



# Vadovo lyderiavimo stiliaus ir kontekstinių kintamųjų sąsajos

Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė<sup>1</sup>, Eglė Stasiūnaitienė<sup>2</sup>, Juratė Česnavičienė<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vytauto Didžiojo universitetas, Edukologijos tyrimų institutas, K. Donelaičio g. 52, Kaunas, Lietuva, [rasa.nedzinskaite-maciuniene@vdu.lt](mailto:rasa.nedzinskaite-maciuniene@vdu.lt)

<sup>2,3</sup> Vytauto Didžiojo universitetas, Švietimo pagalbos, fizinio ir sveikatos ugdymo katedra, K. Donelaičio g. 52, Kaunas, Lietuva, [egle.stasiunaitiene@vdu.lt](mailto:egle.stasiunaitiene@vdu.lt), [jurate.cesnaviciene@vdu.lt](mailto:jurate.cesnaviciene@vdu.lt)

**Anotacija.** Šiame straipsnyje remiantis teorinėmis išvalgomis ir atliktu kiekybiniu tyrimu su skirtingo tipo ugdymo įstaigų vadovais, nagrinėjama, kaip įvairūs kontekstiniai kintamieji (vadybinio darbo stažas, vadovaujamo kolektyvo dydis, ugdymo įstaigos dydis ir vietovė bei kt.) yra susiję su ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stiliumi (padalytoji, adaptyvioji, bendradarbiaujanti). Tyrimo rezultatai rodo, kad priiimamas vadovo lyderystės stilius nežymiai priklauso nuo kontekstinių veiksnių.

**Esminiai žodžiai:** *kontekstas, lyderystė, ugdymo įstaiga, vadovas.*

## Įvadas

Mokyklų direktorių vadovavimas yra plačiai pripažįstamas kaip labai svarbus veiksnys, lemiantis ugdymo kokybę ir bendrą mokyklų funkcionavimą (Hallinger ir Heck, 1998; Leithwood ir kt., 2004). Vis dėlto direktorių vadovavimo veiksmingumą lemia įvairūs veiksniai, t. y. ne tik individualios kompetencijos ir elgesys, bet ir mokyklos aplinkai būdingi kontekstiniai veiksniai (Spillane, 2006).

Yra nemažai mokslinių tyrimų, kad vadovų lyderystė priklauso nuo asmeninių savybių. Pavyzdžiui, lyties, tautybės, kultūros (vakarų / rytų), veiklumo, optimizmo, atsparumo (angl. *resilience*) ir pan. (Hallinger, 2011a; Leithwood ir kt. 2006; Minelgaite Snaebjornsson ir Edvardsson, 2013). Kita vertus, vadovų lyderystės pobūdį lemia ir kontekstas, kuriame yra įsikūrusi mokykla. Šiuo atveju esama įrodymų, kad mokyklos vietovė (didmiestis, miestas, priemiestis, kaimas), tipas, kultūrinė, socialinė aplinka,

kurioje yra įsikūrusi mokykla, mokyklos socialinis kultūrinis ir ekonominis kontekstas (SEK) turi įtakos vadovo lyderystei (Heck ir Hallinger, 2005; Hallinger, 2011b; Hallinger ir Heck, 1996; 1998). Šalia minėto mokyklos „išorinio“ konteksto svarbus ir mokyklos, kaip organizacijos, „vidinis“ kontekstas. Kitaip tariant, egzistuojanti organizacinė kultūra, mokyklos struktūra, mokinių socioekonominė padėtis, tėvų išitraukimas į mokyklos veiklą, mokytojų kompetencijos ir lūkesčiai ir kt. (Hallinger ir kt., 1996; Goldring ir kt., 2008; Louis ir kt., 2010). Šių veiksnių visuma sukuria kontekstą, kuriame ugdymo įstaigų vadovai prisiima lyderystę.

Staigūs ir netikėti pastarųjų metų įvykiai, tokie kaip COVID-19 pandemija, karas Ukrainoje, neramumai Artimuosiuose Rytuose ir kt., mokslininkus privertė atsigręžti į padalytosios (angl. *distributed*), adaptyviosios (angl. *adaptive*) ir bendradarbiaujančios (angl. *collaborative*) lyderystės pusę. Azorín (2020) tokį mokyklų vadovų persiorientavimą laiko vienu iš pozityviųjų pandemijos aspektų. Nedzinskaitės-Mačiūnienės ir kt. (2023) tyrimas su Lietuvos ugdymo įstaigų vadovais (išskyrus aukštąsias mokyklas) atskleidė, kad adaptyvioji lyderystė yra stipriausias prognozuojantis veiksnys vadovų teigiamoms nuostatomis į pokyčius COVID-19 sąlygomis. Harris (2020) pažymi, kad pandemijos sąlygomis padalytoji lyderystė tampa nebe galimybe, bet būtina sąlyga, norint sėkmingai vadovauti ugdymo įstaigai. Veikimas staigių ir netikėtų pokyčių kontekste atskleidė ir bendradarbiaujančios lyderystės, veikimo tinkluose už mokyklos ribų svarbą (pvz., Leithwood ir kt., 2020; Thornton, 2021). Kitaip tariant, kyla poreikis vadovui ne tik dalytis lyderyste ir bendradarbiauti mokyklos viduje, bet ir užmegzti ryšius, bendradarbiauti už mokyklos ribų.

Apibendrinant mokslinių tyrimų išvadas, keliamas šio straipsnio *tikslas* – atskleisti ugdymo įstaigų vadovų lyderystės (padalytoji, adaptyvioji, bendradarbiaujanti) ir įvairių kontekstinių kintamųjų (lytis, amžius, pareigybė, vadybinis darbo stažas, vadovaujamo kolektyvo dydis, ugdymo įstaigos dydis, ugdymo įstaigos vietovė) sąsajas.

## Teorinis pagrindimas

### *Konteksto įtaka vadovo lyderystei*

Vadybos ir lyderystės moksle gausu mokslinių įrodymų, kad egzistuoja sąsaja tarp vadovo charakteristikų ir lyderystės. Didžioji dalis mokslinių tyrimų orientuoti į lyderystės ir lyties sąsajas.

Pavyzdžiui, Eagly ir kt. (2003) atlikta 45 mokslinių tyrimų metaanalizė atskleidė, kad moterys yra labiau linkusios taikyti transformacinį lyderystės stilių, o vyrai – transakcinį. Be to, moterys labiau linkusios skatinti pagal nuopelnus, o vyrai labiau taiko pasyvią ir aktyvią vadovavimo reaguojant į išimtis formas. Herrera ir kt. (2012) tyrimas su 314 respondentų iš skirtingų sektorių (verslas, švietimas, administravimas, finansai ir kt.) JAV parodė, kad moterys labiau nei vyrai yra linkusios taikyti dalyvaujančiosios

(angl. *participative*) lyderystės stilių. Tyrimas taip pat atskleidė, kad kuo daugiau moterų organizacijoje, tuo mažesnė pirmenybė teikiama save saugančiam (angl. *self-protective leadership*) vadovavimui. Apskritai tyrimai rodo (Helgesen, 1990; Rosener, 1995), kad moterys yra linkusios taikyti bendradarbiavimu ir komandomis grįstą lyderystės stilių. Helgesen (1990), Rosener (1995) nurodo, kad moterys lyderės yra labiau linkusios remtis bendradarbiavimo, lygybės pabrėžimu, o ne konkurencija bei vadovo-pavaldinio hierarchija. Be to, kaip rodo tyrimai (Moore, Grunberg ir Greenberg, 2005), moterys pasižymi aukštesniais socialiniais ir emociniais įgūdžiais. Argumentai už „moterų pranašumą“ lyderystėje paprastai kyla iš įsitikinimo, kad moterys dažniau nei vyrai yra empatiškesnės ir įgalinančios bendradarbiaujant, o vyrų vadovavimo stiliai apima daugiau kontrolės ir galios elgesio modelių.

Lyderystės ir lyčių tyrinėtojų akademinės diskusijos išryškina požiūrį, kad atliekant tyrimus neturėtų būti klausama, ar yra suvokiamas lyčių skirtumas lyderystėje, bet domimasi, kaip ir kodėl analizuojant lyderystės efektyvumą atsiranda skirtumų lyties pagrindu (Eagly ir Carli, 2003a; 2003b; Vecchio, 2002; 2003). Kita vertus, atliekant tyrimus svarbu pripažinti faktą, kad egzistuoja tam tikri stereotipai lyties atžvilgiu. Pažymima, kad moterys užimdamos vadovaujančias pareigas sulaukia daugiau nepritrimo nei vyrai dėl stereotipinio lyties vaidmens suvokimo (Eagly ir Karau, 2002). Eagly ir kt. (1995) nustatė, kad lyderio vaidmuo, reikalaujantis elgesio, kuris skatina dalyvauti ir atvirai svarstant priimti sprendimus, buvo laikomas moterišku, o vaidmuo, kuriam reikia gebėjimo vadovauti ir valdyti žmones, buvo įvertintas kaip vyriškas. Teigiama, kad moterys, užimančios aukštesnes pareigas, kuria kultūrą, kuri yra draugiška moterims, ir sudaro prielaidas siekti moterų pažangos visais lygmenimis (Bilimoria, 2006; North, 2019), skatindamos sąveiką tarp aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų lygių, kurių lytis yra panaši. Taigi, lyderystės pobūdis bei keliami reikalavimai priklauso ir nuo organizacijos valdymo lygmens.

Tyrimuose randame įrodymų, kad dirbant skirtinguose organizacijos valdymo lygmenyse reikalingi atitinkami lyderystės įgūdžiai. Pavyzdžiui, įgūdžių teorijoje (angl. *trait leadership*), remiantis Katz'io (iš Northouse, 2009, p. 45) trejų įgūdžių teorija, teigiama, kad yra trijų kategorijų įgūdžiai: 1) techniniai (reikalingi dirbti su daiktai, būdingesni žemiausios grandies vadovams); 2) bendravimo (darbo su žmonėmis įgūdžiai, reikalingi visų lygmenų vadovams); 3) koncepciniai (susiję su idėjų generavimu, reikalingiausi aukščiausio lygmens vadovams). Mumford ir kt. (2007) skiria keturis vadovavimo įgūdžių grupes: kognityvinius (angl. *cognitive*), tarpasmeninius (angl. *interpersonal*), verslo (angl. *business*) ir strateginius (angl. *strategic*). Pastarųjų mokslininkų atliktas tyrimas JAV viešojo sektoriaus vyriausybiniuose organizacijose atskleidė, kad šios įgūdžių grupės skiriasi priklausomai nuo organizacijos valdymo lygmens. Tyrimo metu nustatyta, kad visuose organizacijos lygmenyse labiausiai reikėjo kognityvinių įgūdžių (pvz., verbalinė komunikacija, gebėjimas mokytis, prisitaikymas, kritinis mąstymas). Be to, tyrimas parodė, kad tarpasmeniniai įgūdžiai (pvz., derybiniai įgūdžiai, įtikinėjimo įgūdžiai, socialiniai įgūdžiai) buvo reikalingesni nei verslo (pvz., materialinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo

igūdžiai) ir strateginiai igūdžiai (pvz., problemų identifikavimo igūdžiai, sprendimo priėmimo igūdžiai). Kita vertus, tyrimas taip pat atskleidė, kad, kylant organizacijos hierarchijoje, strateginių ir verslo igūdžių igijimas tampa svarbesnis nei tarpasmeninių ir kognityvinių igūdžių igijimas. Šį Mumford su kolegomis (2007) tyrimo rezultatą pagrindžia ir kiti moksliniai tyrimai, atskleidžiantys, jog aukščiausio lygio vadovai yra daugiausia atsakingi už strategijos formavimą, o vidurinės grandies – už strategijos igyvendinimą (Wooldridge ir kt., 2008). De Meuse ir kt. (2011) tyrimas su daugiau nei vienu tūkstančiu skirtingo lygmens (žemiausio, vidurinio, aukščiausio) vadovų atskleidė, kad pereinant iš vidurinės į aukščiausios grandies vadovus buvo svarbiausios su verslu ir strategija susijusios vadovo kompetencijos. O pereinant iš žemiausios į vidurinės grandies vadovus – su darbuotojų valdymu susijusios kompetencijos.

De Meuse ir kt. (2011) atkreipia dėmesį, kad vadybos moksle, kalbant apie igūdžius kylant organizacijos hierarchijoje, egzistuoja du požiūriai. Tęstinis (angl. *continuous*) požiūris sako, kad visų lygių veiksmingi vadovai turi turėti maždaug tokį patį elgesio repertuarą. Paaukštinimas reikalauja, kad vadovai atitiktų daugiau tų elgesio modelių, kurie tampa svarbesni aukštesniems lygiams, ir tobulintų tų elgesio modelių igūdžius. Nutrūkstamas (angl. *discontinuous*) požiūris remiasi prielaida, kad lyderio elgesys, kuris yra teigiamai susijęs su veiksmingumu žemesniame lygyje, gali tapti neigiamai susijęs su veiksmingumu aukštesniame lygyje. Vadinasi, vadovai, kildami į aukštesnes pareigas, turi nustoti vykdyti tas elgsenas, kurios neprisideda prie efektyvumo.

Analizuojant tyrimus apie amžiaus poveikį lyderių emocinei būklei ir bendram efektyvumui, randama prieštarigų rezultatų (Walter ir Scheibe, 2013). Pavyzdžiui, Wells, Peachey, Walker (2014) pažymi, kad jaunesni lyderiai suvokiami kaip efektyvesni nei vyresni lyderiai. Priešingai, Shore, Cleveland ir Goldberg (2003) nustatė, kad vyresnių darbuotojų lyderio amžius ir darbuotojų pasitenkinimas buvo teigiamai susiję, bet jaunesnių darbuotojų neigiamai. Apskritai tyrimai, susiję su teigiamo ir neigiamo poveikio ir amžiaus ryšiu, prognozuoja, kad vyresni žmonės yra vis labiau motyvuoti patirti teigiamus jausmus ir vengti neigiamų jausmų (Scheibe ir Zacher, 2013). Blanchard-Fields (2007) teigė, kad vyresni žmonės nuolat susiduria su emocinėmis situacijomis, todėl jie išmoksta geriau suprasti ir išspręsti tokius dalykus. Be to, vyresni žmonės gali tiksliau numatyti būsimų įvykių sukeltas emocijas. Löckenhoff, O'Donoghue ir Dunning (2011), Scheibe, Mata ir Carstensen (2011) teigia, kad vyresni žmonės geriau kontroliuoja savo emocijas. Vyresnio amžiaus žmonių kasdienės emocijos yra pozityvesnės ir stabilesnės nei jaunesnių (Scheibe ir kt., 2011; Riediger ir kt., 2009). Tai reiškia, kad vyresnio amžiaus lyderiai patyrė didesnę teigiamą poveikį. Šį vystymąsi daugiausia lemia didelio susijaudinimo neigiamos emocinės būsenos (pvz., pykčio) sumažėjimas ir mažo susijaudinimo teigiamos būsenos (pvz., pasitenkinimo) padidėjimas, o mažo susijaudinimo neigiamos emocinės būsenos (pvz., liūdesio) ir didelio susijaudinimo būsenos padidėjimas. Teigiama emocinė būseną (pvz., entuziazmas) išlieka santykinai nepakitusi (Scheibe ir kt., 2013; Stone ir kt., 2010). Kita svarbi išvada yra ta, kad vyresni ir daugiau patirties turintys žmonės teikia pirmenybę

teigiamai, o ne neigiamai informacijai (Reed ir Carstensen, 2012), todėl daugiau dėmesio skiria teigiamiems, o ne neigiamiems socialiniams požymiams. Tai teigiamai veikia teigiamų emocijų rodomą (Kellough ir Knight, 2012). Jaunesni lyderiai yra mažiau patyrę ir todėl labiau priklausomi nuo išorinės informacijos, taigi jų veiklos metodai daugiau priklauso nuo išorinės informacijos (Forgas ir Bless, 2006). Kearney (2008) teigė, kad komanda su vyresniu lyderiu yra atviresnė lyderio transformaciniam elgesiui, nes pasekėjai gali labiau priimti ypatingą lyderio statusą. Kabacoff ir Stoffey (2001) studija parodė, kad jaunesni vadovai jaučiasi geriau greitai besikeičiančioje aplinkoje nei vyresni.

Pastaruoju metu daugėja mokslinių tyrimų švietimo sektoriuje, analizuojančių mokyklos vadovo charakteristikų, konteksto ir mokyklos veiklos rezultatų (angl. *performace*) ryšį. Vis dėlto šių mokslinių tyrimų išvados yra nevienareikšmės. Hallinger (2008) padaryta 25 m. atliktų tyrimų, taikant PIMRS (angl. *Principal Instructional Management Rating Scale*) skalę, analizė parodė, kad mokyklos dydis, tipas (privatus, valstybinis), mokyklos veiklos vertinimo rezultatai neturi reikšmės, koks lyderystės stilius dominuoja mokykloje. Vis dėlto analizė atskleidė, kad mokyklos vadovo lytis ir darbo stažas reikšmingai susiję su tuo, kaip įgyvendinama lyderystė mokymui ir ugdymui (angl. *Instructional leadership*). Bredeson, Klar ir Johansson (2011) atliktas kokybinis tyrimas su Švedijos ir Viskonsino (JAV) mokyklų vadovais nustatė, kad organizacijos dydis, kaip kontekstinis veiksnys, turi įtakos vadovavimo elgesiui. Autoriai išryškino, kad mažesnėse organizacijose vadovai atlieka įvairias operatyvines pareigas, tiesiogiai bendrauja su mokyklos bendruomenės nariais ir plėtoja asmeninius santykius ir pasitikėjimą su visais bendruomenės nariais. Priešingai, vadovai didesnėse organizacijose atlieka strateginius vaidmenis, netiesiogiai bendrauja su mokyklos bendruomenės nariais ir dirba su vadovų komandomis, kad sukurtų pasitikėjimą. Pažymėtina, kad mažesnių mokyklų vadovai rečiau elgėsi kaip lyderiai nei jų kolegos vidutinėse ar didesnėse mokyklose. Be to, autoriai (Bredeson, Klar ir Johansson, 2011) daro išvadą, kad tokie kontekstiniai dalykai, kaip rajono dydis, organizacinė kultūra, bendruomenės ypatumai ir geografinė padėtis, daro didelę įtaką vadovų vadovavimo praktikai.

Moksliniuose tyrimuose randame ir nevienareikšmių išvadų apie mokyklos vadovo darbo stažo ir mokyklos veiklos rezultatų priklausomumą. Pavyzdžiui, Clark et al. (2009) savo tyrimo išvadose teigia, kad yra mažai įrodymų, kad mokyklos veiklos rezultatai būtų susiję su direktoriaus išsilavinimu ar darbo patirtimi prieš pradėdant dirbti direktoriumi. Išimtis yra ta, kad nepatyrusiems direktoriams teigiamą poveikį daro tai, kad jie dirbo direktoriaus pavaduotojais toje pačioje mokykloje. Vis dėlto buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp direktoriaus patirties ir mokyklos veiklos rezultatų, ypač matematikos testų rezultatų, ir mokinių pamokų nelankymo. Panašias tyrimo išvadas pateikia ir Branch ir kt. (2009), nagrinėdami ryšį tarp direktoriaus patirties ir 3–8 klasių mokinių matematikos pasiekimų. Vis dėlto autoriai apskaičiavo, kad šešerių ar daugiau metų patirtį turintis direktorius, palyginti su pirmus metus dirbančiu direktoriumi, yra susijęs su geresniais mokinių testų rezultatais. Kita vertus, Bellibaş ir Gümüş (2016) 2013 m.

TALIS duomenų analizė atskleidė, kad vadovų profesinis tobulėjimas teigiamai susijęs su lyderyste mokymui ir ugdymui (angl. *Instructional leadership*). Rezultatai parodė, kad kuo daugiau direktorių dalyvauja šiuolaikinėse profesinio tobulėjimo veiklose, tokiose kaip profesinių tinklų kūrimas, mentorystė, moksliniai tyrimai ir pan., tuo dažniau jie įsitraukia į vadovavimo mokymui ir ugdymui praktiką. Vis dėlto nenustatyta ryšio tarp tradiciškesnių tipų profesinio tobulėjimo veiklų, tokių kaip kursai, konferencijos, stebėjimo vizitai, ir direktorių lyderystės mokymui ir ugdymui.

Apibendrinant esamus mokslinius įrodymus galima teigti, kad lyderystė yra kontekstuali, todėl svarbu analizuoti, kaip įvairūs kontekstiniai kintamieji yra susiję su mokyklos vadovo prisiimamu lyderystės veikimu.

### *Padalytoji, bendradarbiaujanti, adaptyvioji lyderystė*

Padalytoji lyderystė (angl. *distributed leadership*) nėra nei naujas konceptas, nei konceptas, kurio apraiškų neturėtume praktikoje. Paprastai tariant, tai lyderystė, kada atsakomybė už įvairių sudėtingų užduočių valdymą organizacijose paskirstoma tarp daugelio asmenų ir vaidmenų (Hoy ir Miskel, 2012). Kitaip tariant, tai lyderystė, nukreipta į komandas, grupes ir socialinių lyderystės dalijimąsi, grįstą skirtingų asmenų tarpusavio bendradarbiavimu. Taigi, kad organizaciniai tikslai būtų pasiekti, yra būtinas kolektyvinis darbas ir kolektyvinis mokymasis, o ne individualus darbas (Halverson, 2007). Harris (2020) argumentuoja, kad tai vadovavimas, susijęs su vadovavimo sąveika, o ne su veiksmis, o tai atspindi naują realybę, su kuria susiduria visi, kurie vadovauja, ne tik mokyklų vadovai. Be to, ši praktika iš esmės yra susijusi su kitų asmenų gebėjimų stiprinimu, o ne su kontrole (Azorín, 2020). Praktikoje šis požiūris priešinasi prielaidai, kad pokyčiai lyderystėje ir vadovavime reikalingi tik kai kuriems konkrečioms asmenims (Heller ir Firestone, 1995; Hoy ir Miskel, 2012).

Hartley (2010) teigia, kad padalytosios lyderystės reiškinio populiarumas pragmatiškas, t. y. palengvina pervargusių vadovų naštą. Motyvacija perduoti dalį veiklų ir atsakomybės iš dalies kyla dėl vis didėjančio pripažinimo, kad direktoriai ir kiti vyresnieji vadovai turi per daug veiklos, ypač švietimo sistemoje, kur yra didelis decentralizavimo lygis. Hargreaves ir Fink (2008), analizuodami padalytosios lyderystės sampratą, kelia klausimą: ar tai demokratiniai vadybiniai sprendimai, ar pareigų priskyrimas aktyviems ir motyvuotiems darbuotojams. Pažymėtina, kad dažniausiai švietimo organizacijose yra derinamas demokratinis požiūris su hierarchiniu darbų pasidalijimu. Be to, tokia padalytosios lyderystės praktika yra nulemta ne tik organizacijos vidinės kultūros, bet ir aukštesnio lygio institucijų, kurios koordinuoja mokyklų veiklą.

Pandemijos metu buvo ypač atsigręžta į mokyklos vadovo veiklą už mokyklos ribų, gebėjimą veikti profesiniuose tinkluose bei bendradarbiavimą su įvairiomis institucijomis. Pavyzdžiui, Thornton (2021) atliktas kokybinis tyrimas su vidurinių mokyklų direktoriais Naujojoje Zelandijoje atskleidė, kad pandemijos laikotarpiu direktorių vadovavimas pasižymėjo orientavimusi į santykius, darbų dalijimusi ir bendradarbiavimu. Kaip rodo

pastarasis tyrimas, tinklų kūrimas ir bendradarbiavimas už mokyklos ribų buvo vienas iš esminių mokyklos veiklos pokyčių susidūrus su pandemija. Apie tinklaveikos ir bendradarbiavimo už mokyklos ribų svarbą kriziniu laikotarpiu kalba ir Leithwood su bendraautorais (2020). Autoriai teigia, kad mokyklos direktorius turėtų gebėti užmegzti išorinius ryšius ir bendradarbiavimą už organizacijos ribų. Pandemijos sąlygomis šis bendradarbiavimas apima ne tik bendradarbiavimą su steigėju, švietimo politikos formuotojais, bet ir kitus sektorius (pvz., visuomenės sveikatos). Toks bendradarbiavimas artimas tam, ką Bryson, Crosby ir Stone (2015) vadina tarpsektoriniu bendradarbiavimu (angl. *cross-sector collaboration*), kuris apibrėžiamas kaip dviejų ar daugiau sektorių organizacijų informacijos, išteklių, veiklos ir gebėjimų susiejimas arba dalijimasis jais, siekiant bendro rezultato, kurio vieno sektoriaus organizacijos negalėtų pasiekti atskirai (Bryson, Crosby ir Stone 2006). Vadinasi, vadovo bendradarbiavimas išsiplečia ne tik už organizacijos ribų, bet ir į kitus sektorius.

Pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų dėmesio susilaukia adaptyvioji lyderystė. Šis susidomėjimas kyla iš esamo konteksto, t. y. socialinių, politinių, visuomeninių įvykių. O pastaroji lyderystė, kaip ją apibrėžia teorijos autoriai Heifetz ir kt. (2009), yra praktika, kuri žmones mobilizuoja imtis spęsti sunkius iššūkius ir klestėti. Taigi, pirmiausia adaptyvi lyderystė iškyla tada, kai nenumatyti įvykiai sutrikdo įprastą darbą arba iškyla neatidėliotina problema, reikalaujanti vadovo dėmesio (Yukl ir Mahsud, 2010). Dunn (2020) pabrėžia, kad tokiomis aplinkybėmis svarbi ne tik vadovo reakcija, bet ir kylantis poreikis rasti ir išbandyti naujus metodus. Pasak autoriaus, tokie lyderiai, kurie naudojami adaptyvia mąstysena, siekia greitai sutelkti žinias, reaguoja į kontekstinius poreikius ir siekia įgalinti savo kolegas veikti net tada, kai pasirinktas kelias ar kryptis yra neaiškūs, o pats procesas sudėtingas. Taigi, adaptyvioji lyderystė yra apie žmonių, veiklų, procesų pokyčius, t. y. adaptyvų darbą. Vadovo vaidmuo yra inicijuoti, palaikyti šį darbą. Todėl šis vadovavimas yra sudėtingas, nes ne patys vadovai yra problemų sprendėjai, jie turi ieškoti problemų sprendimų „kolektyviniame visų lygių darbuotojų intelektė“ (Heifetz ir Laurie, 1997, p. 124). Ir tai reikalauja iš žmonių mokymosi. Toks mokymasis, kurio reikalauja adaptyvus vadovavimas ir adaptyvūs pokyčiai, neapsiriboją vien naujų įgūdžių mokymusi; tai naujų veikimo ir buvimo būdų mokymasis, naujų santykių mokymasis ir „mokymasis spęsti žmonių įsitikinimų ir vertybių konfliktus“ (Heifetz, 1994, p. 22). Vadinasi, svarbu gebėti vesti mokyklos bendruomenę pokyčių kontekste atliekant adaptyvų darbą.

## Tyrimo metodologija

Kiekybinis tyrimas atliktas 2021 m. vasario mėn., naudojant anoniminę anketinę apklausą internetu. Tuo metu švietimo įstaigų bendruomenės buvo susidūrusios su neapibrėžta situacija švietimo sistemoje, kai dėl COVID-19 pandemijos teko įveikti ne

vieną iššūkį ir rasti sprendimus, kaip organizuoti ugdymą. Kvietimą dalyvauti tyrime elektroniniu paštu gavo įvairių tipų (nuo ikimokyklinio iki profesinio mokymo sektoriaus) švietimo įstaigų direktoriai ir jų pavaduotojai. Jų dalyvavimas buvo savanoriškas.

**Tyrimo dalyviai.** Tyrime dalyvavo 229 respondentai, dauguma iš jų – moterys (88,2 proc.), 51,1 proc. mokyklų direktorių ir 48,9 proc. – direktorių pavaduotojų. Tyrimo dalyvių vadybinio darbo stažo vidurkis – 16,34 m. (SN = 9,64), beveik trečdalis vadovų – daugiau nei 20 m. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžių, vadybinio darbo stažą, vadovaujamo kolektyvo dydį pateikiamas 1 lentelėje. Taip pat galime matyti respondentų pasiskirstymą pagal vietovę, kurioje yra ugdymo įstaiga, ir jos dydį: maža ugdymo įstaiga įvardinta tokia mokykla, kurioje mokosi iki 200 ugdytinių ir dirba iki 40 darbuotojų, vidutinė – kurioje 201–600 ugdytinių ir 41–60 darbuotojų; didelė – kurioje yra daugiau kaip 600 ugdytinių ir 60 darbuotojų.

## 1 lentelė

### *Tyrimo dalyvių charakteristika*

		<b>n</b>	<b>proc.</b>
Lytis	vyras	27	11,8
	moterys	202	88,2
Amžius	iki 49 m.	66	28,8
	50–59 m.	111	48,5
	60 m. ir daugiau	52	22,7
Pareigos	direktorius	117	51,1
	direktoriaus pavaduotojas	112	48,9
Vadybinio darbo stažas	iki 5 m.	40	17,5
	6–10 m.	35	15,3
	11–15 m.	45	19,7
	16–20 m.	34	14,8
	virš 20 m.	75	32,8
Vadovaujamo kolektyvo dydis	iki 40 darbuotojų	75	32,8
	41–60 darbuotojų	84	36,7
	61 darbuotojas ir daugiau	70	30,6
Ugdymo įstaigos dydis	maža	74	32,3
	vidutinė	77	33,6
	didelė	78	34,1
Ugdymo įstaigos vietovė	didmiestis	61	26,6
	miestas	110	48,0
	kaimiška vietovė	58	25,3



**Tyrimo instrumentai.** Anoniminėje anketoje naudoti trys klausimynai:

1. Padalytajai lyderystei nustatyti, remdamosi Canterino ir kt. (2020) straipsniu, pirma ir antra straipsnio autorės suformulavo aštuonis teiginius ir pritaikė juos švietimo sektoriui, kad atspindėtų skirtingas padalytosios lyderystės praktikas COVID-19 pandemijos metu (pvz., „Kartu su darbuotojais nuolat diskutuoju apie tai, kaip mums sekasi pandemijos metu“). Šio klausimyno Kronbacho  $\alpha = 0,739$  ir Makdonaldo  $\omega = 0,725$ . Tiriamoji faktorinė analizė patvirtino, kad modelis gerai tinka duomenims (KMO = 0,777, Bartleto sferiškumo kriterijus  $\chi^2 = 429,250$ ,  $p < 0,0001$ , MSA = 0,700–0,890; modelio tinkamumo  $\chi^2 = 14,618$ ,  $p = 0,332$ ). Kiekvienam respondentui visų aštuonių teiginių įvertis buvo išreikštas vidurkiu. Kuo aukštesnė vidurkio reikšmė, tuo tyrimo dalyviui būdingesnė padalytoji lyderystė;
2. Pirma ir antra straipsnio autorės taip pat suformulavo devynis teiginius, kuriais buvo siekiama nustatyti, kiek mokyklų vadovams būdinga bendradarbiaujanti lyderystė. Teiginių pavyzdžiai: „Dalyvavau rengiant nacionalines rekomendacijas, kaip dirbti pandemijos metu“; „Darbo organizavimo klausimais visada galiu pasikonsultuoti su savivaldybe“ ir pan. Klausimyno Kronbacho  $\alpha = 0,811$  ir Makdonaldo  $\omega = 0,825$ . Tiriamosios faktorinės analizės rezultatas rodo, kad modelis gerai tinka duomenims (KMO = 0,808, Bartleto sferiškumo kriterijus  $\chi^2 = 766,419$ ,  $p < 0,0001$ , MSA = 0,510–0,880; modelio tinkamumo  $\chi^2 = 8,642$ ,  $p = 0,733$ ). Buvo skaičiuotas visų teiginių balų vidurkis. Kuo įvertis aukštesnis, tuo labiau respondentas pritaria teiginiams ir tuo labiau išreikštas bendradarbiaujantis vadovavimo stilius;
3. Siekiant atskleisti, kiek tyrimo dalyviams būdinga adaptyvioji lyderystė, naudotas 30 teiginių *Adaptyviosios lyderystės klausimynas* (*Adaptive Leadership Questionnaire*, Northouse, 2016). Pirma straipsnio autorė šio klausimyno teiginius pritaikė tyrimui, patikslindama formuluotes (pvz., frazė „šis vadovas“ pakeista į „aš“). Teiginio pavyzdys: „Esu linkęs skatinti savo darbuotojus imtis iniciatyvos apibrėžiant ir sprendžiant problemas“. Klausimyno Kronbacho  $\alpha = 0,706$  ir Makdonaldo  $\omega = 0,706$ . Tiriamoji faktorinė analizė patvirtino modelio gerą atitikimą duomenims (KMO = 0,836, Bartleto sferiškumo kriterijus  $\chi^2 = 2017,654$ ,  $p < 0,0001$ , MSA = 0,521–0,934; modelio tinkamumo  $\chi^2 = 253,087$ ,  $p = 0,081$ ). Kiekvienam respondentui buvo apskaičiuotas visų teiginių balų vidurkis. Kuo gautas vidurkis aukštesnis, tuo labiau išreikšta adaptyvioji lyderystė.

Visų trijų klausimynų atsakymams naudota penkių balų Likerto skalė nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Papildomai anketoje buvo pateikti klausimai, skirti respondentų sociodemografinėms charakteristikoms nustatyti ir ugdymo įstaigai, kuriai jie atstovauja, apibūdinti.

**Duomenų analizė.** Tyrimo duomenų analizė atlikta IBM SPSS Statistics 26 statistikos paketu. Tyrimo imties charakteristikoms pateikti apskaičiuoti absoliutūs ir procentiniai dažniai, vidurkis ir standartinis nuokrypis. Pristatant mokyklų vadovų

lyderystės raišką, skaičiuota mažiausios ir didžiausios reikšmės, mediana, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai (SN), asimetrijos (angl. *skewness*) ir eksceso (angl. *kurtosis*) koeficientai. Nustatytas tyrimo duomenų atitikimas normaliajam skirstiniui tuo atveju, jei eksceso reikšmė  $< 2$  ir asimetrijos koeficiento reikšmė  $< 1$  (Watkins, 2021). Taip pat taikyti du parametrinės statistikos testai: Stjudento  $t$  ir ANOVA. Šiais testais gauti statistiškai reikšmingi skirtumai įvertinti poveikio dydžio matais: atitinkamai Koheno  $d$  ir daliniu Eta-kvadrato koeficientu ( $\eta^2$ ). Mažą poveikį parodo  $d = 0,20$  ir  $\eta^2 = 0,01$ , vidutinį –  $d = 0,50$  ir  $\eta^2 = 0,06$ , didelį –  $d = 0,80$  ir  $\eta^2 = 0,14$  (Cohen et al., 2018). Tyrime naudotų klausimynų patikimumas įvertintas vidinio suderinamumo koeficientais Kronbacho alfa (angl. Cronbach's  $\alpha$ ) ir Makdonaldo omega (angl. McDonalds  $\omega$ ). Didesnė už 0,7 koeficiento reikšmė parodo gerą vidinį klausimyno suderinamumą (Hayes ir Jacob, 2020). Klausimynų validumas įvertintas tiriamąja faktorine analize (angl. *Exploratory factor analysis*) naudojant didžiausio tikėtimumo metodą (angl. *Maximum likelihood*). Apie galimybę ją atlikti sprendžiama iš Bartleto (angl. *Bartlett*) sferiškumo testo rezultatų, imties adekvatumo (angl. *Measure of Sampling Adequacy*, MSA) ir Kaizerio, Mejerio ir Olkino (angl. *Keiser-Meyer-Olkin*, KMO) reikšmių. Tiriamoji faktorinė analizė galima, jei gautas statistiškai reikšmingas Bartleto sferiškumo testas,  $MSA > 0,5$  ir  $KMO > 0,8$ . Gauta modelio atitikimas duomenims įvertintas  $\chi^2$  testu. Jei testas yra nereikšmingas, modelis puikiai tinka (Watkins, 2021). Visiems skaičiavimams pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ .

**Tyrimo etika.** Kiekybinio tyrimo metu vadovautasi Mokslininko etikos kodeksu (LMA prezidento 2012 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 22). Anketinė apklausa buvo grindžiama konfidencialumo ir anonimiškumo principais (Cohen et al., 2018). Respondentai anketos įvadinėje dalyje buvo informuoti apie tyrimo tikslą bei tyrimo duomenų panaudojimą ir galėjo savanoriškai apsispręsti ir priimti sprendimą dalyvauti tyrime ar ne.

## Tyrimo rezultatai

2 lentelėje pristatoma mokyklų vadovų (direktorių ir jų pavaduotojų) lyderystę apibūdinanti aprašomoji statistika. Sprendžiant iš vidurkių, galima teigti, kad labiausiai išreikšta padalytoji (vidurkis 4,10, SN = 0,43), šiek tiek mažiau – adaptyvioji (vidurkis 3,62, SN = 0,25) lyderystė. Bendradarbiaujančios lyderystės vidurkis mažiausias (vidurkis 3,04, SN = 0,64). Viena kitai artimos medianos ir vidurkio reikšmės bei asimetrijos ir eksceso koeficientai patvirtina, kad tyrimo duomenys yra artimi normaliajam skirstiniui, todėl tolesnėje tyrimo duomenų analizėje taikoma parametrinė statistika.

## 2 lentelė

### Aprašomoji kintamųjų statistika

	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Media- na	Vidur- kis	Standar- tinis nuo- krypis	Asimetrijos koeficientas	Eksce- sas
Adaptyvioji lyderystė	2,87	4,47	3,60	3,62	0,25	0,406	0,798
Padalytoji lyderystė	2,88	5,00	4,13	4,10	0,43	-0,068	-0,151
Bendradar- biaujanti lyderystė	1,44	4,56	3,00	3,04	0,64	-0,040	-0,384

Analizuojant tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų adaptyviosios lyderystės raiškos rezultatus, nustatyta, kad toks vadovavimo stilius vienodai būdingas tiek vyrams (vidurkis – 3,61, SN = 0,25), tiek moterims (vidurkis – 3,63, SN = 0,23). Paaiškėjo, kad mokyklų vadovų adaptyvioji lyderystė nepriklauso nuo jų amžiaus, vadybinio darbo stažo, vadovaujamo kolektyvo ir mokyklos dydžio bei vietovės, kurioje yra įsikūrusi ugdomo įstaiga (3 lentelė). Vis dėlto tyrimas atkleidė, kad mokyklų direktoriams adaptyvioji lyderystė būdinga labiau nei pavaduotojams ( $t = 2,117$ ,  $p < 0,05$ ). Nors šis skirtumas statistiškai reikšmingas, vis dėlto jis nėra labai didelis ( $d_{Cohen} = 0,284$ ).

## 3 lentelė

### Mokyklų vadovų adaptyviosios lyderystės raiška

		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis kriterijus	Efektų dydis
Amžius	iki 49 m.	3,63	0,26	F = 0,378 p = 0,686	–
	50–59 m.	3,62	0,25		
	60 m. ir daugiau	3,59	0,23		
Pareigos	direktorius	3,65	0,22	t = 2,117 p = 0,035	$d_{Cohen} = 0,284$
	direktoriaus pavaduo- tojas	3,58	0,27		
Vadybinio dar- bo stažas	iki 5 m.	3,67	0,24	F = 1,018 p = 0,399	–
	6–10 m.	3,60	0,28		
	11–15 m.	3,60	0,29		
	16–20 m.	3,56	0,22		
Vadovaujamo kolektyvo dydis	virš 20 m.	3,63	0,21	F = 0,019 p = 0,982	–
	iki 40 darbuotojų	3,62	0,24		
	41–60 darbuotojų	3,61	0,28		
	61 darbuotojas ir daugiau	3,61	0,22		

		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis kriterijus	Efektas dydis
Ugdymo įstaigos dydis	maža	3,62	0,24	F = 0,024 p = 0,977	–
	vidutinė	3,61	0,26		
	didelė	3,62	0,24		
Ugdymo įstaigos vietovė	didmiestis	3,62	0,22	F = 0,018 p = 0,982	–
	miestas	3,62	0,27		
	kaimiška vietovė	3,61	0,24		

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad padalytoji lyderystė vienodai būdinga tiek vyrams (vidurkis – 4,06, SN = 0,51), tiek moterims (vidurkis – 4,11, SN = 0,41), be to, statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo amžiaus, einamų pareigų, vadybinio darbo stažo, vadovaujamo kolektyvo ir ugdymo įstaigos dydžio ar vietovės, kurioje ji yra (4 lentelė).

#### 4 lentelė

*Mokyklų vadovų padalytosios lyderystės raiška*

		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis kriterijus
Amžius	iki 49 m.	4,12	0,47	F = 0,675 p = 0,510
	50–59 m.	4,07	0,40	
	60 m. ir daugiau	4,15	0,41	
Pareigos	direktorius	4,14	0,43	t = 1,285 p = 0,200
	direktoriaus pavaduotojas	4,06	0,42	
Vadybinio darbo stažas	iki 5 m.	4,21	0,37	F = 1,554 p = 0,188
	6–10 m.	4,02	0,44	
	11–15 m.	4,01	0,44	
	16–20 m.	4,13	0,42	
Vadovaujamo kolektyvo dydis	iki 40 darbuotojų	4,09	0,40	F = 0,018 p = 0,983
	41–60 darbuotojų	4,11	0,45	
	61 darbuotojas ir daugiau	4,09	0,43	
Ugdymo įstaigos dydis	maža	4,09	0,41	F = 0,080 p = 0,923
	vidutinė	4,12	0,45	
	didelė	4,09	0,43	
Ugdymo įstaigos vietovė	didmiestis	4,16	0,43	F = 0,866 p = 0,422
	miestas	4,08	0,42	
	kaimiška vietovė	4,07	0,43	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendradarbiaujanti lyderystė šiek tiek labiau būdinga moterims (vidurkis – 3,06, SN = 0,62) nei vyrams (vidurkis – 2,85, SN = 0,73), tačiau visiškai nesusijusi su einamomis pareigomis (5 lentelė). Pažymėtina, kad bendradarbiaujančios lyderystės raiška statistiškai reikšmingai nepriklauso ir nuo tyrimo dalyvių amžiaus, vadybinio darbo stažo bei vietovės tipo. Analizuojant 5 lentelėje pateiktus rezultatus stebima tendencija, kad tiems mokyklų vadovams, kurie vadovauja mažam kolektyvui (iki 40 darbuotojų) ir dirba mažoje mokykloje, bendradarbiaujanti lyderystė labiau būdinga nei vadovams, dirbantiems didelėje ugdymo įstaigoje ir dideliame kolektyve. Nors ANOVA testo taikant Games-Howell post-hoc kriterijų rezultatai parodė statistiškai reikšmingus skirtumus, tačiau sprendžiant iš efekto dydžio  $\eta^2$  jie nėra dideli.

## 5 lentelė

*Mokyklų vadovų bendradarbiaujančios lyderystės raiška*

		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis kriterijus	Efekto dydis
Amžius	iki 49 m.	2,96	0,63	F = 1,001 p = 0,369	–
	50–59 m.	3,05	0,60		
	60 m. ir daugiau	3,12	0,73		
Pareigos	direktorius	3,04	0,68	t = -0,053 p = 0,958	–
	direktoriaus pavaduotojas	3,04	0,60		
Vadybinio darbo stažas	iki 5 m.	3,20	0,64	F = 1,800 p = 0,130	–
	6–10 m.	2,99	0,57		
	11–15 m.	2,99	0,62		
	16–20 m.	2,83	0,63		
Vadovaujamo kolektyvo dydis	iki 40 darbuotojų	3,19	0,57	F = 3,586 p = 0,029	$\eta^2 = 0,031$
	41–60 darbuotojų	2,98	0,64		
	61 darbuotojas ir daugiau	2,94	0,68		
Ugdymo įstai- gos dydis	maža	3,19	0,57	F = 3,898 p = 0,022	$\eta^2 = 0,033$
	vidutinė	3,02	0,65		
	didelė	2,91	0,67		
Ugdymo įstai- gos vietovė	didmiestis	2,94	0,69	F = 1,723 p = 0,181	–
	miestas	3,03	0,64		
	kaimiška vietovė	3,16	0,56		

Taigi, apibendrinant tyrimo rezultatus (Lietuvos ugdymo įstaigų vadovų imtis) nustatyta, kad vadovo padalytoji, adaptyvioji ir bendradarbiaujanti lyderystės nesusijusios

su vadovo amžiumi, vadybinio darbo stažu ar ugdymo įstaigos vietoje. Nors kaip rodo tyrimas, ugdymo įstaigų vadovams būdingiausia padalytoji lyderystė, tačiau ji nepriklauso nei nuo vieno kontekstinio kintamojo.

## Diskusija ir išvados

Šiame straipsnyje siekiama atskleisti sąsajas tarp ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stiliaus ir įvairių kontekstinių kintamųjų. Tyrimui atlikti pasirinkti įvairūs kontekstiniai kintamieji: lytis, amžius, pareigybė (direktorius, pavaduotojas), vadybinio darbo stažas, vadovaujamo kolektyvo dydis, ugdymo įstaigos dydis, ugdymo įstaigos vietoje. Kadangi tyrimas vykdytas COVID-19 pandemijos laikotarpiu, pasirinkta padalytoji, bendradarbiaujanti ir adaptyvioji lyderystės kaip esminės veikiant netikėtų ir staigių pokyčių akivaizdoje.

Gauti tyrimo rezultatai iš dalies atliepia kitų mokslinių darbų rezultatus. Šis tyrimas atskleidė, kad ugdymo įstaigų vadovams Lietuvoje būdingiausia padalytoji ir adaptyvioji lyderystės. Adaptyvioji lyderystė yra būdingesnė ugdymo įstaigų direktoriams nei pavaduotojams. Svarbu tai, kad kiti (išskyrus pareigybę) kontekstiniai kintamieji nėra susiję su ugdymo įstaigų vadovų adaptyviaja lyderyste. Tyrimo metu nustatyta, kad iš visų lyderysčių padalytoji nepriklauso nei nuo vieno kontekstinio kintamojo. Pripažįstama, kad pandemijos sąlygomis vadovo padalytoji lyderystė yra esminis veiksnys, padedantis vadovams suvaldyti pokytį ir neperdegti (Harris ir Jones, 2020). O adaptyvioji lyderystė yra praktika, mobilizuojanti žmones imtis spęsti sunkius iššūkius ir klestėti (Heifetz ir kt., 2009) neapibrėžtumo sąlygomis.

Kita vertus, tyrimas atskleidė, kad bendradarbiaujanti lyderystė yra mažiausiai būdinga Lietuvos ugdymo įstaigų vadovams. Interpretuojant šį tyrimo rezultatą, svarbu atkreipti dėmesį į kelis aspektus. Pirmiausia, šio tyrimo kontekste bendradarbiaujanti lyderystė yra nukreipta į tai, kiek vadovai veikė už mokyklos ribų. Kitaip tariant, kiek jie komunikavo su skirtingomis institucijomis, kiek buvo į(si)traukę į sprendimų priėmimą už mokyklos ribų, kaip bendradarbiavo su kitomis ugdymo įstaigomis ir kt. Antra, svarbu tai, kad šis bendradarbiavimas buvo nulemtas COVID-19 pandemijos konteksto, t. y. buvo aiškinamasi, kaip tuo metu vyko šis bendradarbiavimas. Taigi, tyrimas rodo, kad tie ugdymo įstaigų vadovai, kurie vadovauja mažam kolektyvui (iki 40 darbuotojų) ir dirba mažoje mokykloje, buvo labiau į(si)traukę į bendradarbiavimą už ugdymo įstaigos ribų COVID-19 pandemijos suvaldymo metu. Kad Lietuvos ugdymo įstaigų vadovai pandemijos metu nebuvo linkę bendradarbiauti ir jungtis į tinklus, rodo ir kiti tyrimai. Kaminskienės su bendraautorais (2021) tyrimas parodė, kad tie direktoriai, kurie turėjo daugiau darbo patirties, buvo mažiau linkę bendradarbiauti ir bendrauti su nacionalinėmis institucijomis (pvz., Švietimo, mokslo ir sporto ministerija) per pirmuosius du užsidarymo mėnesius.

Apibendrinant tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad vadovo padalytoji, adaptyvioji ir bendradarbiaujanti lyderystės nesusijusios su vadovo amžiumi, vadybinio darbo stažu ar ugdymo įstaigos vietoje. Šie tyrimo rezultatai kontrastuoja su kitų mokslininkų tyrimais (Heck ir Hallinger, 2005; Hallinger, 2011b; Hallinger ir Heck, 1996). Minėtieji autoriai randa sąsajas su kontekstu tirdami vadovų lyderystę ugdymui ir mokymui (angl. *Instructional leadership*). Kaip rodo moksliniai tyrimai (Helgesen, 1990; Rosener, 1995), moterims būdingesnė lyderystė, kurioje ryški orientacija į socialinius santykius. Šio tyrimo rezultatai taip pat atliepia mokslinių tyrimų tendencijas ir rodo, kad moterims labiau nei vyrams būdingesnė bendradarbiaujanti lyderystė. Svarbu pažymėti, kad šio tyrimo (nors tai būdinga ir visam švietimo sektoriui Lietuvoje) imtyje dominuoja (88,2 proc.) moterys, todėl gauti rezultatai negali būti generalizuojami.

Interpretuojant tyrimo rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį į esamus tyrimo ribotumus. Pirma, tyrimas vykdytas COVID-19 laikotarpiu. Antra, respondentai pildė elektroninę savęs vertinimo (angl. *self-reported*) anketą. Trečia, imtis yra nereprezentatyvi, todėl gauti tyrimo rezultatai negali būti generalizuojami. Nepaisant minėtų tyrimo ribotumų, šis tyrimas rodo tam tikras tendencijas apie ugdymo įstaigų vadovų lyderystės ir kontekstinių kintamųjų sąsajas Lietuvoje.

## Literatūra

- Azorín, C. (2020). Beyond COVID-19 Supernova. Is another education coming? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 381–390. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0019>
- Bellibaş, S., & Gümüş, E. (2016). Teachers' perceptions of the quantity and quality of professional development activities in Turkey. *Cogent Education*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1172950>
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 47–61. <http://www.jstor.org/stable/40604524>
- Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday problem solving and emotion – An adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 26–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00469.x>
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2009). *Principal turnover and effectiveness*. Paper presented at the American Economic Association Annual Meeting, San Francisco, CA. <https://www.aeaweb.org/conference/2009/meetingpapers.php>
- Bredeson, P. V., Klar, H. W., & Johansson, O. (2011). Context-responsive leadership: Examining superintendent leadership in context. *Education Policy Analysis Archives*, 19(18), 1–23. <https://doi.org/10.14507/epaa.v19n18.2011>

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75, 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. (Rami) (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- Clark, D., Rand, P., & Rockoff, J. (2009). *School principals and school performance*, 38, CALDER, Washington, DC. <https://eric.ed.gov/?id=ED509693>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120–139. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.570143>
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 31–38.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003a). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *Leadership Quarterly*, 14, 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003b). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *Leadership Quarterly*, 14, 851–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.003>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Johannesen Schmidt, M. C., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Forgas, J., & Bless, H. (2006). *Affect in social thinking and behavior* (12 ed.). New York, NY, US.
- Goldring, E., Huff, J., May, H., & Camburn, E. (2008). School context and individual characteristics: What influences principal practice? *Journal of Educational Administration*, 46, 332–352. <https://doi.org/10.1108/09578230810869275>
- Hallinger, P. (2011a). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: a lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306. <https://doi.org/10.1177/0013161X10383412>
- Hallinger, P. (2011b). Developing a knowledge base for educational leadership and management in East Asia. *School Leadership and Management*, 31(4), 305–320. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.606267>



- Hallinger, P. (2008). *Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale* [Paper presentation]. Annual meeting of the American Educational Research Association, New York. <https://philiphallinger.com/other-resources-pimrs/>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549. <https://doi.org/10.1086/461843>
- Halverson, R. R. (2007) Systems of practice and professional community: the Adams case. In J. P. Spillane & J. B. Diamond (Eds.), *Distributed leadership in practice*. Teachers College Press, 35–62.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2009). Distributed leadership: Democracy or delivery? A. Harris (Ed.), *Distributed leadership: Different perspectives*. Springer Press, 181–193.
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- 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>
- Hartley, D. (2010). Paradigms: How far does research in distributed leadership 'stretch'? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 271–285. <https://doi.org/10.1177/1741143209359716>
- Hayes, A. F., & Jacob, J. C. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. But... *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Heck, R., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? *Educational Management Administration and Leadership*, 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R., & Laurie, L. (2001). The work of leadership. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2001/12/the-work-of-leadership>
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Doubleday.
- Heller, M. F., & Firestone, W. A. (1995). Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools. *The Elementary School Journal*, 96(1), 65–86. <http://www.jstor.org/stable/1001666>

- Herrera, R., Duncan, P. A., Green, M. T., & Skaggs, S. L. (2012). The effect of gender on leadership and culture. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(2), 37–48. <https://doi.org/10.1002/joe.21413>
- Hoy, W. K., & Miskel, G. C. (2012). *Educational administration, theory, research and practice*, (7 th ed.). Nobel Yayınları
- Kabacoff, R. I., & Stoffey, R. W. (2001). Age differences in organisational leadership. *Paper Presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organisational Psychology*, San Diego, CA.
- Kaminskienė, L., Tutlys, V., Gedvilienė, G., & Chu, L.Y. (2021). Coping with the pandemic and the school lockdowns: The perspective of Lithuanian school principals. *Sodobna Pedagogika / Journal of Contemporary Educational Studies*, 72(138), 270–285. <https://www.sodobna-pedagogika.net/en/issues/05-2021/>
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 803–811. <https://doi.org/10.1348/096317907X256717>
- Kellough, J. L., & Knight, B. G. (2012). Positivity effects in older adults' perception of facial emotion: the role of future time perspective. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 67, 150–158. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr079>
- Leithwood, K., Day, Ch., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College of School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–12. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- Löckenhoff, C. E., O'Donoghue, T., & Dunning, D. (2011). Age differences in temporal discounting: The role of dispositional affect and anticipated emotions. *Psychology and Aging*, 26(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/a0023280>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement. Oxford University Press. <https://wallacefoundation.org/report/learning-leadership-investigating-links-improved-student-learning-investigating-links>
- Minelgaite Snaebjornsson, I., & Edvardsson, I. R. (2013). Gender, nationality and leadership style: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 89–103. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p89>
- Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2005). Are female supervisors good for employee job experiences, health, and wellbeing? *Women in Management Review*, 20, 86–95. <https://doi.org/10.1108/09649420510584427>

- Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>
- Nedzinskaitė-Mačiūnienė, R., Česnavičienė, J., Bukšnytė-Marmienė, L., & Stasiūnaitienė, E. (2023). The relationship between principals' perception of their leadership style and positive attitudes towards change in the light of COVID-19 Pandemic. *European Journal of Contemporary Education*, 12(2), 564–577. [https://ejce.cherkasgu.press/journals\\_n/1687978854.pdf](https://ejce.cherkasgu.press/journals_n/1687978854.pdf)
- North, M. S. (2019). A GATE to understanding “older” workers: generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals*, 13, 414–443. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0125>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice* (7th ed.) Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Poligrafija ir informatika.
- Reed, A. E., & Carstensen, L. L. (2012). The theory behind the age-related positivity effect. *Frontiers in Emotion Science*, 3, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00339>
- Riediger, M., Schmiedek, F., Wagner, G. G., & Lindenberger, U. (2009). Seeking pleasure and seeking pain: Differences in prohedonic and contra-hedonic motivation from adolescence to old age. *Psychological Science*, 20, 1529–1535. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02473.x>
- Rosener, J. B. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. Oxford University Press.
- Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and well-being in the workplace. In P. L. Perrewé, J. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Research in occupational stress and well-being*, 11 (pp. 167–197). Emerald.
- Scheibe, S., English, T., Tsai, J. L., & Carstensen, L. L. (2013). Striving to feel good: Ideal affect, actual affect, and their correspondence across adulthood. *Psychology and Aging*, 28, 160–171. <https://doi.org/10.1037/a0030561>
- Scheibe, S., Mata, R., & Carstensen, L. L. (2011). Age differences in affective forecasting and experienced emotion surrounding the 2008 US presidential election. *Cognition & Emotion*, 25, 1029–1044. <https://doi.org/10.1080/02699931.2010.545543>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88, 529–537. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.529>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Stone, A. A., Schwartz, J. E., Broderick, J. E., & Deaton, A. (2010). A snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 107(22), 9985–9990. <https://doi.org/10.1073/pnas.1003744107>
- Thornton, K. (2021). Principal leadership practices during the COVID-19 lockdown. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 36(1), 22–39. <https://doi.org/10.21307/jelpp-2021-002>
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13, 643–671. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00156-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00156-X)

- Vecchio, R. P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14, 835–850. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.005>
- Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: New directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24, 882–901. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.003>
- Watkins, M. W. (2021). *A step-by-step guide to exploratory factor analysis with SPSS*. Routledge.
- Wells, J. E., Peachey, J. W., & Walker N., (2014). The relationship between transformational leadership, leader effectiveness, and turnover intentions: Do subordinate gender differences exist? *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 64–79. <https://doi.org/10.1123/jis.2013-0074>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

---

## The Relationship Between School Leaders' Leadership Style and Contextual Factors

Rasa Nedzinskaitė-Mačiūnienė<sup>1</sup>, Eglė Stasiūnaitienė<sup>2</sup>, Juratė Česnavičienė<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Vytautas Magnus University, Education Academy, Educational Research Institute, K. Donelaičio g. 52, LT-44248 Kaunas, Lithuania, [rasa.nedzinskaite-maciuniene@vdu.lt](mailto:rasa.nedzinskaite-maciuniene@vdu.lt)

<sup>2</sup> Vytautas Magnus University, Department of Educational Assistance, Physical and Health Education, Education Academy, K. Donelaičio g. 52, LT-44248 Kaunas, Lithuania, [egle.stasiunaitiene@vdu.lt](mailto:egle.stasiunaitiene@vdu.lt), [jurate.cesnaviciene@vdu.lt](mailto:jurate.cesnaviciene@vdu.lt)

<sup>3</sup> Vytautas Magnus University, Department of Educational Assistance, Physical and Health Education, Education Academy, K. Donelaičio g. 52, LT-44248 Kaunas, Lithuania, [jurate.cesnaviciene@vdu.lt](mailto:jurate.cesnaviciene@vdu.lt)

---

### Summary

The paper examines the relationship between school principals' leadership style (adaptive, distributed, collaborative) and contextual variables. More specifically, it examines how different contextual variables (managerial seniority, size of personnel and educational institution, location, age, sex, etc.) are related to the leadership style (distributed, adaptive, collaborative) of the school leaders. For this purpose, 229 school principals from all of Lithuania took part in this quantitative research study. The results of the study show that in Lithuania, school leaders are most characterised by distributed and adaptive leadership, and least characterised by collaborative leadership. The findings from statistical analysis reveal that there is no relationship between school leaders distributed, adaptive, collaborative leadership and age, managerial seniority, or location of the educational institution. Although the study shows

that school leaders are most characterised by distributed leadership, but it is not dependent on any of the contextual variables. The article introduces readers to how different contextual variables contribute to the expression of different leadership styles. The study uncovers the under researched connection between the leadership style and contextual factors in the light of COVID-19 pandemic and gives practical implications for the future.

---

**Keywords:** *leadership, principal, school, context.*

---

Gauta 2024 04 14 / Received 14 04 2024  
Priimta 2024 05 02 / Accepted 02 05 2024