultuoja vieni kitus“ (V2)
	Neformalus lyderiai	„kai kurie mokytojai tampa pagalbininkais kolegoms“ (V3); „darbuotojai dalijasi savo patirtimi“ (S1); „aktyvesni darbuotojai skatina pokyčius“ (V5); „kolegos kreipiasi pagalbos į labiau patyrusius darbuotojus“ (V2)
Technologinis palaikymas	Kokybiškos sistemos	„Svarbu, kad sistemos veiktų stabiliai“ (V5); „technologijos turi palengvinti darbą“ (V3); „reikalinga greita specialistų pagalba“ (V2); „techninis palaikymas mažina darbuotojų įtampą“ (S3)
	Techninė pagalba	„svarbi greita reakcija į trikdžius“ (V4); „darbuotojai turi žinoti, kur kreiptis pagalbos“ (S2); „technologiniai nesklandumai stabdo darbą“ (V1); „specialistų konsultacijos padeda spręsti problemas“ (V6)

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad vienu svarbiausių skaitmenizacijos sėkmės veiksnių informantai laiko neformalių lyderių vaidmenį. Tyrimo dalyviai akcentavo, kad mokytojai konsultuoja kolegas, dalijasi patirtimi ir inicijuoja technologinių sprendimų taikymą. Tai leidžia teigti, kad lyderystė skaitmenizacijos procese formuojasi ne tik administraciniu, bet ir kolegialiu lygmeniu. Šios tendencijos siejasi su Gronn (2009) pasidalytosios lyderystės samprata, kurioje lyderystė suvokiama kaip darbuotojų sąveikos rezultatas.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Empiriniai duomenys taip pat atskleidė, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą gali mažinti pasipriešinimą pokyčiams ir stiprinti atsakomybę už skaitmenizacijos procesus. Informantai pažymėjo, kad „sprendimai priimami kartu“ (V3), o darbuotojai „tampa proceso dalimi“ (V6). Tai leidžia daryti prielaidą, kad atsakomybių pasidalijimas stiprina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą.

Vis dėlto tyrimo rezultatai rodo, kad kolegialaus veikimo principai įstaigose įgyvendinami nevienodai. Kai kurių informantų atsakymai buvo gana fragmentiški („manau, kad įtraukia“ (V7); „vyksta pasitarimai“ (V4)), todėl galima manyti, kad dalyje įstaigų pasidalytoji lyderystė išlieka labiau deklaratyvi nei nuosekliai taikoma praktikoje. Pastebėtina, kad formalus darbuotojų įtraukimas ne visais atvejais tampa realiu dalyvavimu priimant sprendimus.

Tyrimo rezultatai siejasi su Fullan (2020) įžvalga, kad tvarūs pokyčiai priklauso nuo bendruomenės įsitraukimo ir kolektyvinio veikimo. Informantų akcentuotas palaikymo ir saugios aplinkos poreikis taip pat atitinka Edmondson (2018) psichologinio saugumo koncepciją. Galima teigti, kad pasidalytoji lyderystė tampa svarbiu skaitmenizacijos proceso veiksnium, tačiau jos veiksmingumas priklauso nuo realaus darbuotojų įgalinimo, bendradarbiavimo ir organizacinės kultūros.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad skaitmenizacijos pokyčių procese švietimo įstaigų vadovų vaidmuo išlieka reikšmingas, tačiau jo pobūdis keičiasi. Informantų atsakymai rodo, kad vadovų veikla vis dažniau siejama ne su tiesiogine kontrole, o su pokyčių koordinavimu, darbuotojų įgalinimu ir bendradarbiavimo stiprinimu. Dalis informantų pabrėžė, kad skaitmenizacijos procesai reikalauja ne tik administracinių sprendimų, bet ir nuoseklaus bendruomenės telkimo.

Informantai akcentavo, kad vadovai inicijuoja pokyčius, koordinuoja veiklas, užtikrina komunikaciją ir palaiko darbuotojų mokymąsi. Vienas informantas pažymėjo, kad „vadovas turi sudaryti sąlygas darbuotojams veikti“ (V3), o kitas teigė, kad „be palaikymo darbuotojai bijo imtis iniciatyvos“ (V6). Tai leidžia manyti, kad vadovo vaidmuo skaitmenizacijos procese glaudžiai susijęs su pasitikėjimu grįstos organizacinės aplinkos kūrimu.

Tyrimo duomenys taip pat parodė, kad dalyje įstaigų stiprėja kolegialus veikimas ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Informantai pažymėjo, kad „vyksta bendri pasitarimai“ (V4), „sprendimai aptariami kartu“ (V1), o „mokytojai gali siūlyti naujas idėjas“ (V6). Šios įžvalgos leidžia daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė siejama su bendradarbiavimu ir atsakomybės pasidalijimu.

Vis dėlto tyrimo metu išryškėjo ir vadybinė įtampa. Dalis informantų pažymėjo, kad darbuotojų įtraukimas ne visais atvejais tampa realiu dalyvavimu priimant sprendimus. Kai kuriuose atsakymuose buvo teigiama, kad „sprendimus galutinai priima vadovai“ (V5) arba kad „darbuotojai daugiau konsultuojami“ (V7). Tai leidžia daryti prielaidą, kad kai kuriose įstaigose pasidalytoji lyderystė vis dar labiau deklaruojama nei nuosekliai įgyvendinama praktikoje (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Vadovų vaidmens raiška pasidalytosios lyderystės kontekste

Kategorija	Subkategorija	Empiriniai indikatoriai
Pokyčių koordinavimas	Strateginis veiklų organizavimas	„Vadovas koordinuoja procesus“ (V1); „svarbus bendras veiksmų planavimas“ (S2); „vyksta nuolatiniai pasitarimai“ (V4); „vadovai palaiko ryšį su darbuotojais“ (V2); „sprendimai derinami kartu su bendruomene“ (S3); „vadovas užtikrina aiškią veiklos kryptį“ (V5)
	Komunikacijos koordinavimas	„vyksta nuolatinė informacijos sklaida“ (V6); „svarbu laiku aptarti pokyčius“ (V3); „vadovai paaiškina sprendimų priežastis“ (S1); „komunikacija padeda išvengti nesusipratimų“ (V2)

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Darbuotojų įgalinimas	Atsakomybių paskirstymas	„Darbuotojai gauna daugiau savarankiškumo“ (V3); „atsakomybės paskirstomos tarp kelių žmonių“ (S1); „mokytojai gali siūlyti naujas idėjas“ (V6); „vadovai palaiko iniciatyvas“ (V4); „darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą“ (V2); „atsakomybė dalijama pagal kompetencijas“ (S2)
	Iniciatyvumo skatinimas	„darbuotojai skatinami imtis iniciatyvos“ (V5); „mokytojai gali išbandyti naujus sprendimus“ (V7); „svarbios darbuotojų idėjos“ (S3); „vadovai pasitiki darbuotojų sprendimais“ (V4)
Psichologinis saugumas	Emocinis palaikymas	„Nebaisu bandyti naujovių“ (V5); „vadovas skatina mokytis iš klaidų“ (V3); „darbuotojai jaučia palaikymą“ (V2); „svarbu, kad būtų galima pasitarti“ (V7); „vadovai padeda spręsti problemas“ (V4); „darbuotojai nebijo klausti pagalbos“ (V6)
	Pasitikėjimu grįsta aplinka	„darbuotojų nuomonė yra svarbi“ (S2); „galima atvirai išsakyti problemas“ (V1); „jaučiamas tarpusavio pasitikėjimas“ (V5); „darbuotojai drąsiau siūlo idėjas“ (V3)
Bendradarbiavimo stiprinimas	Kolegialus veikimas	„Sprendimai aptariami kartu“ (V1); „vyksta bendri pasitarimai“ (V4); „darbuotojai dalijasi patirtimi“ (V6); „vyksta tarpusavio konsultacijos“ (S3); „mokytojai bendradarbiauja sprenddami problemas“ (V5); „dalijamasi gera praktika“ (S1)
	Profesinis bendradarbiavimas	„mokytojai mokosi vieni iš kitų“ (V2); „vyksta bendros veiklos tarp kolegų“ (V6); „stiprėja komandinis darbas“ (S2); „dalijamasi metodine medžiaga“ (V4)
Kontrolės ir pasidalijimo įtampa	Formalus įtraukimas	„Sprendimus galutinai priima vadovai“ (V5); „darbuotojai daugiau konsultuojami“ (V7); „darbuotojai įtraukiami, bet ne visada sprendžia“ (V4); „kai kurie sprendimai lieka administracijos lygmenyje“ (S2); „atsakomybės ne visada aiškiai pasidalijamos“ (V3); „darbuotojų nuomonė išklausoma formaliai“ (V6)
	Hierarchinio valdymo požymiai	„galutinis sprendimas priklauso administracijai“ (S1); „vadovai kontroliuoja procesus“ (V5); „ne visi darbuotojai jaučiasi galintys spręsti“ (V7); „sprendimų laisvė ribota“ (V2)

13 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad švietimo įstaigų vadovų vaidmuo skaitmenizacijos pokyčių procese vis labiau siejamas su darbuotojų telkimu, bendradarbiavimo koordinavimu ir atsakomybių pasidalijimu. Informantų atsakymuose dažniausiai akcentuota komunikacijos, palaikymo ir kolegialaus veikimo svarba. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos kontekste siejama ne tiek su hierarchine kontrole, kiek su darbuotojų įgalinimu ir bendruomenės įtraukimu į pokyčių procesus.

Empiriniai rezultatai atitinka Fullan (2020) įžvalgas, kad tvarūs pokyčiai švietimo įstaigose įgyvendinami tada, kai vadovai telkia bendruomenę kolektyviniam veikimui. Panašiai Leithwood ir kt. (2020) pabrėžia, kad pokyčių valdymo veiksmingumas priklauso nuo vadovų gebėjimo derinti strateginį koordinavimą su darbuotojų įtraukimu ir bendradarbiavimo stiprinimu. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovų palaikymas, konsultavimasis ir galimybė darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo gali stiprinti darbuotojų įsitraukimą į skaitmenizacijos procesus.

Tyrimo metu taip pat išryškėjo psichologinio saugumo reikšmė. Informantai akcentavo palaikymo ir galimybės išbandyti naujoves svarbą, o tai siejasi su Edmondson (2019) psichologinio saugumo koncepcija. Galima manyti, kad darbuotojai aktyviau įsitraukia į skaitmenizacijos pokyčius tada, kai jaučiasi saugūs reikšti nuomonę ir eksperimentuoti.

Vis dėlto empiriniai duomenys rodo, kad pasidalytoji lyderystė įstaigose įgyvendinama nevienodai. Dalis informantų pažymėjo, kad darbuotojų įtraukimas ne visais atvejais tampa realiu dalyvavimu priimančiam sprendimui. Tai leidžia daryti prielaidą, kad kai kuriose įstaigose pasidalytoji lyderystė vis dar labiau deklaruojama nei nuosekliai taikoma praktikoje. Pastebėtina, kad formalus konsultavimasis savaime neužtikrina realaus atsakomybių pasidalijimo ar kolektyvinio veikimo.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Empirinio tyrimo metu buvo siekiama atskleisti, kaip pasidalytoji lyderystė ir skaitmenizacijos procesai suvokiami skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse. Dvi informantų grupės sudarė galimybes palyginti strateginio ir organizacinio lygmens požiūrį į skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą.

Empiriniai duomenys parodė, kad savivaldybės lygmens informantai skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą dažniau siejo su strateginiu valdymu, koordinavimu ir bendrų veiklos kryptių užtikrinimu savivaldybės mastu. Šios grupės atsakymuose dominavo vadybinė pasidalytosios lyderystės perspektyva – akcentuotas atsakomybių paskirstymas, institucijų bendradarbiavimas ir kolektyvinis sprendimų priėmimas organizuojant skaitmenizacijos procesus. Informantai pažymėjo, kad „sprendimų priėmimas, atsakomybės ir iniciatyvos paskirstomos tarp skirtingų švietimo sistemos dalyvių“ (S1), o „savivaldybė konsultuojasi su mokyklų vadovais ir bendruomenėmis“ (S2).

Tokios išvalgos leidžia teigti, kad savivaldybės specialistai pasidalytąją lyderystę skaitmenizacijos pokyčių kontekste pirmiausia suvokia kaip sisteminio koordinavimo ir bendradarbiavimo priemonę, padedančią užtikrinti nuoseklų pokyčių įgyvendinimą skirtingose švietimo įstaigose. Galima pastebėti, kad šiame lygmenyje didžiausias dėmesys skiriamas ne individualioms darbuotojų patirtims, bet bendros skaitmenizacijos krypties formavimui, institucijų tinklaveikai ir vadybinių procesų suderinamumui.

Tuo tarpu švietimo įstaigų vadovų atsakymuose labiau atsiskleidė praktiniai pasidalytosios lyderystės įgyvendinimo aspektai skaitmenizacijos pokyčių kontekste. Informantai dažniau akcentavo kasdienės veiklos problemas – technologinių sistemų trūkštius, nevienodą darbuotojų pasirengimą naudotis technologijomis, emocinį nuovargį bei nuolatinį prisitaikymo poreikį. Vadovų atsakymuose ryškėjo mikrolygmens patirtys, susijusios su darbuotojų telkimu, kolegialaus veikimo organizavimu ir pagalbos užtikrinimu skaitmenizacijos procese. Vieni informantai pažymėjo, kad „vyksta nuolatiniai pasitarimai ir konsultacijos“ (V4), kiti akcentavo, kad „darbuotojai pavargsta nuo nuolatinių pokyčių“ (V7).

Tokios išvalgos leidžia manyti, kad švietimo įstaigų vadovai pasidalytąją lyderystę pirmiausia sieja su praktiniu darbuotojų įtraukimu, bendradarbiavimo palaikymu ir organizacinių įtampų valdymu kasdienėje veikloje. Galima pastebėti, kad vadovų požiūryje skaitmenizacijos procesų sėkmė labiau priklauso ne nuo pačių technologijų, bet nuo įstaigos gebėjimo telkti bendruomenę kolektyviniam veikimui, palaikyti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti nuoseklų bendradarbiavimą (žr. 14 lentelę).

Skirtingų informantų grupių požiūrio skirtumai apibendrinti 14 lentelėje.

14 lentelė

Švietimo ir sporto skyriaus specialistų bei švietimo įstaigų vadovų požiūrio į pasidalytąją lyderystę ir skaitmenizacijos procesus palyginimas

Analizės aspektas	Savivaldybės specialistų (S) požiūris	Švietimo įstaigų vadovų (V) požiūris	Empiriniai indikatoriai
Skaitmenizacijos suvokimas	Skaitmenizacija suvokiama kaip strateginis ir sisteminis pokytis	Skaitmenizacija suvokiama kaip praktinis kasdienės veiklos pokytis	„Svarbus bendras veiksmų planavimas“ (S2); „technologiniai pokyčiai reikalauja nuolatinio prisitaikymo“ (V5)

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Pasidalytosios lyderystės raiška	Akcentuojamas koordinavimas ir atsakomybių paskirstymas sistemos lygmeniu	Akcentuojamas kolegialus veikimas ir tarpusavio pagalba	„Sprendimų priėmimas paskirstomas tarp skirtingų dalyvių“ (S1); „vyksta bendri pasitarimai“ (V4)
Pagrindiniai iššūkiai	Sisteminio koordinavimo ir bendros strategijos užtikrinimas	Praktiniai technologijų diegimo ir darbuotojų pasirengimo sunkumai	„Reikia vieningos krypties“ (S3); „sistemų strigimas kelia įtampą“ (V6)
Darbuotojų įsitraukimas	Dalyvavimas darbo grupėse ir sprendimų derinime	Kasdienis bendradarbiavimas ir pagalba kolegoms	„Vyksta konsultacijos su mokyklomis“ (S2); „darbuotojai dalijasi patirtimi“ (V3)
Vadovo vaidmuo	Strateginis koordinavimas ir pokyčių planavimas	Darbuotojų palaikymas ir veiklų organizavimas	„Svarbu koordinuoti procesus“ (S1); „vadovas turi sudaryti sąlygas veikti“ (V3)
Pokyčių sėkmės veiksniai	Sisteminis bendradarbiavimas ir ilgalaikis planavimas	Komunikacija, mokymai ir kolegialus palaikymas	„Svarbus bendradarbiavimas tarp institucijų“ (S2); „vyksta konsultacijos ir mokymai“ (V4)
Emocinis santykis su pokyčiais	Labiau racionalus ir vadybinis požiūris	Labiau emocinis ir praktinis santykis	„Reikia efektyvaus koordinavimo“ (S3); „pavargome nuo nuolatinių pokyčių“ (V7)

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad skirtingi švietimo sistemos lygmenys nevienodai interpretuoja skaitmenizacijos procesus ir pasidalytosios lyderystės raišką. Savivaldybės specialistų atsakymuose dominavo strateginio koordinavimo ir sisteminio valdymo aspektai, o švietimo įstaigų vadovų pasakymuose labiau atsiskleidė praktiniai organizaciniai bei emociniai pokyčių įgyvendinimo iššūkiai. Pastebėtina, kad savivaldybės lygmens informantai dažniau akcentavo struktūrinius ir vadybinius procesus, tuo tarpu vadovai daugiau dėmesio skyrė darbuotojų pasirengimui, komunikacijai ir kasdieniam bendradarbiavimui.

Šios empirinės išvalgos siejasi su Spillane (2019) požiūriu, kad lyderystė organizacijoje formuojasi per žmonių, veiklų ir situacijų sąveiką, todėl jos raiška priklauso nuo konkretaus organizacinio konteksto. Panašias tendencijas išryškina ir Fullan (2020), akcentuodamas, kad tvarūs pokyčiai švietimo įstaigose tampa įmanomi tik tada, kai strateginis valdymas derinamas su bendruomenės įtraukimu ir kolektyviniu veikimu. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad efektyvus skaitmenizacijos procesų įgyvendinimas priklauso nuo gebėjimo suderinti strateginę savivaldybės koordinavimą ir praktinius švietimo įstaigų poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad pasidalytosios lyderystės raiška skirtinguose švietimo sistemos lygmenyse įgauna nevienodas formas, tačiau abiem atvejais ji siejama su bendradarbiavimu, atsakomybės paskirstymu ir kolektyviniu veikimu. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad skaitmenizacijos pokyčių tvarumas priklauso ne tik nuo technologinių sprendimų, bet ir nuo gebėjimo kurti koordinuotą, bendradarbiavimu ir darbuotojų įgalinimu grindžiamą organizacinę aplinką.

DISKUSIJA

Šio tyrimo rezultatai patvirtino, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos procese švietimo įstaigose tampa svarbiu organizaciniu mechanizmu, padedančiu telkti darbuotojų kompetencijas, stiprinti bendradarbiavimą ir mažinti technologinių pokyčių keliamą neapibrėžtumą. Tyrimo metu nustatyta, kad Kupiškio rajono švietimo įstaigose pasidalytoji lyderystė dažniausiai reiškiasi per kolegialų sprendimų priėmimą, neformalių lyderių veiklą, tarpusavio konsultavimąsi ir bendrą problemų sprendimą. Šie rezultatai iš esmės sutampa su Spillane (2006), Harris (2014) ir Gronn (2009) teorinėmis nuostatomis, kuriose lyderystė aiškinama kaip kolektyvinė organizacinė praktika, kylanti iš darbuotojų sąveikos ir bendro veikimo.

Vis dėlto tyrimas atskleidė ir skirtumų tarp teorinių pasidalytosios lyderystės modelių ir realios organizacijų praktikos. Teorinėje literatūroje dažnai pabrėžiama, kad pasidalytosios lyderystės taikymas stiprina darbuotojų įsitraukimą ir įstaigos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių. Tačiau empiriniai rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad praktikoje lyderystės pasidalijimas ne visada yra nuoseklus ar tolygus. Dalis informantų atskleidė, kad galutinė atsakomybė už sprendimus dažniausiai išlieka vadovų lygmenyje, o darbuotojų įtraukimas kai kuriais atvejais tampa labiau konsultacinio pobūdžio. Tai rodo tam tikrą įtampą tarp deklaruojamos kolegialios vadybos ir realiai išliekančių hierarchinių valdymo principų.

Tyrimo rezultatai taip pat leidžia kritiškiau vertinti prielaidą, kad pasidalytoji lyderystė savaime mažina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams. Literatūroje dažnai akcentuojama, jog darbuotojų įtraukimas stiprina pokyčių priėmimą ir organizacinį pasitikėjimą. Tačiau šiame tyrime paaiškėjo, kad dalis darbuotojų papildomą įsitraukimą į skaitmenizacijos procesus suvokia ne kaip įgalinimą, o kaip papildomą atsakomybę ir emocinį krūvį. Tai ypač išryškėjo kalbant apie technologinių naujovių diegimą, nuolatinį mokymąsi ir poreikį greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sistemų. Tokie rezultatai leidžia manyti, kad pasidalytoji lyderystė gali būti veiksminga tik tada, kai įstaigoje yra pakankamas emocinis palaikymas, aiškiai apibrėžtos atsakomybės ir sudaromos sąlygos darbuotojų kompetencijoms stiprinti.

Tyrimas papildė teorines įžvalgas apie organizacinės kultūros reikšmę skaitmenizacijos procese. Schein (2017) organizacinės kultūros teorijoje pabrėžiama, kad ilgalaikiai pokyčiai įsitvirtina tada, kai įstaigoje formuojasi pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir psichologiniu saugumu grindžiami santykiai. Empiriniai duomenys iš esmės patvirtino šią poziciją: įstaigose, kuriose darbuotojai jautėsi galintys laisvai reikšti nuomonę, eksperimentuoti ir klysti, skaitmenizacijos procesai buvo vertinami pozityviau. Tačiau tyrimas kartu parodė, kad psichologinis saugumas ne visose įstaigose yra vienodai stiprus. Dalis informantų netiesiogiai atskleidė baimę suklysti, technologinį nesaugumą ar priklausomybę nuo aktyviausių kolegų kompetencijų. Tai leidžia teigti, kad pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra regionų mokyklose dar nėra savaime susiformavusi praktika, bet veikiau nuolat kuriamas procesas.

Kita svarbi tyrimo įžvalga susijusi su neformalios lyderystės vaidmeniu. Rogers (2003) ir Kanter (2006) akcentuoja, kad inovacijos įstaigose dažnai plinta per iniciatyvius darbuotojus, kurie tampa pokyčių skleidėjais. Tyrimo rezultatai šią teorinę kryptį patvirtino, nes daugelyje mokyklų technologinių pokyčių iniciatoriais tapo ne tik formalūs vadovai, bet ir aktyvūs mokytojai ar IT kompetencijų turintys darbuotojai. Vis dėlto empirika parodė ir tam tikrą riziką – įstaigos tampa

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

priklausomos nuo pavienių iniciatyvių asmenų. Kai technologinės kompetencijos susitelkia kelių darbuotojų rankose, kyla pavojus, kad jų pasitraukimas ar emocinis perdegimas gali silpninti visos įstaigos gebėjimą tęsti pokyčius. Ši įžvalga literatūroje dažniausiai akcentuojama mažiau, todėl tyrimas papildė teorinį diskursą praktiniu organizacinio pažeidžiamumo aspektu.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad skaitmenizacijos procesai regionų švietimo įstaigose priklauso ne vien nuo pačių mokyklų vidinių išteklių. Nors teorijoje pasidalytoji lyderystė dažniausiai analizuojama įstaigos viduje, empirinis tyrimas atskleidė savivaldybės lygmens reikšmę. Informantai pabrėžė metodinės pagalbos, finansinių sprendimų, koordinavimo ir bendros strateginės krypties svarbą. Tai leidžia manyti, kad skaitmenizacijos procesai švietime vyksta kaip tarpinstitucinė sistema, kurioje lyderystė pasiskirsto ne tik mokyklos bendruomenėje, bet ir platesniame švietimo valdymo tinkle. Tokia įžvalga papildė tradicinę pasidalytosios lyderystės sampratą, kuri dažniausiai orientuojasi į vienos įstaigos vidinius procesus.

Kritiškai vertinant tyrimo rezultatus, svarbu pažymėti ir tam tikrus tyrimo ribotumus. Tyrimas atliktas vieno regiono švietimo įstaigose, todėl rezultatų negalima tiesiogiai apibendrinti visos Lietuvos mastu. Tikėtina, kad didesnių miestų mokyklos dėl kitokių žmogiškųjų ir technologinių išteklių gali susidurti su kitokiais skaitmenizacijos iššūkiais. Be to, tyrime taikytas pusiau struktūruotas rašytinis interviu suteikė galimybę informantams apgalvoti savo atsakymus, tačiau kartu galėjo riboti spontaniškesnių ir emociškai jautresnių patirčių atskleidimą, kuris dažniau išryškėja interviu metu.

Apibendrinant galima teigti, kad šis tyrimas patvirtino pasidalytosios lyderystės reikšmę skaitmenizacijos procese, tačiau kartu atskleidė ir sudėtingesnę praktinę jos raišką, nei dažnai pateikiama teoriniuose modeliuose. Tyrimas leidžia manyti, kad pasidalytoji lyderystė tampa veiksminga ne savaime, o tada, kai ją palaiko pasitikėjimu grindžiama organizacinė kultūra, aiškus koordinavimas, darbuotojų kompetencijų stiprinimas ir emocinis įstaigos pasirengimas pokyčiams.

IŠVADOS

1. Teorinė analizė parodė, kad pasidalytoji lyderystė skaitmenizacijos pokyčių kontekste siejama su kolektyviniu sprendimų priėmimu, darbuotojų įgalinimu, atsakomybių pasidalijimu ir bendradarbiavimu. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad technologinių pokyčių veiksmingumas švietimo įstaigose priklauso ne tik nuo technologinių išteklių, bet ir nuo vadovų gebėjimo telkti bendruomenę bei koordinuoti organizacinius pokyčius.
2. Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad organizacinė kultūra yra viena svarbiausių pasidalytosios lyderystės raiškos prielaidų skaitmenizacijos procese. Pasitikėjimu grįsti santykiai, kolegialus veikimas, atvira komunikacija ir profesinis bendradarbiavimas stiprina darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesus. Vis dėlto empiriniai duomenys rodo, kad ne visose įstaigose darbuotojų įtraukimas tampa realiu dalyvavimu priimant sprendimus, todėl pasidalytosios lyderystės raiška išlieka nevienoda.
3. Empirinis tyrimas atskleidė, kad Kupiškio rajono švietimo įstaigose pasidalytoji lyderystė dažniausiai pasireiškia per bendrus pasitarimus, kolegialų sprendimų priėmimą, atsakomybių paskirstymą ir neformalių lyderių įsitraukimą. Tyrimo duomenys parodė, kad švietimo įstaigų vadovų vaidmuo skaitmenizacijos procese tampa labiau orientuotas į bendruomenės telkimą, komunikacijos koordinavimą ir darbuotojų palaikymą, o ne vien administracinę kontrolę.
4. Nustatyta, kad svarbiausi pasidalytosios lyderystės sėkmės veiksniai skaitmenizacijos kontekste yra darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, bendradarbiavimo kultūra, vadovų palaikymas, profesinis mokymasis ir neformalių lyderių iniciatyvumas. Tyrimo rezultatai leidžia manyti, kad įstaigose, kuriose darbuotojai aktyviau dalyvauja pokyčių procesuose, skaitmenizacijos pokyčiai įgyvendinami nuosekliau ir sulaukia mažesnio pasipriešinimo.
5. Tyrimas parodė, kad pagrindiniai pasidalytosios lyderystės iššūkiai skaitmenizacijos pokyčių kontekste susiję su nevienodu darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygiu, technologinių sistemų trūkčiais, papildomu darbo krūviu ir emociniu nuovargiu. Dalis informantų pažymėjo, kad darbuotojų įtraukimas kai kuriose įstaigose išlieka labiau formalus nei grindžiamas realiu atsakomybių pasidalijimu, todėl pasidalytosios lyderystės principai praktikoje įgyvendinami ne visais atvejais nuosekliai.
6. Tyrimo rezultatai atskleidė skirtingą požiūrį į skaitmenizacijos procesus strateginiame ir organizaciniame lygmenyse. Savivaldybės specialistai dažniau akcentavo strateginį koordinavimą ir sisteminių bendradarbiavimą, o švietimo įstaigų vadovai – praktinius skaitmenizacijos įgyvendinimo iššūkius, darbuotojų motyvavimą ir kasdienį kolegialų veikimą. Tai leidžia teigti, kad veiksmingas skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimas priklauso nuo gebėjimo derinti strateginį valdymą su praktiniu bendruomenės įtraukimu organizaciniame lygmenyje.

REKOMENDACIJOS

Švietimo įstaigų vadovams

1. Stiprinti pasidalytosios lyderystės principų taikymą, sistemingai įtraukiant pedagoginius darbuotojus į skaitmenizacijos procesų planavimą ir sprendimų priėmimą.
2. Aiškiai paskirstyti atsakomybes už skaitmenizacijos veiklų koordinavimą, užtikrinant nuoseklų bendradarbiavimą tarp administracijos ir pedagoginių darbuotojų.
3. Sudaryti sąlygas reguliariam grįžtamajam ryšiui, kolegialiems pasitarimams ir refleksijai dėl technologijų taikymo ugdymo procese.
4. Stiprinti neformalių lyderių vaidmenį, skatinant pedagoginių darbuotojų iniciatyvumą, mentorystę ir dalijimąsi gerąja patirtimi.
5. Užtikrinti darbuotojų emocinį palaikymą skaitmenizacijos pokyčių metu, mažinant perteklinį darbo krūvį ir organizacinę įtampą.

Pedagoginiams darbuotojams

6. Aktyviau įsitraukti į kolegialaus mokymosi veiklas, dalijantis skaitmeninių priemonių taikymo patirtimi.
7. Nuosekliai tobulinti skaitmenines kompetencijas dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo veiklose ir praktiniuose mokymuose.
8. Plėtoti tarpusavio pagalbos ir mentorystės praktiką, stiprinant kolegialų bendradarbiavimą įstaigoje.
9. Taikyti inovatyvius ugdymo metodus ir aktyviau integruoti skaitmenines priemones į ugdymo procesą.

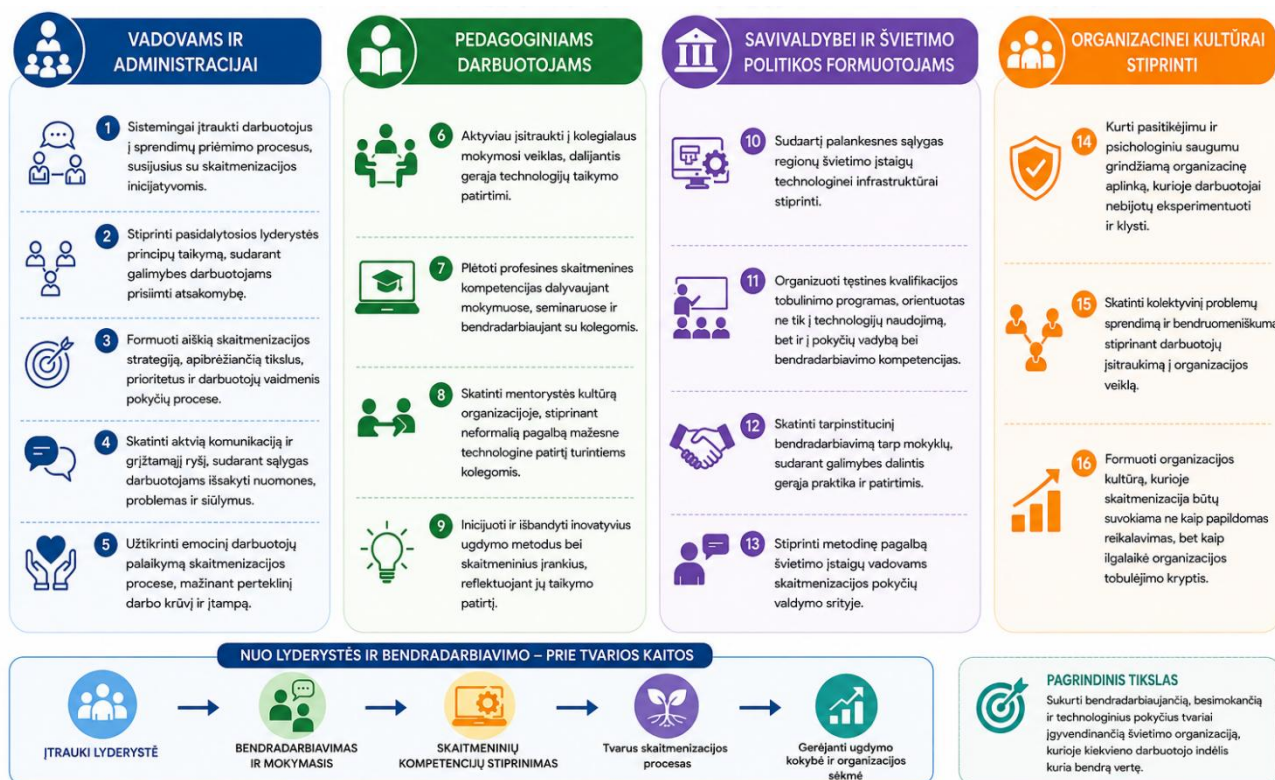
Savivaldybės specialistams ir švietimo politikos formuotojams

10. Užtikrinti nuoseklų skaitmenizacijos procesų koordinavimą savivaldybės lygmeniu, formuojant aiškią strateginę kryptį.
11. Organizuoti tęstines kvalifikacijos tobulinimo programas, orientuotas į praktinį technologijų taikymą, pokyčių vadybą ir bendradarbiavimo kompetencijų stiprinimą.
12. Stiprinti metodinę pagalbą švietimo įstaigų vadovams skaitmenizacijos procesų valdymo srityje.
13. Skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą tarp švietimo įstaigų, sudarant galimybes dalintis gerąja praktika ir inovatyviais sprendimais.

Švietimo įstaigų kultūros stiprinimui

14. Formuoti pasitikėjimu ir psichologiniu saugumu grindžiamą organizacinę kultūrą, skatinančią darbuotojų iniciatyvumą ir įsitraukimą.
15. Stiprinti kolegialų problemų sprendimą ir bendradarbiavimo praktiką organizacijoje.
16. Formuoti požiūrį į skaitmenizaciją kaip į ilgalaikę organizacijos veiklos tobulinimo kryptį ir nuolatinio profesinio mokymosi procesą.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.



2 pav. Praktinių rekomendacijų modelis pasidalytosios lyderystės stiprinimui skaitmenizacijos kontekste

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais

2 paveiksle pateiktos rekomendacijos, orientuotos į pasidalytosios lyderystės stiprinimą ir veiksmingesnį skaitmenizacijos procesų įgyvendinimą švietimo įstaigose. Paveiksle akcentuojama, kad tvarus skaitmenizacijos procesų įgyvendinimas siejamas su darbuotojų įtraukimu, kolegialiu bendradarbiavimu, skaitmeninių kompetencijų stiprinimu ir pasitikėjimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimu.

LITERATŪRA

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bulajeva, T., & Duoblienė, L. (2021). Skaitmeninių kompetencijų plėtojimas švietimo kaitos kontekste. *Pedagogika*, 141(1), 45–58. <https://doi.org/10.15823/p.2021.141.3>
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- Dambrauskienė, D. (2021). Pasidalytosios lyderystės raida švietimo įstaigose organizacinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 34(2), 45–56. <https://doi.org/10.15181/rfds.v34i2.2205>
- Dambrauskienė, D., & Liukinevičienė, L. (2022). Pasidalytoji lyderystė švietimo įstaigose: bendradarbiavimo ir įsitraukimo prielaidos. *Pedagogika*, 145(1), 112–126. <https://doi.org/10.15823/p.2022.145.7>
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.
- Dexter, S. (2018). The role of leadership for information technology in education: Systems of practice. In J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen, & K.-W. Lai (Eds.), *Second handbook of information technology in primary and secondary education* (pp. 483–498). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71054-9_31
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- European Commission. (2021). *Digital education action plan 2021–2027*. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3), 381–394. <https://doi.org/10.1177/1742715009337768>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141–146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>

Hattie, J. (2020). *Visible learning: Feedback*. Routledge.

Karosienė, Ž., & Skerniškytė, J. (2022). *Skaitmeninė transformacija Lietuvos švietimo sistemoje*. Nacionalinė švietimo agentūra.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

McCarthy, S., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, R. (2023). Digital transformation in learning organizations. *Educational Technology Research and Development*, 71(2), 511–530. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10198-4>

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.

Nacionalinė švietimo agentūra. (2024). *Skaitmeninio švietimo gairės*. Nacionalinė švietimo agentūra.

OECD. (2021). *Digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with artificial intelligence, blockchain and robots*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>

OECD. (2023). *Digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bc0edebf-en>

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Distributed leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE.

Reis-Andersson, P. (2024). School leadership and digital transformation processes. *Journal of Educational Change*, 25(1), 77–96. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09482-7>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2nd ed.). Doubleday.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021). *Švietimo plėtros programa*. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija.

Targamadzė, V. (2020). Skaitmeninė transformacija švietime: iššūkiai ir galimybės. *Pedagogika*, 138(2), 12–24.

Tūkstantmečio mokyklos. (2023). *Tūkstantmečio mokyklų programa*. Europos socialinio fondo agentūra.

Wollscheid, S. (2025). Digital leadership in schools: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(2), 201–223.

Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic thematic review. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1655967>

Zhu, R. (2025). Digital leadership in education: A systematic review. *Journal of Education and Learning*, 19(5), 1470–1484.

Želvys, R., & Valuckienė, J. (2015). Lyderystė ir vadybos kaita švietimo įstaigose. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 35, 89–101.

Pečiukėnienė, D. Švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkiai ir sėkmės veiksniai skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

PRIEDAI

1 priedas. Pusiaus struktūruoto rašytinio interviu klausimai

2 priedas. Informanto sutikimo forma

Pusiaus struktūruoto rašytinio interviu klausimai

Klausimai švietimo ir sporto skyriaus specialistams

1. Kaip pasidalytosios lyderystės principai pasireiškia savivaldybės švietimo valdyme?
2. Kaip, Jūsų nuomone, pasidalytosios lyderystės taikymas veikia skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą savivaldybės mastu?
3. Kaip švietimo skyrius įtraukia mokyklų vadovus į sprendimų priėmimą, susijusį su skaitmenizacijos pokyčiais?
4. Kaip, Jūsų nuomone, pasidalytosios lyderystės praktikos veikia mokyklų vadovų ir darbuotojų motyvaciją įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius?
5. Kokios priemonės ar praktikos labiausiai skatina mokyklų įsitraukimą į savivaldybės inicijuotus skaitmenizacijos procesus?
6. Kaip keičiasi darbuotojų požiūris į skaitmenizaciją ilgalaikėje perspektyvoje?
7. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate koordinuodami skaitmenizacijos pokyčius savivaldybėje?
8. Kaip pasidalytosios lyderystės principai padeda (arba nepadeda) spręsti šiuos iššūkius? Pateikite konkrečių situacijų ar pavyzdžių.
9. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, yra svarbiausi sėkmingam skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimui savivaldybėje?
10. Kaip pasidalytosios lyderystės taikymas prisideda prie šių procesų sėkmės?
11. Kokios bendradarbiavimo formos tarp švietimo ir sporto skyriaus ir mokyklų yra veiksmingiausios? Pateikite konkretų sėkmingo skaitmenizacijos įgyvendinimo pavyzdį.
12. Kaip, Jūsų nuomone, atrodytų idealus pasidalytosios lyderystės modelis savivaldybės švietimo sistemoje skaitmenizacijos kontekste?

Klausimai švietimo įstaigų vadovams

1. Kaip Jūsų mokykloje taikomas pasidalytosios lyderystės modelis?
2. Kaip pasidalytoji lyderystė veikia skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimą Jūsų mokykloje?
3. Kaip, Jūsų nuomone, pasidalytoji lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą ir atsakomybę už skaitmenizacijos įgyvendinimą mokykloje?
4. Kaip jūs organizavote skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimą mokykloje ir koks mokytojų vaidmuo šiame procese?

5. Kaip buvo priimami sprendimai dėl technologijų pasirinkimo? Kas dalyvavo šiame procese?
6. Kaip pasidalytoji lyderystė veikė darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą įgyvendinant skaitmeninius pokyčius?
7. Kokie pasidalytosios lyderystės aspektai ar praktikos labiausiai skatino darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą?
8. Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrėte įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius mokykloje? Kas lėmė šiuos iššūkius ir kaip juos sprendėte?
9. Kaip pasidalytoji lyderystė veikė iššūkių sprendimo procesą? Pateikite pavyzdžių.
10. Kokie veiksniai buvo svarbiausi sėkmingai įgyvendinant skaitmenizacijos pokyčius Jūsų mokykloje?
11. Kaip vertinate pasidalytosios lyderystės įtaką sėkmingam skaitmenizacijos procesui? Pateikite pavyzdžių.
12. Kokios vadovavimo praktikos ar sprendimai labiausiai prisidėjo prie sėkmingo skaitmenizacijos pokyčių įgyvendinimo Jūsų mokykloje?
13. Kokius skaitmenizacijos tikslus keliate ateityje?
14. Kaip planuojate toliau taikyti pasidalytąją lyderystę šiems tikslams pasiekti?
15. Kokius pagrindinius iššūkius numatote ateityje įgyvendinant šiuos tikslus?
16. Kokių turite dar pastebėjimų šia tema?

Informuoto sutikimo forma

Gerbiami įstaigų vadovai (švietimo ir sporto skyriaus specialistai),

kviečiu Jus dalyvauti tyrime ir atsakyti į pateiktus apklausos raštu klausimus.

Esu, Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos studentė. Rengiu baigiamąjį magistro darbą ir atlieku kokybinį tyrimą, kurio tikslas – nustatyti švietimo įstaigų vadovų pasidalytosios lyderystės iššūkius ir sėkmės veiksnius skaitmenizacijos pokyčio įgyvendinimo kontekste.

Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas – galite bet kada atsisakyti dalyvauti. Jūsų pateikti atsakymai bus anonimiški ir naudojami tik moksliniais tikslais. Surinkti duomenys bus apibendrinami taip, kad nebūtų galima identifikuoti konkrečių informantų ar institucijų.

Sutikdami dalyvauti tyrime, patvirtinate, kad supratote tyrimo tikslą ir sutinkate dalyvauti tyrime.

- ☐ Sutinku dalyvauti tyrime
- ☐ Nesutinku dalyvauti tyrime

Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvavimą ir skirtą laiką, man tai labai svarbu.