

Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose

Žilvinas Židonis

*Mykolo Romerio universitetas,
Ateities g. 20, LT 08303 Vilnius*

Sonata Andriuškevičienė

*Kauno maisto pramonės ir prekybos mokymo centras
Taikos pr. 133, LT 51123 Kaunas*

crossref <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.1.23133>

Anotacija. Straipsnyje yra nagrinėjama Lietuvos švietimo institucinė inovacija – sektorinių praktinio mokymo centrų (SPMC) kūrimas ir valdymas. 2007 metais Švietimo ir mokslo ministerija patvirtino SPMC kūrimo koncepciją. Koncepcijoje buvo išreikštas siekis sukurti naujo tipo profesinio mokymo organizaciją, kuri turėtų tapti naujovių diegimo centru, tiek paslaugų teikimo, tiek pačios organizacijos valdymo požiūriu. SPMC pradėjo intensyviai kurtis nuo 2010 metų. Tai yra palyginus naujos, neseniai įsteigtos viešojo sektoriaus organizacijos. Todėl straipsnyje remiamasi prielaida, kad naujais pagrindais kuriama organizacija, turėtų būti ypatingai atvira vadybos naujovėms, tokioms kaip transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas valdant organizacinius pokyčius. Empiriniu tyrimu buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai vertina vadovų, kaip lyderių veiklą, įgalinant savo pavaldinius. Tyrimas, atskleidė, kad dauguma darbuotojų vadovų vadovavimą vertina kaip administracinį-komandinį, darbuotojams nesuteikiamas didesnis savarankiškumas, jie mažai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesus. Darbuotojų vertinimu, viena iš pagrindinių SPMC valdymo problemų yra neatitikimas tarp vadovų darbo praktikų ir darbuotojų lūkesčių.

Raktažodžiai: transformacinė lyderystė, darbuotojų veiklos įgalinimas, sektorinis praktinio mokymo centras.

Keywords: transformational leadership, employee empowerment, vocational education.

Išvadas

Šiame straipsnyje yra keliama problema, kaip ir kodėl pažangios bei modernios švietimo iniciatyvos nepakankamai pateisina viešosios politikos kūrėjų bei visuomenės lūkesčius. Straipsnyje yra nagrinėjama viena iš profesinio mokymo naujovių - sektoriniai praktinio mokymo centrai (toliau tekste SPMC). Lyginant su kitomis Lietuvos švietimo iniciatyvomis, tokio tipo profesinio švietimo institucijos yra pakankamai nauja idėja. 2007 metų gegužės 31 dieną Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymu buvo patvirtinta Sektorinių praktinio mokymo centrų kūrimo koncepcija. Koncepcijoje pabrėžiama, kad SPMC neturėtų tapti tik dar viena infrastruktūros atnaujinimo iniciatyva. Dabar veikiančios profesinio mokymo įstaigos turi tapti kokybiškai naujos valdymo ir paslaugų teikimo kultūros kūrimo židiniais, o šios kaitos iniciatyvos turi rasti pirmiausia iš pačių profesinio mokymo įstaigų. Todėl SPMC vadovams iškyla uždavinys, kaip, pasitelkiant naujausias viešosios vadybos priemones ir metodus, užtikrinti šių viešosios politikos uždavinių įgyvendinimą. Įsteigus Lietuvoje specializuotas mokymo įstaigas, sektorinius praktinio mokymo centrus, ir sukūrus technologijomis aprūpintą mokymo bazę, buvo tikimasi, kad šios įstaigos parengs absolventus, kurie sėkmingai atlieps darbo rinkos poreikius. Be to SPMC koncepcijoje (2007) teigiama, kad tokios mokymo įstaigos turėtų sukurti mokymo paslaugų teikimo ir valdymo sistemą, kuri yra savita ir skatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis. Tokiu atveju atsipirktų investicijos į profesinio mokymo įstaigų infrastruktūrą. Tačiau SPMC potencialas nėra pakankamai išnaudojamas. Ališauskas (2006) teigia, kad jeigu švietimo įstaigose atsirastų žmonių tampančių švietimo lyderiais, kurie gebėtų prisiimti atsakomybę, turėtų naujų idėjų, entuziazmo, SPMC veiktų efektyviau, gebėtų patenkinti visuomenės poreikius. Antra vertus, SPMC vadovai privalo gebėti valdyti švietimo naujovių ir pokyčių mąstą, tapti pokyčių lyderiais ir vedliais. Per didelė SPMC vadovų orientacija į tradicinius viešojo sektoriaus organizacijos administravimo metodus gali tapti viena iš pagrindinių priežasčių, kuri lemia neefektyvią profesinio mokymo organizacijos veiklą. Straipsnis remiasi prielaida, kad tokių uždavinių įgyvendinimui reiktų ieškoti naujų vadybos priemonių, tokių kaip transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas.

Lyderio įtaka organizacijos veiklai, lyderio vaidmuo, jo sąveika su darbuotojais, bei lyderystės stilių reikšmė organizacijoms yra plačiai nagrinėjamos temos tiek Lietuvos, tiek ir užsienio mokslininkų darbuose (Bush, 2003; Žvirdauskas, 2006; Leithwood, Jantzi, 2009; Thoonen ir kt., 2011; Reeves, 2011; Cibulskas, Žydzūnaitė, 2012; Butkevičienė ir kt., 2011; Šilingienė, 2011; Navickaitė, 2012; Hattie, 2012; Moolenaar, Sleegers, 2015). Kalbant apie Lietuvos švietimo organizacijų vadybą, lyderystę, kaip šiuolaikinės viešosios vadybos metodą, yra plačiai nagrinėjamas bendrojo ugdymo, aukštojo mokslo ir netgi ikimokyklinio ugdymo organizacijų kontekste, tačiau labai mažai lyderystės fenomenas yra tyrinėtas profesinio mokymo organizacijose. Plačiai pripažįstama, kad lyderystė turi didelės įtakos švietimo organizacijos produktyvumo didinimui (Chathury, 2008), jos kasdieninės veiklos gerinimui, organizacijos kultūrai ir darbuotojų veiklos efektyvumui (Robbins, 2006). Šiame straipsnyje yra koncentruojamasi į vieną iš

pagrindinių efektyvios lyderystės vadybos priemonių - darbuotojų įgalinimą. Daugelis autorių teigia, kad darbuotojų veiklos įgalinimas yra vienas iš veiksnių, kuris turi esminės įtakos kokybiškam darbuotojų darbui, pasitenkinimu organizacijos politika, skiriamomis užduotimis, bei leidžia organizacijai sėkmingai vykdyti pokyčius (Menon, 2001; Wilson, 2011; Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, 2013). Darbuotojų veiklos įgalinimas šiame straipsnyje atskleidžiamas per transformacinės lyderystės teorinę prizmę. Šis lyderystės tipas ypatingas tuo, jog ypač pabrėžia vadovavimo moralinę ir etinę dimensijas (Northouse, 2009), o pati teorija didelį dėmesį kreipia į vidinę darbuotojų motyvaciją ir tobulėjimą, jų įkvėpimo ir poreikių pažinimo svarbą (Bass, Riggio, 2006). Transformacinės lyderystės procesas padeda keisti ir transformuoti darbuotojus, formuoti jų pozityvias nuostatas ir įsitikinimus. Kita vertus, lyderystės plėtojimas ir lyderio vaidmens svarbos išryškėjimas yra didelis iššūkis. Darbuotojų veiklos įgalinimas tampa vadovo atsakomybe. Jis privalo padėti darbuotojams įsivertinti savo vertybes, poreikius, tam, kad darbuotojai pajustų pasitenkinimą atliekamu darbu, geriau funkcionuotų (Northouse, 2009).

Šio straipsnio *tikslas* yra, remiantis transformacinės lyderystės ir darbuotojų įgalinimo teoriniais modeliais, atskleisti kaip darbuotojai vertina sektoriinių praktinio mokymo centrų vadovų siekius valdyti organizacijos pokyčius. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti tokie uždaviniai: išskiriant charakteringus bruožus ir požymius, dekonstruoti transformacinės lyderystės teorinį konceptą; atskleisti, kaip kitų autorių teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose traktuojamas darbuotojų įgalinimas remiantis transformacine lyderyste; apibūdinti SPMC paskirtį ir funkcijas profesinio mokymo sistemoje. Straipsnis remiasi kokybiniu tyrimu, kurio metu buvo atlikti 15 interviu su 12 profesijos mokytojų ir 3 administracijos darbuotojais.

Transformacinės lyderystės bruožai ir charakteristikos

Transformacinė lyderystė skiriasi nuo daugelio kitų lyderystės teorijų tuo, kad siekiama ne tik abipusių mainų tarp lyderio ir jo sekėjų, o daugiau dėmesio skiriama bendram augimui ir abiejų pusių interesų kūrimui. Taigi organizacijose, kuriose vyrauja pasitikėjimo, kūrybinio mąstymo, vienybės atmosfera, lyderystės pobūdis bus transformacinis (Ballou, 2001). Pasak Northouse (2010), jeigu organizacija susiduria su sunkumais, ekonominiais ar socialiniais, nepatenkinami darbuotojų lūkesčiai ir vyrauja nepasitenkinimas, lyderystė turėtų būti transformacinė, kuri atitinka darbo komandoje bruožus, įkvėpia ir įgalioja darbuotojus, tenkina poreikius. Taigi tokia lyderystės forma yra skirta organizacijos pokyčiams, kurie veda prie reikšmingų, teigiamų pasikeitimų, kadangi visi darbuotojai įgalinami siekti bendro tikslo, efektyvesnio darbo ir tokiu būdu tampa organizacijos lyderiais.

Vis dėl to, nėra vieno esminio susitarimo, kokia yra transformacinės lyderystės esmė ir skirtingi autoriai įžvelgia vis kitas tokios lyderystės charakteristikas ir bruožus. Ji gali būti suvokta kaip procesas, kai ne tik vadovai keičia darbuotojus, bet ir darbuotojai prisideda prie vadovų pokyčių, tai susiję su bendrų planų turėjimu, motyvavimu ir komandiniu darbu (Bass ir kt. 2006). Tuo tarpu Northouse (2009) teigia, kad tai taip pat procesas, tačiau jo pagrindinė esmė sukurti ryšį tarp asmenų,

kuris didina tiek pačio lyderio, tiek jo sekėjų motyvaciją siekti bendrų tikslų. Tokia lyderystė remiasi emocijomis, vertybėmis, etikos principais ir standartais. Taigi keitimasis yra vienas iš pagrindinių transformacinės lyderystės bruožų. Pasak Daft (2008), transformacinė lyderystė apibūdinama kaip gebėjimas daryti realius pokyčius tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Toks lyderių tipas skatina augimą tarp darbuotojų ir pačių organizacijų vystymąsi. Kitas svarbus transformacinio lyderio bruožas yra gebėjimas išvelgti lyderius savo pasekėjuose. Taigi transformacinis lyderis skiriasi nuo kitų tuo, kad jis rodo realų susirūpinimą dėl savo darbuotojų poreikių (Daft, 2008). Shields (2010), tirdama dviejų mokyklos direktorių vadovavimą ir požiūrį į mokinius, pabrėžia transformacinės lyderystės socialinio teisingumo, demokratiškumo ir įsipareigojimo kurti viešąsias gerybes aspektus. Ir nors Shields (2010) savo tyrime koncentruojasi į mokytojo-mokinio santykių valdymą, tai taip pat yra svarbu, kalbant apie mokyklos vadovo ir mokytojų santykius. Tęsiant transformacinės lyderystės švietimo sektoriuje tyrimų temą, reiktų paminėti McNamara (2010) darbą, kuriame autorė analizuoja kaip transformacinė lyderystė užtikrina pokyčių tvarumą. Atvirai kalbant, nieko naujo neatrasta, bet tai tik dar kartą patvirtina svarbą tokių faktorių kaip, detalus ir formaliai patvirtintas planas; profesionalių pokyčių lyderių komanda; padalinių bendradarbiavimas; kuo gausesnės palaikymo grupės ir pan.

Winston (2002) teigia, kad transformacinis lyderis priima sprendimus atsižvelgdamas į darbuotojų interesus, laiko darbuotojus savo kolegomis ir rūpinasi jais. Be to užtikrinant darbuotojams tinkamą darbo aplinką ir atlygį už jų įdėtą pastangą, transformaciniai lyderiai siekia, kad darbuotojai jaustųsi vertinami organizacijoje, ne tik kaip darbuotojai, bet kaip žmonės. Kita vertus reikia pabrėžti, kad tokia lyderystė labiau orientuota į tai, kas labiausiai atitinka visos grupės interesus, o ne individualius darbuotojų poreikius. Tarp darbuotojų vyrauja draugystė ir komandinio darbo atmosfera ir tam vadovauja organizacijos lyderis. Pasak Wiltshire (2012) transformacinis lyderis geba individualius darbuotojų poreikius nukreipti taip, kad tai padėtų visos grupės interesams ir organizacijos labui. Taigi asmeniniai poreikiai turi prisidėti prie darbo, kad organizacijos veikla būtų sėkminga. Pagal Senge (2006), labai daug žmonių pirma rūpinasi savo asmeniniais poreikiais, tačiau transformacinės lyderystės atveju, jeigu nori, kad pasisektų tau, reikia atsižvelgti į visos grupės poreikius. Caldwell ir kt. (2012) išskyrė transformacinio lyderio požymius, kurie apibūdina tokio tipo lyderį. Tai orientacija į pokyčius, susitarimo siekimas, charizma, atsidavimas, principai ir vertybės, bei įsivertinimas. Trumpai apibūdinant kiekvieną iš šių požymių galima teigti, kad pokyčiai siejasi su noru dirbti visiems kartu, kaip komandai, siekiant bendrų tikslų ir organizacijos interesų. Susitarimas – tai transformacinio lyderio siekis ieškoti teisybės darbe, besimokančios organizacijos vystymas ir nuolatinis sekėjų mokymasis. Charizma tai gebėjimas kurti bendradarbiavimo atmosferą ir įgyvendinti bei generuoti darbuotojų idėjas. Atsidavimas siejasi su sekėjų poreikių tenkinimu ir įsipareigojimų vykdymu. Principai ir vertybės - požymis, kuris padeda siekti organizacijos efektyvumo didinimo, laikantis tam tikrų moralės principų, vadovaujantis vertybėmis ir galiausiai

įsivertinimas, kuris padeda teisingai ir tinkamai skatinti sekėjus, atlyginant už jų atliktus darbus ir prisidėjimo prie organizacijos veiklos efektyvumo didinimo (Caldwell ir kt. 2012).

Kitokius požymius išskyrė G. Currie ir kt. (2005), kurie teigia, kad tokie lyderiai turi pasižymėti demokratiškumu ir stengtis visus sekėjus įtraukti į problemų sprendimą, priimant sprendimus, sudarant galimybę planuoti ir įgyvendinti pokyčius. Tokiu būdu skatinama prisiimti atsakomybę už savo darbą, skatinamas kūrybiškumas, išnaudojamos darbuotojų stiprybės. Anot Mallia ir kt. (2013) galima išskirti tokias transformacinio lyderio savybes:

- Charizma – lyderis turi turėti teigiamų savybių, nes tuo atveju sekėjai sukurs su juo emocinį ryšį.
- Įkvėpimas – lyderio sugebėjimas išreikšti ir pristatyti organizacijos viziją sekėjams. Nuo pristatymo sėkmės priklauso sekėjų požiūris, jeigu jis teigiamas, didėja motyvacija dirbti.
- Intelektinis skatinimas – sprendžiant sudėtingas problemas ar ieškant sprendimų transformacinis lyderis skatina prie to prisidėti kiekvieną sekėją.
- Individualus dėmesys – lyderio savybė ir noras domėtis savo sekėjais, patarti ir ugdyti, individualiai mokyti.

Taigi, kaip minėta, transformacinė lyderystė pirmiausia orientuojasi į lyderio ir sekėjų augimą bei tobulėjimą, kartu pasitinkant ir įveikiant iššūkius: transformacinis lyderis pirmiausia įgalina kitus savarankiškai spręsti problemas, panaudoti savo galias ir galimybes, siekiant bendrai sutartos vizijos tapimo realybe.

Taigi, transformacinės lyderystės bruožai ir charakteristikos, orientuoti į pokyčius organizacijoje, pokyčių įgyvendinimą ir kūrimą, turi keletą svarbių komponentų, kurie padeda pasiekti tuos pokyčius. Tai yra organizacijos vizijos kūrimas ir sekėjų noras ją įgyvendinti, pasididžiavimas savo sekėjais ir rodymas, kad visi mes esame lygiaverčiai grupės nariai. Remiantis pamatinėmis moralinėmis vertybėmis, transformacinis lyderis aiškiai formuluoja tikslus bei veiklos būdus ir tokiu būdu inicijuoja kaitą. Jis skatina sekėjus tobulėti, nuolat atliekant savirefleksijas, įgalina įsipareigoti organizacijai ir prisiimti atsakomybę už organizacijos vizijos siekimą. Lyderio pagrindinis tikslas, kad grupės nariai atsisakytų savo interesų vardan grupės gerovės, skatina bendradarbiavimo kultūrą ir savarankišką sprendimų priėmimą. Antra vertus, sekėjus traktuoja kaip asmenybes, o ne tik kaip grupės narius, jis nuolat teikia grįžtamąjį ryšį, atsižvelgia į kiekvieno sekėjo gebėjimus. Bendrai paėmus, tokia lyderystės forma apima daug aspektų, tačiau galima išskirti keletą svarbiausių bruožų: naujovių siekimas, atsižvelgimas į individualius poreikius, bendras tikslo siekimas, nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis.

Darbuotojų įgalinimas remiantis transformacine lyderyste

Moolenaar ir Slegers (2015), išskiria tris transformacinės lyderystės švietime raiškos dimensijas:

- *vizijos kūrimas*, vertinama, kaip darbuotojai įtraukiami į vizijos, tikslų kūrimo ir vystymo procesą. Vienas iš efektyviausių būdų lyderiui įtraukti darbuotojus, tai savo asmeniniu pavyzdžiu, elgesiu, rodyti kaip įveikti kaitos sunkumus.
- *dėmesingumas* – lyderio asmeninis dėmesys darbuotojų poreikiams, jausmams ir kiek laiko lyderis tam skiria. Transformacinis lyderis neišskiria nei vieno darbuotojo ir stengiasi patenkinti visų darbuotojų poreikius. Tokiu būdu lyderis įgalina bendruomenės narius orientuotis į vis kitus tikslus, siekiant organizacijos vizijos.
- *intelektinių gebėjimų aktyvinimas*, nustatant, koks vadovo požiūris į darbuotojų profesinį tobulėjimą, kaip skatinamas nuolatinis įsivertinimas tiek asmeninis, tiek visos organizacijos. Intelektinių gebėjimų aktyvinimo skatinimas padeda organizacijai kūrybiškai išspręsti kylančias problemas arba rasti naujus problemų sprendimo būdus arba priemones.

Sprendimų priėmimas, pasitelkiant visus bendruomenės narius, dar vienas transformacinio lyderio bruožas (Bush, 2003). Tokiu būdu lengviau perteikti svarbią informaciją darbuotojams, nes jie įtraukiami į problemos sprendimo procesą, dar prieš priimančią sprendimą, ir taip sutelkiami bendrai veiklai. Anot Leithwood, Jantzi (2009) vienodas darbuotojų požiūris apie organizaciją, tai vienas svarbiausių transformacinės lyderystės uždavinių. Galima daryti prielaidą, kad geriau suprantant organizaciją, kurioje dirbama, darbuotojams lengviau identifikuoti save ir visos organizacijos tikslus. Jeigu lyderis nesugebės to padaryti, sutelkti darbuotojų bendrų tikslų siekimui, organizacija gali susidurti su sunkumais darbuotojų pasitenkinimo darbu požiūriu (Reeves, 2011; Hattie, 2012)..

Pasak Misiukonio (2009), lyderis turi žinoti, ką ir kaip reikia daryti, kad darbuotojai būtų įgalinti ir tinkamai paveikti organizacijos labui. Įgalinti darbuotojai yra organizacijos dalis, kuri savo veiklą vykdo sėkmingai. Tokios pačios nuomonės yra Bajoraitė ir Kaminskaitė (2014), kurios tvirtina, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu turi itin didelę svarbą, todėl viena iš pagrindinių užduočių transformaciniam lyderiui yra išsikvoti darbuotojų pasitikėjimą. Kitais žodžiais tariant vadovas turi gebėti suburti komandą, kuri siekia bendro tikslo ir kartu organizacijos efektyvumo. Tinkami darbuotojų ir vadovų santykiai, parama ir pasitikėjimas gerina švietimo organizacijos veiklos efektyvumą (Klustaitytė, Šidlauskaitė, 2014). Svarbiausia, kad šis pasitikėjimas būtų abipusis, nes tik tokiu atveju transformacinis lyderis suburs efektyvią komandą. Taip pat kai kurie tyrėjai pasitikėjimą lyderiu prilygina įsipareigojimu organizacijai (Dirk, Ferrin, 2002). Taigi darbuotojai gali įsipareigoti organizacijai vien dėl to, kad jie pasitiki organizacijos vadovu. Todėl veiksmai, kurių gali imtis vadovas, remdamasis transformacine lyderyste, gali turėti milžinišką poveikį darbuotojams. Tuo pačiu ir organizacijai, nes įgalinti darbuotojai stengsis imtis tokių veiksmų, kurie naudingi organizacijai (Buivydienė, 2015).

Organizacijos tikslų pasiekimas, veiksmingas ir efektyvus veiklų planavimas, organizavimas, darbuotojų kontrolė, organizacijos išteklių valdymas yra pagrindiniai švietimo įstaigos valdymo tikslai (Daft, 2008). Norint pasiekti šiuos tikslus, galima

remtis transformacine lyderyste, nes ji susijusi su darbuotojų įgalinimu, kurie yra motyvuojami siekti realių pokyčių ir bendrų iškeltų tikslų (Daft, 2008). Transformaciniai lyderiai nustato organizacijos kryptį, t. y. viziją, galvodami apie organizacijos darbuotojų poreikius, kartu siekdami jų sėkmės ir tobulėjimo, stabilios aplinkos išlaikymas nėra jų pagrindinis siekis. Pagrindinis motyvas yra darbuotojai ir jų pažanga, teigiami tarpusavio santykiai, parama, kuriant švietimo įstaigos viziją ir tikslus (Wiltshire, 2012).

Anot Appelbaum ir Batt (2015) aukšti organizacijos veiklos rodikliai, didele dalimi priklauso nuo vadovo vaidmens, kuris yra turi būti lyderis ir imtis veiksmų, kad tie rodikliai būtų pasiekti. Lyderis, siekdamas aukštų organizacijos efektyvumo rodiklių ir rezultatų, turi plėtoti organizaciją. Pirma, jis turi įgalinti darbuotojus, juos drąsindamas ir įkvėpdamas. Kitas svarbus žingsnis yra organizacijos vizija ir tikslai, su kuria reikia supažindinti visus darbuotojus ir tada koordinuoti veiklą, kad vizija ir tikslai būtų pasiekti (Appelbaum, Batt, 2015). Lyderis imdamasis šių veiksmų automatiškai veda organizaciją prie organizacijos efektyvumo, tačiau kartu turi įtakos ir komandai, kuri padeda lyderiui įgyvendinti tikslus. Taigi procesas, sukasi ratu ir pats svarbiausias vaidmuo tenka lyderiui, nes nuo jo priklauso geri rezultatai ir tolimesnė organizacijos plėtra.

Galima pastebėti, kad lyderiai ir darbuotojai yra organizacijos sėkmės garantas, kadangi lyderiai yra atsidavę organizacijai, o darbuotojai padeda siekti tikslų (Appelbaum, Batt, 2015). SPMC veiks efektyviai jeigu bus tiksliai apibrėžti tikslai, aiškiai išreikšta vizija darbuotojams, darbuotojai prisiims atsakomybę už atliekamą veiklą ir susitelks įgyvendinant vis naujas iniciatyvas SPMC. Aktyvus darbuotojų įsitraukimas į SPMC veiklas ir suvokimas kodėl tai svarbu yra tikrasis sėkmės garantas.

SPMC labai svarbus bendradarbiavimas su įvairiomis kitomis įstaigomis, kadangi tokie centrai turi patys gebėti išlaikyti savo ekonominį gyvybingumą, todėl būtina ir efektyvi lyderystė. Svarbiausias efektyvios lyderystės elementas SPMC būtų visus darbuotojus vienijantis tikslas, kadangi tai suteikia prasmingo darbo jausmą. Iš vienijančio tikslo atsiranda ir bendra organizacijos jėga, bei galia, nes vadovui lengviau organizuoti veiklą, kadangi darbuotojai turi bendrus interesus. Tik tokiu atveju būtų pasiekta SPMC veiklos sėkmė. B. George ir P. Sims (2008) teigia, kad lyderių skiriamasis bruožas yra nuolat siekiami aukštesni rezultatai, nei buvo prieš tai. Lyderystė prisideda prie darbuotojų įgalinimo, nes darbuotojai turėdami bendrą tikslą ir viziją, jaučia daugiau atsakomybės už atliekamą darbą, dėl tos priežasties efektyvėja organizacijos veikla.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, galima teigti, kad remiantis transformacine lyderyste įmanoma pasiekti sėkmės ir įgalinti darbuotojų veiklą, nes transformacinė lyderystė yra procesas, kuris padeda keisti, kitaip tariant, transformuoti žmones. Tokie pokyčiai yra ilgalaikiai ir tampa priimtinais visai organizacijos kultūrai. Taip pat nors lyderiui tenka pagrindinis vaidmuo šiame procese, tačiau tai nėra tik jo atsakomybė. Pokyčius patiria ir į juos įtraukiami darbuotojai, kurie padeda siekti organizacijos tikslų ir juos realizuoja. Transformacinė lyderystė pabrėžia darbuotojų

poreikių, vertybių ir moralės svarbą, atsisakant asmeninių interesų dėl komandos, organizacijos ir bendruomenės gerovės. Dėl šios priežasties SPMC vadovai, gali remtis transformacinės lyderystės bruožais ir charakteristikomis, nes tai daro poveikį sėkmingam SPMC iniciatyvų įgyvendinimui. Įgalinti darbuotojai supranta pokyčių svarbą ir SPMC iniciatyvų įgyvendinimo būtinumą ir prisiima atsakomybę už jų vykdymą, remdamiesi pagarba pagrįstais tarpusavio santykiais, vertybėmis, ilgalaikiais tikslais ir visiems suprantama vizija.

Tyrimo dizainas ir eiga

Pagrindinis tyrimo pirminių duomenų šaltinis yra 2018 metais atlikti interviu. Iš viso buvo atlikta 15 interviu su profesijos mokytojais ir projektų vadovais. Respondentų (1 lentelė) atranka buvo vykdoma remiantis šiais kriterijais:

1. Tyrimo dalyvis turi dirbti SPMC profesijos mokytoju ir/arba šalia kitų pagrindinių pareigų turėti tam tikrą pedagoginį krūvį centre.
2. Tyrimo dalyvis privalo turėti ne mažesnę nei trijų metų pedagoginio darbo patirtį.

Tyrimo dalyvių skaičių lėmė teorinio „prisotinimo“ principas. Kai informantų atsakymai ėmė kartotis, buvo nuspręsta daugiau kitų informantų nebeapklausti.

1 lentelė. Respondentų charakteristikos

Interviu dalyvio kodas	Organizacijos/įstaigos tipas	Lytis	Interviu dalyvio pareigos	Darbo patirtis
T1	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Vyr. Profesijos mokytoja	5
T2	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja metodininkė	12
T3	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja metodininkė	22
T4	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Projektų vadovė	7
T5	x sektorinis praktinio mokymo centras	Vyras	Vyr. Profesijos mokytojas	8
T6	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja	7
T7	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Projektų vadovė	5
T8	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Vyr. Profesijos mokytoja	15
T9	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja metodininkė	13
T10	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Metodininkė	10
T11	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja metodininkė	6
T12	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Vyr. Profesijos mokytoja	38
T13	x sektorinis praktinio mokymo centras	Vyras	Profesijos mokytojas	5
T14	x sektorinis praktinio mokymo centras	Moteris	Profesijos mokytoja, administratorė	5
T15	x sektorinis praktinio mokymo centras	Vyras	Profesijos mokytojas	24

Šaltinis: sudaryta autorių.

Visi interviu buvo įrašomi į skaitmeninę garso įrašymo priemonę, vidutinė interviu trukmė buvo apie 60 min. Transkribuojant ir analizuojant pusiau struktūruotus interviu buvo siekiama fiksuoti autentišką informaciją jos prasmės ir turinio požiūriu. Vienam išskirtam prasminiam vienetui priskirta viena kategorija ir subkategorija. Tinkamo duomenų rinkimo metodo užtikrinimas, leido tyrėjui kontroliuoti interviu eigą, nenukrypti nuo tyrimo tikslo ir temos. Tyrimo duomenys ir

rezultatai buvo pristatyti kiekvienai tiriamajai organizacijai. Siekiant, kad tyrimo duomenys nebūtų panaudoti prieš tyrimo dalyvius ir tyrimo dalyviai nepatirtų psichologinio spaudimo, informacija buvo pateikiama apibendrinta, respondentų tapatybės koduojamos.

2 lentelė. Interviu klausimynas

Tema	Klausimai	Ką siekiama išsiaiškinti?
Asmeninė profesinė istorija	1. Kokia Jūsų darbo patirtis? Kiek metų dirbate? 2. Kodėl pasirinkote šią profesiją? 3. Kokios Jūsų pareigos? Už ką esate atsakingas(-a)?	Informanto darbinę patirtį, sąsajas su organizacija.
Darbo procesų pokyčiai	4. Kas pasikeitė pradėjus dirbti SPMC? Kokie kilo sunkumai arba kokios naujos galimybės atsirado? 5. Kaip pasikeitė ugdymo procesas įkūrus SPMC, siekiant užtikrinti SPMC ekonominį gyvybingumą? Kokie kilo sunkumai arba kokios naujos galimybės atsirado? (Balevičienė, 2012)	Ar SPMC įkūrimas turėjo įtakos darbo, ugdymo pokyčiams? Ar darbuotojai organizacijoje jaučiasi gerai ar jiems kyla sunkumų?
Požiūris į vadovą ir SPMC valdymą	6. Kokiomis asmeninėmis savybėmis, bruožais pasižymi Jūsų organizacijos vadovas (-ai)? (Caldwell ir kt. 2012) 7. Išreikškite savo nuomonę apie Jūsų organizacijos valdymo ypatumus (Moolenaar, Sleegers, 2015): a) Kaip mokyklos vadovas įtraukia kitus į vizijos, tikslų ir prioritetų kūrimą ir vystymą? b) Kiek vadovas skiria asmeninio dėmesio mokytojų poreikiams ir jausmams? Pateikite pavyzdžių. c) Kaip vadovas remia mokytojų profesinį tobulėjimą ir skatina juos nuolat iš naujo įsivertinti veiklos praktiką ir mąstymą?	Ar vadovas atitinka transformacinio lyderio bruožus. Ar valdo SPMC pagal išskirtas transformacinės lyderystės švietime raiškos dimensijas.
Transformacinės lyderystės kompetencijos	(Bowden, Marton, 2005) 1. Kaip vadovas demonstruoja/rodo pasididžiavimą, kad jūs esate grupės nariai? 2. Kaip demonstruoja pasitikėjimą savimi ir galios jausmą? 3. Koks mikroklimatas vyrauja organizacijoje? 4. Kaip vadovas jus motyvuoja? 5. Kaip sprendžia kilusias problemas? 6. Kaip įkvėpia naujiems projektams ir veiklai? 7. Kaip skatina darbuotojų kūrybiškumą? Savarankiškumą? 8. Kaip teikiamas grįžtamasis ryšys apie SPMC veiklą?	Ar vadovas turi transformacinio lyderio kompetencijų: a. Idealizuotoji įtaka b. Įkvėpiančias motyvavimas c. Intelektualusis skatinimas Kaip darbe jaučiasi darbuotojas
SPMC efektyvumas	9. Kaip vertinate organizacijos veiklą? (Appelbaum, Batt, 2015) a) Kiek prie organizacijos veiklos gerų rezultatų prisideda vadovas? Pateikite pavyzdžių.	Siekiama išsiaiškinti ar SPMC veikia efektyviai ir kiek prie to prisideda SPMC lyderis (-iai).

Šaltinis: sudaryta autorių.

Tyrimo duomenų analizė

Organizacijos lyderiai turintys transformacinio lyderio bruožų geba efektyviai motyvuoti savo sekėjus, turi tvirtus idealus ir vidines vertybes, charakterio bruožus, tai nėra tik pareigos. Paprastai organizacijose į vadovus, kurie užima aukštas pareigas, žiūrima kaip į lyderius, nes darbuotojai ieško iš jų paramos, pagalbos ir įtaigos, tikisi, kad stresinėmis situacijomis padės išsivaduoti iš sunkumų. Todėl tyrimo metu buvo aiškinamasi ar SPMC vadovai atitinka transformacinio lyderio bruožus, ar vadovauja pagal išskirtas transformacinės lyderystės švietime raiškos dimensijas (3 lentelė).

3 lentelė. Interviu duomenų kodavimo „transformacinės lyderystės raiška“ pavyzdys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komandinis darbas	Darbuotojų neįtraukimas į veiklą	„<...> jam nėra tinkančių apibūdinti bruožų, nes jis manęs neįtraukia nei į veiklą, nei duoda kažkokį patarimą. Ne jis man visai jokios naudos neduoda. Net paprasčiausios informacijos negaunu.“ (T6).
	Nekuriamas tarpusavio palaikymo klimatas	„Tu nespėjai tai yra tavo problemos. Bet komanda neateina ir nepada.“ (T7)
	Komandos nesuvaldymas	„<...> jis pagal mane turėtų būti aktyvus, vadovaujantis kitais metodais. <...> sugebantis suvaldyti savo komandą, kad rezultatai neprastėtų ir viskas. O nerūpintis kiekviena smulkmena.“ (T5). „<...> vadovavimas kaip ir skaldyk ir valdyk. Demonstruoja, kad yra aukščiau už mus.“ (T6) „<...> vadovui sunku suvaldyti mūsų šitą visą didelę mokymo įstaigą. Nes kaip sakiau anksčiau kiekvienas turi savo nuomonę ir nepuola derinti viso šito.“ (T12)
Darbuotojas kaip asmenybė	Darbuotojų nuomonės neišklausymas	„<...> trūksta šioje organizacijoje vadovo, pas kurį galėčiau nueiti paklausti patarimo, pasikonsultuoti, išreikšti savo mintis, pasidalinti savo įžvalgomis. <...> ir liktum suprastas, nepažemintas.“ (T1).
	Nesugebėjimas padėti darbuotojams tenkinti jų individualių poreikių	„<...> teko susidurti, kurie vat taip demonstruoja, kad tu čia mano pavaldinys kaip tu čia manęs nepaklausai, nepadarei, bet nepaklausė gal aš nežinojau kaip, tai padaryti ir gal aš neturėjau tiek patirties, kompetencijos.“ (T11)
	Nesugebėjimas skatinti darbuotojų	„Tai čia tokia smulkmenėlė asmeniška. Mes kiekvienas turime savo gimtadienį. Man labai būna malonu kada mūsų viso centro direktorius randa laiko, žino ir pasveikina. O mano tiesioginis vadovas turi savo svarbesnių reikalų. Va čia didelis skirtumas tame.“ (T12) „<...> jokie susitarimai, jokie pasitarimai, jokie svarstymai taip ar taip <...>. Aš pati susirandu sau įdomius projektus, aš pati <...> einu ir kartu pati vedu savo iniciatyvą.“ (T6)
Vadovavimas	Netinkamas vadovų galios demonstravimas	„<...> kiekvienas valdžios atstovas turi savo nuomonę ir kurią bando buldozeriu stumti.“ (T12) „Girdi iš kolegų, kad direktorius dažnai rėkia ir toną pakelia.“ (T11)
	Lyderystės įgūdžių trūkumas	„<...> pas ją trūksta tokios lyderystės, sustygvavimo, trūksta informacijos perteikimo. Kažkaip pas ją ne nuo to galo. Apie „ūkį ir bites“ galėtų kalbėti be perstojo, bet kas liečia darbo reikalus trūksta to vadovavimo įgūdžių ir panašiai.“ (T11) „<...> jam nėra tinkančių apibūdinti bruožų. Nes jis manęs neįtraukia nei į veiklą, nei duoda kažkokį patarimą. Ne jis man visai jokios naudos neduoda. Net paprasčiausios informacijos negaunu.“ (T6)
Komunikacija	Vadovų nesusikalbėjimas	„O mūsų tų padalinių vadovams trūksta to susikalbėjimo. Nesugeba ištransliuoti informacijos.“ (T11)
	Darbuotojų neįtraukimas į problemų sprendimo procesus	„Blogai tai, kad jos nesprendžiamos iš esmės, o šnekama atskiromis grupelėmis, kuopelėmis, grupelėmis ir niekada nebūna prieinama vientisos strategijos, nesprendžiama.“ (T12)

Šaltinis: sudaryta autorių.

Pirma buvo siekiama išsiaiškinti kokios vadovų asmeninės savybės, koks jų polinkis dominuoti, troškimas daryti įtaką, vertybės bei pasitikėjimas savimi. Taip pat koks elgesys reiškiasi, kaip aiškiai reiškia tikslus, perteikia lūkesčius, sužadina motyvus, rodo kompetentingumą, bei kokį poveikį daro sekėjams. Iš vieno tyrimo dalyvių, galima suprasti, kad vadovas nepripažįstamas kaip transformacinis lyderis: „<...> jam nėra tinkančių apibūdinti bruožų. Nes jis manęs neįtraukia nei į veiklą,

nei duoda kažkokį patarimą. Ne jis man visai jokios naudos neduoda. Net paprasčiausios informacijos negaunu.“ (T6). Transformaciniai lyderiai turi sekėjams atrodyti kompetentingi, jie turi sužadinti su užduotimi susijusius motyvus, tačiau šiuo atveju matoma, kad darbuotojas lyderiu nepasitiki, nes negauna elementarios informacijos kaip jam pasiekti savo tikslą. Panašiai apie organizacijos vadovą atsiliepia ir kitas tyrimo dalyvis: „*Kiekvienas ateina dėl savo asmeninių tikslų, siekių, norų ar tai su kažkokių kitų dalykų. <...> jis pagal mane turėtų būti aktyvus, vadovaujantis kitais metodais. <...> sugebantis suvaldyti savo komandą, kad rezultatai neprastėtų ir viskas. O nerūpintis kiekviena smulkmena.*“ (T5). Iš citatos matoma, kad sekėjai dažnai kreipiasi į vadovą su kasdieniais klausimais. Organizacijos sėkmė dažnai priklauso nuo lyderio sugebėjimo išklausti darbuotojų nuomonės, pasitikėjimo jais. Jeigu vadovas bendradarbiaus su darbuotojais ir atsižvelgs į jų nuomonę, kuri yra pakankamai vertinga, nes tik savo srities specialistai geriausiai išmano kasdieninius darbo proceso ypatumus, vadovas gebės priimti efektyvesnius sprendimus. Kita vertus tyrimo dalyvis pastebi, kad vadovas nesugeba pasinaudoti informacija, kurią gauna iš darbuotojų, mano, kad vadovui reikalingi kiti vadovavimo metodai, kad galėtų suvaldyti komandą. Tam pritaria ir dar vienas tyrimo dalyvis, kuris mano, kad organizacijoje vyrauja „*vadovavimas kaip ir skaldyk ir valdyk. Demonstruoja, kad yra aukščiau už mus.*“ (T6) Transformacinis lyderis turi tartis su darbuotojais prieš priimant sprendimus, būti atviras, tačiau neturėtų dirbti už savo darbuotojus, jeigu darbuotojai su darbu susitvarko sėkmingai, nors ir nebūtinai vadovui priimtinu būdu. Vadovas turi kontroliuoti, bet ne mikrovadovauti.

Kitas labai svarbus momentas įgalinančiame vadovavime yra gebėjimas įkvėpti savo sekėjus, todėl apklausiant tyrimo dalyvius buvo atsižvelgiama į tai ar organizacijoje vyrauja pasitikėjimo jausmas, ar suteikiamos progos patirti pergalių ar vadovas geba įkvėpti savo darbuotojus. Iš tyrimo dalyvių pasisakymų, galima suprasti, kad vadovams kyla sunkumų, kad sutelktų komandos pastangas siekti aukštesnių tikslų, negu jie padarytų vadovaudamiesi tik asmenine iniciatyva. Tarkim „*Tu nespėjai tai yra tavo problemos. Bet komanda neateina ir nepadedą.*“ (T7) arba „*<...> jokie susitarimai, jokie pasitarimai, jokie svarstymai taip ar taip <...>. Aš pati susirandu sau įdomius projektus, aš pati <...> einu ir kartu pati vedu savo iniciatyva.*“ (T6). Matoma, kad organizacijoje nekuriamas tarpusavio palaikymo klimatas, lyderiai nesielgia kaip patarėjai, kad padėtų darbuotojams realizuoti save, trūksta komandinės dvasios. Gebėjimas daryti įtaką kitiems, vedimas į sėkmę, labai priklauso nuo vadovavimo, nuo komandinio darbo skatinimo, vadovai turi būti linkę išklausti savo darbuotojų nuomonę, sprendžiant organizacijoje kylančius nesklandumus. Tą pastebi dar vienas tyrimo dalyvis: „*<...> trūksta šioje organizacijoje vadovo, pas kurį galėčiau nueiti paklausti patarimo, pasikonsultuoti, išreikšti savo mintis, pasidalinti savo įžvalgomis. <...> ir liktum suplastas, nepažemintas.*“ (T1). Galima daryti išvadą, kad organizacijoje transformacinės lyderystės raiškos tarp aukščiausio lygio vadovų nėra. Vadovai laikosi principo „tegu viskas klostosi savaime, nesikišk“. Dažnai vadovai nesugeba padėti darbuotojams tenkinti jų individualių poreikių, atsižada atsakomybės, grįžtamasis ryšis teikiamas neefektyviai,

vėluojama spręsti kylančias problemas. Taip pat vadovai nesugeba tinkamai ir su užsidegimu skatinti darbuotojų, kas atitinkamai įtakoja prastesnius darbuotojų darbo rezultatus „<...> padėkoja už pasiektus rezultatus, įteikiamos padėkos, bet tuo pačiu metu, man atrodo, ne vietoje tuoj pat pradeda kalbėti apie problemas. Lyg pasakydamas *neužmirkite ant laurų, nes tuoj neliks mokinių ir neturėsite darbo.*“ (T1). Mainai su darbuotojais yra minimalūs, nesistengiama padėti jiems tobulėti. Tokie vadovai neturi ilgalaikės savo organizacijos vizijos, kontaktuoja su darbuotojais darbo reikalais, tačiau nesistengia įkvėpti ar paskatinti. Dėl šios priežasties darbuotojai gali jaustis nesuprasti, neįvertinti, nepriklausantys komandai, nežinantys bendro tikslo, o tai apsunkina sėkmingą organizacijos veiklą.

SPMC turi veikti kaip reali įmonė, pritraukti žmones, kurie norėtų pasinaudoti mokinių sukuriamomis paslaugomis arba produktais, todėl kyla įvairių su renginių organizavimu, pardavimais ar kitomis veiklomis kylančiomis problemomis. Įgalinantis vadovas turi suprasti, kad visada kils neprognozuojamų problemų, todėl reikia naujoviškai mąstyti. Dėl šios priežasties buvo stengiamasi išsiaiškinti, kaip vadovai linkę spręsti problemas, kaip vertina problemų sprendimo galimybes ir kaip demonstruoja savo galią. Vienas iš tyrimo dalyvių teigia, kad „*kartais taip būna, kad mes per metus nelabai ką nuveikiame pagal reikiamus rodiklius. O kai ateina gruodis tada visi susigriebia, kad nėra reikalingų rodiklių ir tada būna panika*“ (T4). Matoma, kad trūksta vadovų kontrolės, sistemingo veiklų organizavimo ir užduočių paskirstymo, galiausiai, kai kyla nepasitenkinimas tinkamo problemų sprendimo „<...> *tenka dalyvauti SPMC vadovų posėdžiuose, visuotiniuose mokytojų susirinkimuose, bet jie atrodo beverčiai. <...> Pasigendu diskusijų, kaip vieną ir kitą problemą spręsimė ir užkirsime, kad ji nepasikartotų.*“ (T1). Arba pasirinktos problemų sprendimo strategijos tiesiog netinkamos „<...> *viskas atsiremia į pinigus, ir tai labai geras ginklas vadovauti, negausi tu kažkokių veiklų, valandų. Todėl dauguma bijo paprieštarauti ar išsakyti savo nuomonę. <...> Yra tokių vidurinio lygio vadovų, kurie labai moka pademonstruoti savo galias, pasakydami jei nepatinka negausi krūvio ir viskas.*“ (T5). Tam pritaria ir kitas tyrimo dalyvis, teikdamas, kad pasirinkimo galimybių praktiškai nebūna „*Niekas per daug nieko neklausia ar tu nori dalyvauti ar ne. Yra žodis reikia ir nelabai kas gali prieštarauti.*“ (T15). Matoma, kad vadovai SPMC linkę problemas spręsti primesdami užduotis, pasitelkdami įsakymus, nes priklauso tą daryti. Veikla tarsi kontroliuojama, bet neatsižvelgiama į tai, kad visi darbuotojai yra skirtingi ir kokios motyvavimo strategijos labiausiai tiktų vienu ar kitu atveju. Vadovai netinkamai panaudoja žmogiškuosius resursus ir taip mažina darbuotojų susidomėjimą, dėl šios priežasties darbuotojai yra kritiškai vadovų atžvilgiu ir norėtų iš vadovų daugiau paskatinimo: „*Kaip iš tiesioginio vadovo niekada negavau jokio patarimo kaip geriau padaryti užduotą darbą. Yra tik įsakymas reikia padaryti, bet, kad galėčiau pasiklausti, išdiskutuoti, nieko panašaus. Kartais net aprėkia visai ne į temą.*“ (T15). Problemų sprendimas organizacijoje, turėtų būti paremtas įgalinančiu vadovavimu. Vadovas turėtų ne tik įsakyti, bet suteikti darbuotojui visas reikalingas priemones ir metodus, kaip problemą efektyviausiai išspręsti.

Taigi vadovas, kaip transformacinis lyderis, turi pasižymėti tam tikrų veiksmų ir savybių visuma, kitaip tariant įvairiais asmeniniais, socialiniais bruožais. Švietimo organizacijos lyderiai turėtų suprasti, kad laimingi darbuotojai yra žymiai produktyvesni, todėl vadovų tikslas turėtų būti pakelti darbuotojų pasitenkinimo lygį, sugebėti bendrauti su jais, išsiklausti ir suprasti darbuotojų poreikius. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, pavaldinių įkvėpimas ir jų pasišventimas organizacijos tikslų siekimui, įgalintų juos daugiau bendradarbiauti, o ne protestuoti, kai sprendimai ir veiklos yra tiesiog primetamos. Pagrindinis transformacinio lyderio gebėjimas yra komunikuoti, išlikti sąžiningu, būti besimokančiu ir nuolat tobulėjančiu, gebančiu prisiimti atsakomybę, gebėti orientuotis ne tik į rezultatus ir uždavinius, bet į darbuotojus. Įgalinantis valdymas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kurie padeda siekti veiklos efektyvumo ir tuo pačiu kontroliuoti, įkvėpti visą bendruomenę.

Išvados

1. SPMC yra santykinai naujos institucijos, kurios neturėtų turėti komandinio - administracinio valdymo patirties, todėl tyrimas rėmėsi prielaida, kad tokio tipo organizacijose, aktyviai vykdančiose pokyčius ir besistengiančiose reaguoti į socialinės-ekonominės aplinkos iššūkius, turėtų būti stipri transformuojančios lyderystės ir darbuotojų įgalinimo raiška. Tačiau ši prielaida nepasitvirtino.

2. Tyrimas parodė, kad SPMC darbuotojai nelaiko vadovų transformaciniais lyderiais, jie nepasitiki jų kompetencija, nes dažnai negauna informacijos ir gairių, kaip jiems reiktų pasiekti iškeltus tikslus. Kita vertus, lyderystės trūkumas dažnai yra kompensuojamas „mikrovaldyvu“, kuomet vadovai per daug smulkmeniškai kišasi į darbuotojų veiklą.

3. Darbuotojų vertinimu, lyderiai nepakankami padeda darbuotojams realizuoti save ir yra nelinkę jų išsiklausti. Vadovai neturi ilgalaikės organizacijos vizijos, bei nesiekia darbuotojų paskatinti ir įkvėpti. Vadovavimas remiasi tradiciniais administraciniais metodais, pasitelkiant įsakymus.

4. Vienas iš pagrindinių SPMC vadovo, kaip transformacinio lyderio uždavinių, skatinti darbuotojų savarankiškumą ir kūrybiškumą. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, pavaldinių įkvėpimas ir jų pasišventimas organizacijos tikslų siekimui, įgalintų juos daugiau bendradarbiauti, o ne protestuoti, kai sprendimai ir veiklos yra tiesiog primetamos

Literatūra

1. Appelbaum, E., Batt, R. *Private Equity at Work: When Wall Street Manages Main Street*. Socio-Economic Review, 2015, Volume 13, Issue 4, Pages 813–820
2. Bajoraitė, A., Kaminskaitė R. *Vadovo kaip lyderio vaidmuo versle*, 2014. <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1323/tiltas-i-ateiti-nr-1-8/> [2018-07-03]
3. Balevičienė, S. *Kuo bus naudingi Lietuvai kuriami sektoriniai praktinio mokymo centrai? Švietimo problemos analizė*, 2012. Gruodis Nr. 21 (85) ISSN 1822-4156.

4. Ballou, H. *Decide to Think Big - Expect Big Results. The Transformational Leadership Strategist*, 2001. <http://transformationalstrategist.com/decide-to-think-big-expect-bigresults/> [2018-07-03]
5. Bass, B. M., Riggio, R. E. *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2006.
6. Briugės komunikatas dėl glaudesnio Europos bendradarbiavimo profesinio rengimo ir mokymo srityje 2011–2020 m. 2010 m. gruodžio 7 d. redakcija. http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_lt.pdf [2018-05-05]
7. Buivydienė G. *Ikimokyklinės įstaigos vadovų tarnaujančios lyderystės ir pedagogų pasitikėjimo organizacijoje sąsaja*, 2015. http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/569/ETD201539_Gitana%20Buivydien%C4%97_MD.pdf?sequence=1 [2018-07-03]
8. Bush, T. *Theories of Educational Leadership and Management*. New York: Sage, 2003.
9. Butkevičienė E., Vaidelytė E., Šnapštienė R. A Manager or a Leader? Analysis of Managerial and Leadership Competences in Lithuanian Civil Service. *Filosofija.Sociologija*, 2011, 22 (2), p. 139-148.
10. Caldwell, C., Dixon, R. D., Floyd, L. A. *Transformative Leadership: Achieving Unparalleled Excellence*. Bus Ethics, 2012, 109. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7febe232-87f4-41f5-8473-d41cfe5331f0%40sessionmgr198&hid=122> [2018-01-08]
11. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Švietimo aprūpinimo centras, 2012.
12. Daft, R. L. *The Leadership Experience (4th ed.)*. Mason, OH: SouthWestern, 2008.
13. Ferrin, D. L., Dirks, K. T. *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*. *Journal of Applied Psychology*, 2002 87, (4), p. 611-628.
14. George, B., Sims, P. *Tikroji kryptis. Kaip tapti tikruoju lyderiu*. Kaunas, 2008.
15. Hattie, J. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. New York: Routledge, 2012.
16. Leithwood, K., Jantzi, D. *A Review of Empirical Evidence About School Size Effects: A Policy Perspective*. *Review of Educational Research*, 2009, 79 (1), p. 464-490.
17. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. gegužės 31 d. įsakymas Nr. ISAK-1039 „Dėl Sektorinių praktinio mokymo centrų kūrimo koncepcijos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2007, Nr. 62-2383.
18. Mallia, K. L., Windels, K., Broyles, S. J. *Anezamination of Successful Leadership Traits for the Advertising Agency Creative Director*. *Journal of Advertising Research*, 2013, Vol. 53 Issue 3, p. 339-353.
19. McNamara, K. H. *Fostering Sustainability in Higher Education: A Mixed-Methods Study of Transformative Leadership and Change Strategies*. *Environmental Practice*, 2010, 12(1), p. 48-58.
20. Menon S. T. *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, Vol. 50 (1), p. 153-180.
21. Misiukonis, T. *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga, 2012.

22. Moolenaar, N. M., Slegers, P. *The Networked Principal: Examining Principals' Social Relationships and Transformational Leadership in School and District Networks*. Journal of Educational Administration, 2015, 53 (1), p. 8-39.
23. Navickaitė, J. *Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje*. Daktaro disertacija, KTU, 2012.
24. Northouse, P. G. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.
25. Reeves, D. B. *Finding Your Leadership Focus: What Matters Most for Student Results*. London: Teachers College Press, 2011.
26. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency-Doubleday, 2006.
27. Shields, C. M. Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. Educational Administration Quarterly, 2010, 46(4), p. 558-589.
28. Valstybinio audito ataskaita. *Kaip panaudojamos profesinio mokymo galimybės*. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, 2016. file:///C:/Users/think/Downloads/Ataskaita_Kaip_panaudojamos_profesinio_mokymo_galimybes.pdf [2018-05-05]
29. Wilson J. H. *Freedom at Work: Psychological Empowerment and Self-Leadership*. International Journal of Business and Public Administration, 2011, Vol. 8 (1), p. 106-124.
30. Wiltshire E. D. *Transformational Leadership: What's Your Motivation?*. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University, 2012.
31. Winston, B. *Be a Leader for God's Sake*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies, 2002.
32. Žvirdauskas, D. *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Daktaro disertacija, KTU, 2006.

Žilvinas Židonis, Sonata Andriuškevičienė

Whether Institutional Innovation Leads to Management Innovations? Transformational Leadership and Employee Empowerment in Vocational Education

Abstract

This article aims to explain why modern public education initiatives in Lithuania do not deliver on expected results in spite of sufficient investments and government support. The paper focuses on institutional innovation in vocational education – the creation and management of Sectorial Practical Training Centres. Sectorial Practical Training Centres are primarily the instruments of the initial vocational education policy, seeking to improve and adjust the skills of the current and future workforce to the needs of private and public economy sectors. The article is based on proposition that newly created centres would be less exposed to administrative tradition, and should strive to employ modern management ideas, such as transformational leadership and employee empowerment. However, the empirical investigation revealed that there is a big lack of leadership, and managers rely on *old-but-good* administrative means. The employees stress that there is no support and feedback from management side; staff members do not see prospects for self-realization as well as for

creativity and innovations. At the same time, the employees are keen to take more responsibility and to be more engaged in decision-making processes. The article concludes that one of the biggest obstacles for future organizational development is mismatch between current management practices and employees expectations.

Žilvinas Židonis – Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: zzidonis@mruni.eu

Sonata Andriuškevičienė – Kauno maisto pramonės ir prekybos mokymo centro Sektorinio praktinio mokymo centro vadovė.

E. paštas: sonataandr@gmail.com

Žilvinas Židonis – Doctor of Social Sciences, Associate Professor at the Institute of Public Administration, Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University.

E-mail: zzidonis@mruni.eu

Sonata Andriuškevičienė – The Head of Sectorial Practical Training Centre at Kaunas Food Industry and Trade Training Centre.

E-mail: sonataandr@gmail.com

Straipsnis įteiktas redakcijai 2019 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2019 m. vasario mėn.