

VADOVAVIMO STILIŲ VERTINIMAS KLAIPĖDOS UGDYMO ĮSTAIGOSE

AUDRIUS KUTKAITIS¹, ARNOLDAS PETRULIS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Akivaizdu, kad nuo vadovo gebėjimo vadovauti įvairiais būdais, skatinant savo darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu, priklauso organizacijos veiklos sėkmė. Šiame straipsnyje apžvelgiami mokslininkų pasisakymai apie ugdymo įstaigų vystymą ir jų sąsajas su vadovų turimomis kompetencijomis bei šių kompetencijų ugdymą, kaip vieną iš prioritetinių į ateitį orientuotų krypčių. Analizuojami keturi vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis ir ugdomasis (angl. *coaching*), siekiant patvirtinti arba paneigti iškeltą hipotezę, kad nėra vieno labiausiai visiems atvejams tinkamo vadovavimo stiliaus, kiekvienu atveju reikia taikyti skirtingų vadovavimo stilių derinį. Analizuojami vadovavimo stiliai organizacijose, kaip vadovo ir darbuotojų tarpusavio sąveika, jos rezultatas. Nagrinėjami vadovavimo stiliai priskiriami prie modernių arba pažinimo vadovavimo stilių. Išskiriami kiekvieno vadovavimo stiliaus požymiai, jie apibūdinami, jiems priskiriamos atitinkamos savybės. Atliekamas vienkartinis, trumpalaikis tyrimas, tiriama ekspertų nuomonė apie vadovavimo stilių tinkamumą ugdymo įstaigos, direktoriaus pavaduotojų lygmenyje. Nustatyta, kad veiksmingiausias aukštesniojo vadovavimo lygio (direktoriaus pavaduotojų) vadovų vadovavimo stilius – transformacinio ir ugdomojo vadovavimo stilių derinys, nevenigiant priderinti charizmatinio vadovavimo stiliaus.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *vadovavimas, vadovavimo stilius, vadovas, ugdymo įstaiga.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, I20, D83

Įvadas

Aptikta nemažai mokslinių darbų, kurie vadovavimo stilius ir jų įtaką organizacijos veiklai nagrinėja įvairiais aspektais. Darna įstaigoje priklauso ne tik nuo puikios vadovo nuotaikos ir gebėjimo tinkamai bendrauti, bet ir nuo jo elgesio, kuris atskleidžia tam tikrą vadovavimo stilių (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007, p. 53). Vadovavimo stiliaus teorijos pabrėžia vadovo elgesį ir daugiausiai dėmesio skiria tam, ką vadovai daro (Northouse, 2009, p. 67). Pastebima, kad „vadovaujama integruojant atskirus stilių tipus: vienose situacijose akcentuojant vieno stiliaus, kitose – kito stiliaus vadovavimą“ (Zakarevičius, 2004, p. 3). M. Mescono, M. Alberto, F. Khedouri (Мескон, Альберт, Хедоури, 1997, с. 334) teigimu, vadovavimo stiliui įtaką gali daryti vadovo pasirinktas valdžios ir galios vadovavimo būdas. Iššūkiai ir išsikelti tikslai lemia vadovavimo pokyčius ir pokyčius organizacijoje. Teigiami pokyčiai skatina organizacijos vystymąsi ir nulemia tolesnę veiklos sėkmę. Vadovavimo stilius padeda kurti bendrą organizacijos vidaus politiką ir tarpasmeninius santykius. Pastarieji skatina darbuotojų pasitenkinimą atliekamomis užduotimis, užtikrina veiksmingos organizacijos veiklos tęstinumą. Įprasta manyti, kad vadovavimo tvarka, nusistovėjęs vadovų ir darbuotojų tarpusavio bendravimo stilius motyvuoja dirbti. Iš visų galimų metodų, kuriais galima pasiekti

¹ Audrius Kutkaitis – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorius, daktaras (socialiniai mokslai – vadyba). Mokslinių interesų kryptys: logistika, organizacijų valdymas, intelektinė nuosavybė patentologija
El. paštas: audrius.kutkaitis@gmail.com
Tel.: +370 610 027 95

² Arnoldas Petrulis – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, magistrantas (socialiniai mokslai – vadyba). Mokslinių interesų kryptys: organizacijų valdymas, valdymo stiliai
El. paštas: arnius1971@gmail.com
Tel.: +370 673 444 29

darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu, gausos vadovas turi pats pasirinkti, kaip ir kokiomis priemonėmis paskatinti kiekvieną darbuotoją, kad įgyvendintų pagrindinius organizacijos tikslus. Pasak L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus, „gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą“ (Šimanskienė, Tarasevičius, 2010, p. 146). Vadovavimas – tai žinios ir gebėjimai, kurių turi turėti vadovas, siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus. Vadovavimo problemos ir asmeniniai vadovavimo stiliai egzistavo šimtus metų visais istoriniais laikotarpiais. Šias problemas gvildeno, aptarinėjo, mokslinius tyrimus atliko įvairūs autoriai. Todėl svarbi darbo problema – nepakankamai atskleistas vadovavimo stilių ar jų derinių teorinis ir praktinis patikimumas.

Šio straipsnio tyrimo tikslas – atsakyti į klausimus: koks vadovavimo stilius ar jų derinys yra veiksmingiausi siekiant išsikelti organizacijos tikslų.

Tyrimo objektas – vadovavimo stiliai ugdymo įstaigose.

Uždaviniai: išanalizuoti vadovavimo stilius; atlikti ekspertinį tyrimą, siekiant įvertinti vadovavimo stilius ugdymo įstaigose.

Darbo hipotezė: nėra vieno labiausiai visiems atvejams tinkamo vadovavimo stiliaus, taikytinas skirtingų vadovavimo stilių derinys.

Tyrimo metodai. Siekiant pagrįsti įstaigų vadovų taikomo vadovavimo stiliaus tinkamumo būtinybę, tyrimas atliktas analizuojant mokslinę literatūrą vadovavimo stiliaus klausimais, apklausiant ugdymo įstaigų vadovus, analizuojant teisinius dokumentus, orientuojantis į vadovų vadovavimo stiliaus derinimo galimybes, nustatant esamus vadovų vadovavimo stilius. Vadovų vadovavimo stilių problemoms tirti, siekiant teorinių ir praktinių rezultatų, taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros, sisteminė, loginė analizė, sintezė, apibendrinimas, indukcija ir dedukcija.

1. Ugdymo įstaigų vystymas

Ugdymo įstaigų vystymas neabejotinai yra vienas svarbiausių Švietimo ministerijos prioritetų, apibūdinamas ir apibrėžtas valstybės prioritetų ir įstatymų rinkiniais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nuostatais, kurie patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 21 d. nutarimu Nr. 914 ir 2010 m. spalio 13 d. nutarimu Nr. 1457.

Pasak R. Adamonienės, L. Ruibytės (2010), ugdymo įstaigų vystymasis siejamas su vadovų kompetencijų ugdymu. Šių autorių nuomone, organizacijose žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu. Jos teigia, kad nuo darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla, tik iš dalies tai priklauso nuo vadovavimo stiliaus įtakos vadovavimo procesui. Jų manymu (Adamonienė, Ruibytė, 2010), viena pagrindinių organizacijų problemų yra ta, kad darbuotojų ugdymo sistemos nenukreiptos į ateitį, čia vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos neveiksmingos. Todėl autorės teigia, kad darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant integruotas ugdymo sistemas, pagrįstas kompetencijos ugdymu, orientuotas į ateitį, įgalinančias greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją. Tai tik iš dalies galima sieti su vadovavimo stiliaus išraiška ugdymo įstaigose.

J. Almonaitienė (2012) ugdymo įstaigų plėtrą sieja su kūrybiškumo ugdymu. Jos teigimu, pastaraisiais metais plačiai diskutuojama ir apie kūrybiškumo ugdymą visų lygių mokyklose, ugdymo įstaigose. Dažnai pastebima, kad tikslas – ugdyti kūrybiškumą – deklaruojamas dažnai, tačiau įgyvendinamas neveiksmingai. Pastebėta, kad straipsnyje neanalizuota vadovų vadovavimo stiliaus įtaka sprendžiant šią problemą. Jos aktualumą rodo 2009 m. Lietuvos švietimo ir mokslo ministerijoje parengta išsami švietimo problemos analizė „Kūrybiškumo (ne)ugdymas mokykloje“ (parengė V. Vaicekauskienė). Tikėtina, kad kūrybiškumo ugdymo sėkmei įtakos gali turėti ugdymo proceso dalyvių nuostatos dėl kūrybiškumo, jų šio reiškinio samprata.

N. Šimkevičienės ir J. Sakalienės (2009) teigimu, ugdymo įstaigų veiklos sėkmė priklauso nuo naujų bendrųjų lavinimo programų vykdymo ir tai nesisieja su vadovo taikomais vadovavimo stiliais. Jų nuomone: „Šiandienėje nuolatinės kaitos epochoje Lietuvos mokytojas turi priimti dar vieną iššūkį pradėti dirbti pagal

atnaujintas bendrąsias programas. Programų atnaujinimas susijęs su pakitusia ugdymo ir ugdymosi (savęs) samprata...“ (Šimkevičienė, Sakalienė, 2009, p. 25).

Atliekant tyrimą straipsnio kontekste surasta nuomonių patvirtinančių teiginių, kad ugdymo įstaigų vystymo sėkmė priklauso nuo vadovo vadybinių kompetencijų. V. Indrašienės ir O. Mefaldaitės (2010) teigimu, mokyklos, kaip organizacijos, sėkmingą vadovavimą nulemia tam tikri veiksniai, bruožai ir būtinos sąlygos. Jos mano, kad vadovaudamas kasdieniam daugelio žmonių darbui mokyklos vadovas derina nuolat išskylančių problemų sprendimą su organizacijos struktūros konstravimu ir jos tikrinimu. Svarbiausia vadovo užduotis – kurti ugdymosi (pačių darbuotojų) procesą, kuriam pritarę visi darbuotojai, ugdyti besimokančiuosius ir padėti jiems. Šiame straipsnyje akcentuotos vadybos funkcijos, bet neišskirta vadovavimo stiliaus reikšmė.

2. Vadovavimo stiliai organizacijose

Pastaruoju laikotarpiu daugėja mokslinių darbų apie vadovavimo stilius, kuriuose nagrinėjama vadovo ir darbuotojų tarpusavio sąveika, jos rezultatas. Šiuose darbuose nagrinėjami vadovavimo stiliai priskiriami prie modernių arba pažinimo vadovavimo stilių: *charizmatinis* (patrauklus); *transakcinis* (dalykinis arba santykių sąveikos); *transformacinis* (pokyčių); *instruktuojantis* (ugdomas, instruktavimo-treniravimo).

1 lentelė. Charizmatinio vadovavimo stiliaus požymiai

Požymiai	Žavesys	Įkvėpimas	Įtaka sprendimams	Vizija	Ypatingi santykiai	Asmeninė rizika	Pasitikėjimas	Netradicinis elgesys
Autoriai								
D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (2007)	–	+	+	+	+	–	+	–
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001)	+	+	+	–	–	+	+	+
P. G. Northouse (2009)	–	+	+	–	+	–	+	+
S. P. Robbins (2010)	+	+	+	+	+	–	+	+
M. Kets De Vries (M. Кете де Врис, 2004)	+	+	+	+	+	+	+	+

Šaltinis: sudaryta autorių

Charizmatinis (patrauklus) vadovavimo stilius. Charizmatiško vadovavimo teorija pabrėžia vadovo asmenybę, jo individualias savybes (Reņge, 2008, p. 26). Tai gali būti atitinkami fiziniai požymiai: patraukli išvaizda, skvarbus žvilgsnis, įtikinama balso intonacija; psichologiniai: gyvumas, pasitikėjimas savimi, visa ką nustelbianti, stiprios galios saviskata ir pasitikėjimas savais idealais, drąsos ir veržlumo dvasia, įžvalgos ir bendravimo įgūdžiai. Vokiečių sociologas M. Weber vartojo *charizmos* terminą, siekdamas paaiškinti įtakos formą, kuri nuo tradicinių autoriteto formų skiriasi tuo, kad vadovas apdovanotas aukštesnėmis galiomis arba antgamtinėmis savybėmis (Lussier, Achua, 2001, p. 375). „Patrauklaus vadovo savybės – asmeninis jo įvaizdis, elgesys, sukeliantis pasitikėjimą, sugebėjimą įkvėpti, poreikis daryti įtaką kitiems, komunikabilumas ir netradicinis elgesys“ (Kasiulis, Barvydienė, 2001, p. 153). S. P. Robbins (2010, p. 77–78) tvirtina, kad žmonės gali išmokyti charizmatiškai elgtis ir naudotis charizmatiniam vadovui būdingomis privilegijomis. Šis vadovavimo stilius siejamas su pasiaukojimu, dora, ryžtingumu ir orientavimusi į darbo rezultatus³. B. J. Avolio, W. L. Gardner (2005, p. 330) mano, kad charizmatiniai vadovai, veikiantys sekėjų savimonei, remdamiesi savo išskirtinėmis savybėmis, asmeniniu doru pavyzdžiu ar įspūdingu vadovavimu, įkvėps savo sekėjų atsivaimą ir paskatins kartu kurti ateitį, o ne skūstis, nusivilti vadovavimu.

M. Kets de Vries (M. Кете де Врис, 2004, c. 259, 260, 262) teigimu, charizmatiniam vadovui ypač svarbi organizacijos ateities vizija. Autorius charizmatiniam vaidmeniui priskiria šias funkcijas: prognozavimo, galios (valdžios) paskirstymo (pasidalijimo), įkvėpimo, organizacinės kultūros kūrimo ir išsaugojimo.

³ Prieiga internete: <http://www.groveswell.com/pub-GLOBE-precis.html>

S. P. Robbins pateikia tokias charizmatinio vadovo savybes: „Pasitikėjimas savimi, tvirta vizija, siūlanti geresnę ateitį negu esama padėtis, gebėjimas tą viziją įvardyti, tvirtas tikėjimas ja ir pasiryžimas vykdyti radikalius pokyčius“ (Robbins, 2010, p. 77).

Apibūdindami charizmatinį vadovavimo stilių dauguma šiandieninių autorių pabrėžia, kad vadovas savo gebėjimus turi kreipti darbuotojų ir visuomenės labui. Nes gebėjimą pritraukti ir paveikti piktavališkas vadovas gali panaudoti savo asmeniškiesiems, galbūt piktavališkiems poreikiams, kurie būtų žalingi ne tik darbuotojams, bet ir visuomenei.

2 lentelė. Transakcinio vadovavimo stiliaus požymiai

Autorius	Požymiai					
	Santykiniai mainai	Nurodinėja	Netobulina	Vengia atsakomybės	Reiklus reglamentui	Santykiai individualūs
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001)	+	+	-	+	+	+
P. G. Northouse (2009)	+	+	+	-	-	+
B. C. Greiman (2009)	+	+	-	+	+	-
M. S. Sabir, A. Sohail, M. A. Khan (2011)	+	+	-	+	-	+
R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007)	+	+	+	+	+	-

Šaltinis: sudaryta autorių

Transakcinis vadovavimo stilius. Šis vadovavimo stiliaus tipas paprastai taikomas elgsenos moksloose, o transakcinio vadovavimo pradininkas J. M. Burns (1978) apibūdino, kaip keičiasi vadovo ir darbuotojų tarpusavio santykiai (Sabir, Sohail, Khan, 2011, p. 146). J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001, p. 154–155), remdamiesi B. M. Bass vadovavimo teorija, pažymi, kad transakciniai vadovai nustato, ką darbuotojai turi padaryti, kad pasiektų savo individualius ir visos organizacijos tikslus, klasifikuoja šiuos reikalavimus ir padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo, kad labai pasistengę jie galėtų šiuos tikslus įgyvendinti. Toks vadovavimas pagrįstas racionalumu, tai mainų tarp vadovo ir darbuotojo santykiai. Vadovo transakcinį vadovavimo stilių teoriškai veikia du pagrindiniai veiksniai (Khan ir kt., 2011, p. 131): *santykinis atlygis*, kuris gali būti įvardijamas kaip naudingas sandoris, nusakantis vadovo elgesį, kuriuo siekiama nustatyti aiškias užduotis, susiejant tarpusavyje užduočių atlikimą su tikėtinu atlygiu, atitinkančius mainų tarp šalių dvasią; kitas veiksnys – *vadovavimas išimtimis*, kuris apibrėžia aktyvų ir besikeičiantį vadovo transakcinio vaidmenį atlikimą, siekiant užtikrinti tinkamą numatytų tikslų įgyvendinimą laiku, nuolat stebint procesą. B. C. Greiman (2009, p. 52) pateikia dar ir trečią vadovavimo teorijos veiksnių: vadovavimas kaip išimtis – pasyvus transakcinis vaidmuo, kai vadovas įsikiša tik tada, jei užduotis neįvykdyta ir padaryta nusižengimų (reglamentui) ar klaidų.

R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007, c. 123) teigimu, transakcinis vadovas labiau linkęs laikytis nusištevusių bendruomenės taisyklių, todėl siekia stabilumo, o ne pokyčių. Transakcinio vadovavimo įgūdžiai svarbūs visiems vadovams, bet sparčiai vykstančių pokyčių sąlygomis šiuolaikinėms organizacijoms reikia kitokio vadovavimo stiliaus, taikant kitus metodus.

Remdamiesi nagrinėta mokslinė vadybos literatūra, išskirsime keturias transakcinio vadovo savybes: tikslų įvardijimas; veiklos stebėjimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas; karjeros planavimas.

Transformacinis vadovavimo stilius. A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2009, p 89), remdamosi B. M. Bass, nurodo, kad transformacinį vadovavimą padeda suprasti jo palyginimas su transakciniu vadovavimu, nes B. M. Bass savo lyderiavimo teorijoje šiuos du vadovavimo stilius supriešino. R. N. Lussier ir C. F. Achua (2001, p. 382) transformacinį vadovavimą apibūdina kaip galimybę keisti esamą organizacijos padėtį, darbuotojams įvardijant esamos padėties nulemtas problemas ir pateikus viziją įtikinti, ko organizacija galėtų pasiekti. J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001, p. 155) teigia, kad transformacinis vadovavimas pripažįsta daugelio darbe pasitaikančių situacijų neracionalumą. Šio vadovavimo stiliaus tikslas – ne paaiš-

kinti ar parodyti, kaip darbuotojams siekti tikslų, bet skatinti juos dirbti daugiau, negu išspradžių tikėjosi, dėl komandos pakilti aukščiau asmeninių interesų. Panaši ir M. Kets de Vries (M. Кете де Врис, 2004, c. 248) nuomonė: transformacinis vadovavimas siekia patenkinti aukštesnius sekėjų poreikius, įtraukiant juos į abi pusio skatinimo ir ateities galimybių išnaudojimo procesą, kad sekėjai savo interesus transformuotų organizacijos naudai.

3 lentelė. Transformacinio vadovavimo požymiai

Autoriai	Požymiai					
	Pasitikėjimas, atsidavimas	Tobulina	Vertina darbuotojus	Skatina	Bendri sprendimai	Aisinaujina dėl pokyčių
J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001)	–	+	+	+	+	–
P. G. Northouse (2009)	–	+	–	+	+	+
B. C. Greiman (2009)	+	+	+	+	–	–
G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė (2010)	+	–	+	+	–	–
R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007)	+	+	+	+	+	+
M. Kets de Vries (M. Кете де Врис, 2004)	+	–	–	+	+	+

Šaltinis: sudaryta autorių

G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010, p. 58), atlikusios tyrimą, daro išvadą, kad esant aiškiau išreikštam vadovo transformacinio vadovavimo stiliui, pavaldinių saviraiška darbe yra ryškesnė (jie pasižymi saviskata, noru atsiskleisti darbinėje veikloje), jie jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. R. L. Daft ir P. Lein (Дафт, Лейн, 2007, c. 36), B. C. Greiman (2009, p. 51) transformacinį vadovavimą priskiria vienai iš tarpusavio santykių teorijų (pradėtos taikyti 8-ojo dešimtmečio pabaigoje): taikydami šį stilių vadovai iš savo organizacijos darbuotojų išugdo kitus vadovus, sustiprinę jų vidines paskatas, moralines galias, visų pirma jie remiasi asmeninėmis žmogaus savybėmis, skatindami atsisakyti savų interesų vardan organizacijos tikslų.

Išskiriame keturias transformacinio vadovo savybes (Khan et al, 2011, p. 131): vizijos sukūrimas ir įkvėpimas; aplinkos, kuri skatina, kūrimas; veikimo būdų numatymas; gebėjimas kūrybiškai bendrauti su žmonėmis.

Ugdomasis (instruktuojamasis, angl. *coaching*) vadovavimo stilius. Anglų kalboje žodis *coach* reiškia vadovas, taikantis ugdomąjį vadovavimą, deja, lietuvių kalboje tinkamo atitikmens nėra. Interneto šaltiniuose ir visuomeniniuose leidiniuose ugdantysis vadovas paprasčiausiai vadinamas *koučeriu*. S. Dhonne, S. P. Hall (2012, p. 68) mano, kad geras bendravimas ir apmokytas žmonės yra du šio vadovavimo stiliaus sėkmės raktai. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee (2007, p. 60) teigimu, pasirinkus instruktuojamąjį vadovavimo stilių, visas dėmesys skiriamas asmens tobulėjimui, o ne užduočių atlikimui, tai leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Šį vadovavimo stilių geriausiai taikyti labai sąmoningiems darbuotojams, rodantiems iniciatyvą ir norintiems tobulėti. Užduotys darbuotojams pateikiamos kaip iššūkis ir verčia pasitemti. Ugdomasis vadovavimo stilius numato vadovo ir darbuotojo tarpusavio veiksmus, kurie leidžia siekti didesnio darbų rezultatyvumo vidinėmis darbuotojo pastangomis, prisiimant asmeninę atsakomybę (Капица, 2009, c. 265). Kuriant organizacinę kultūrą (Капица, 2009, c. 269), ieškoma tarpusavio sąlyčio tarp organizacijos ir asmeninių vertybių taškų, plėtojamas instruktuojamasis vadovavimo stilius, jį kreipiant į visapusiškų užduočių vykdymą ir skatinimą, formuojant atitinkamą darbuotojų organizacinę elgesį. M. S. Semionovo (Семёнов, 2007, c. 53) teigimu ugdomasis stilius gali būti tiek ugdantis, tiek instruktuojantis, tiek treniruojantis.

O. J. Savruk (Саврук, 2009, c. 76, 81) siūlo ugdomąjį vadovavimo stilių taikyti atsižvelgiant į darbuotojų asmeninės raidos lygį (trūksta žinių skirtai užduočiai įvykdyti, bet didelė saviskata ją atlikti). Tai vadovavimo stilius, nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui surasti užduoties sprendimą.

4 lentelė. Ugdomojo vadovavimo požymiai

Autoriai	Požymiai					
	Padedą siekti tikslų	Tobulina	Panaudoja darbuotojo patirtį	Skatina	Ugdo, moko	Užtikrina grįžtamąjį ryšį
S. Dhomne, S. P. Hall (2012)	+	+	–	+	+	+
D. Goleman, R. Boyatzis, A. Mckee (2007)	+	+	+	+	+	+
K. V. Lopatina, A. P. Lazutkin (Лопатина, Лазуткин, 2009)	+	+	+	+	+	
E. N. Dmitrijeva ir kt. (Дмитриева, Тренькаева, 2008)	+	+	+	–	+	+
M. A. Lutohina (Лутохина, 2008)	+	+	+	+	+	+
J. Whitmore (Уитмор, 2005)	+	+	+	+	+	+

Šaltinis: sudaryta autorių

Remdamiesi analizuota mokslinė vadybos literatūra išskirtume tokias penkias ugdančiojo vadovo savybes: plačiau ir aiškiau suvokti iškilusią problemą, perprasti ją ir išsprendžiant problemą pakeisti sudėtingas ar dviprasmiškas sistemas; sukurti ir nustatyti organizacinę kultūrą, jos pobūdį; pasirinkti tinkamus būdus, kaip atlikti sudėtingas užduotis, rodyti sektiną pavyzdį kaip tai būtų galima atlikti; teikti asmeninę paramą darbuotojui, pažįstant save ir savo gebėjimų ugdymosi galimybes; nuolatinis vadovavimo rezultatų vertinimas (jį atlieka pats vadovas, stebėdamas ir vertindamas darbuotojo rezultatus).

Taigi teorijų, apibrėžiančių vadovavimo stilius, yra daug, deja, nė viena nesiūlo vieno tinkamiausio stiliaus. Todėl vis dar ieškoma veiksmingiausio vadovavimo stiliaus, kuris labiausiai atitiktų gyvenimo realijas. Apžvelgę mokslinę literatūrą galime teigti, kad gyvenime vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemia daug įvairių veiksnių, dažniausiai ne po vieną, o keletos visuma. Todėl kiekvienas vadovas pasirenka, jo nuomone, tinkamiausią vadovavimo stilių ar kelių stilių derinį.

Tyrimui pasirinktos ugdymo įstaigos, nes „svarbus uždavinys švietimui būtų būtent vadovavimo stiliaus kaita. Remiantis įvairiais nacionaliniais ir užsienio bei tarptautiniais tyrimais atskleista, kad atitinkamas (...) vadovavimo stilius gali turėti įtakos, kad toliau kiltų (...) pasiekimai, didėtų (...) motyvacija ir atitinkamai gerėtų išsilavinimo lygis, netgi visuomenės pilietinė branda“ (Ališauskas, 2009, p. 21).

3. Tyrimo metodika ir tyrimo duomenų analizė

Pasak K. Kardelio (2005, p. 57), tyrimo metodo reikšmė – didžiulė. Juk nuo gerai parengto ar pritaikyto metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, tai palengvina ir pačią tyrimo eigą: „Remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai pasirinkti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui“ (Kardelis, 2005, p. 57).

Pasirinktas tyrimo metodas – ekspertinė apklausa. Ekspertų apklausa – tai „specifinės rūšies apklausa, kurios metu apklausiamą specialiai parinkta žmonių grupė, turinti kurios nors srities žinių. Tokiose apklausose formuluojamos mokslinės sąvokos, siekiama mokslinio objektyvumo. Jos gali būti ir vienkartinės“ (Kardelis, 1997, p. 136). Anketavimas atliktas 2012 m. gruodžio mėnesį. Pasirinktas tyrimo instrumentas: anketa sudaryta iš uždarojo tipo klausimų, suteikiant galimybę pateikti komentarą. Tyrimo būdas: trumpalaikis tyrimas, remiantis K. Kardeliu (1997, p. 79), dar vadinamas „skerspjuvio“, arba momentiniu, vienkartinu tyrimu.

Anketos klausimų skalės: nominali ir intervalinė, tai sudaro demografinę anketos dalį (Kardelis, 1997, p. 134–135). Ranginė skalė – bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Jo esmė ta, kad visi atsakymai griežtai išdėstomi didėjančia ar mažėjančia tvarka (Kardelis, 1997, p. 134). Metodas taikomas siekiant surinkti kokybinę informaciją, taikant ekspertų požiūrio į ekspertizės dalyką vertinimą, matematinės statistikos

metodus, gaunama vertingos analitinės informacijos kokybinė išraiška (Tidikis, 2003, p. 520). Ekspertų atsakymai formalizuojami pagal vienapolių 3 gradacijų skalę (0; 0,5; 1), nustatant indekso K reikšmę, kuri apskaičiuojama pagal formulę:

$$K_i = \sum_{j=1}^N \frac{k_j \cdot n_i}{n}, \quad (1)$$

čia: k_j – atsakymo varianto svorio koeficientas;

n_i – atsakymų į alternatyvą skaičius;

n – bendras atsakymų skaičius (Paulauskas, 1999, p. 117).

Imta 0; 0,5; 1, kur: $K_1 = 0$; $K_2 = 0,5$; $K_3 = 1$.

Gautos indeksų kiekybinės reikšmės deformalizuojamos pagal intervalus (5 lentelė).

5 lentelė. Įvertinimų intervalų reikšmės

Įvertinimo reikšmių intervalas	Pasmė	Išaiškinimas
0,000–0,333	Nesutinku	Teiginys nepatvirtintas
0,334–0,670	Iš dalies sutinku	Teiginys iš dalies patvirtintas
0,671–1,000	Sutinku	Teiginys patvirtintas

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis: Paulauskas, 1999, p. 16

Respondentų atrankos metodai: respondentų atrankai taikytas dokumentinės atrankos imties sudarymo būdas (Tidikis, 2003, p. 517). Generalinė imtis – abiejų lyčių, skirtingo amžiaus Lietuvos gyventojai. Atrinkti asmenys suskirstyti į tris grupes, iš viso – 9 ekspertai:

- trys ekspertai – Klaipėdos Liudviko Stulpino progimnazijos direktorės pavaduotojai, jie vertina savo pasirinktą vadovavimo stilių;
- trys ekspertai – Klaipėdos Liudviko Stulpino progimnazijos metodologinių grupių vadovai, jie vertina savo tiesioginių vadovų (direktorės pavaduotojų) pasirinktus vadovavimo stilius;
- trys ekspertai – kitų Lietuvos įstaigų darbuotojai, turintys pedagogo kvalifikaciją ir ne mažesnę kaip 11 metų vadovavimo stažą, bet nedirbantys tiriamose mokyklose, jie vertina vadovavimo stilių mokyklos direktorių pavaduotojų lygmenyje.

6 lentelė. Operacionalizacija

Sąvokos	Operacionalizacija	Sąsajos su uždaviniais
Vadovo požiūris į iniciatyvą, požiūris į darbuotojus, discipliną, vertybes, vizijos perteikimas	3, 6, 7, 8 klausimai	Išanalizuosime tinkamiausią vadovų požiūrį, remdamiesi ekspertų pasirinktais atsakymais
Vadovo užduočių pateikimas ir pasidalijimas atsakomybe organizacijoje	4, 5 klausimai	Nustatysime ekspertų nuomonę į užduočių pateikimą ir pasidalijimą atsakomybe
Sprendimų priėmimas organizacijoje	2 klausimas	Atskleisime, kokie požymiai labiau tinka vadovams priimant sprendimus
Bendravimas ir santykių su darbuotojais pobūdis	9 klausimas	Ištirsime su ekspertų pagalba, kokie požymiai priimtini vadovams bendraujant su darbuotojais
Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos	1, 10, 11, 12, 13, 14 klausimai (pasas)	Apibūdinsime bendrą respondentų visumos vaizdą

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis: Kranauskienė, 2006, p. 26–34

Pateiksime tyrime dalyvavusių respondentų socialines-demografines charakteristikas. Tyrime dalyvavusių ekspertų duomenys pagal lytį: iš devynių ekspertų 8 (89 %) – moterys, 1 (11 %) – vyras; apklausoje nedalyvavo respondentai iki 20 metų (amžiaus riba nuo 21 iki 30 metų) ir nuo 61 metų ir vyresni; Nuo 31 iki 40 metų ir nuo 51 iki 60 metų amžiaus asmenų dalyvavo po 1 (po 1 %) respondentą; nuo 41 iki 50 metų amžiaus asmenims atstovauja 7 (78 %) respondentai. Tyrime dalyvavusių ekspertų duomenys pagal darbo stažą: iš devynių ekspertų 8-ių (89 %) darbo stažas – ne trumpesnis kaip 11 metų, 1 (11 %) eksperto darbo stažas – nuo 7 iki 10 metų. Tyrime dalyvavusių ekspertų duomenys pagal išsilavinimą: iš devynių ekspertų 8 (89 %) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 1 (11 %) – aukštąjį neuniversitetinį.

Kaip pastebėta, paprašius nustatyti, kuris iš teiginių *tinkamiausias organizacijoje priimti sprendimus*, ekspertai ne tik įvertino teiginius, bet ir pateikė savo komentarus. Teiginys *dažnai darbuotojai pasitiki savo vadovu, todėl vadovas visas problemas sprendžia pats* taip pakomentuotas: sutinkama su pirmąjį teiginio dalimi, bet pastebima, kad pasitaiko visokių darbų, nes ugdymo įstaigos didelės bendruomenės, kur vienas žmogus nepajėgus išspręsti visų problemų. Teiginys vadovas įstaigoje *nustato, ką darbuotojai turi padaryti*, pakomentuotas: rengiant pareigybių, vadybos funkcijų suskirstymą, bet nekasdienius darbus, nes yra sričių, kur neįmanoma nurodyti, ką darbuotojas turi padaryti. Teiginys vadovas *sprendimą priima kolegialiai, skatina darbuotojus dalyvauti jų priėmimo, neįtakojant jų sprendimo*, taip pakomentuotas: situacija, kai surinkta visa informacija ir darbuotojai turi teisę daryti įtaką priimant kai kuriuos sprendimus, bet galutinį žodį vis dėlto taria vadovas. Teiginys *priimant sprendimus vadovas suteikia įgaliojimus veikti* pakomentuotas taip: priimant sprendimus vadovas turėtų ir kontroliuoti, o ne tik suteikti įgaliojimus, nes galutinė atsakomybė tenka jam.

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojams labai svarbu, jog jų nuomonė būtų išgirsta, priimta kaip svarbi, nors pati siūloma idėja gali būti ir nepriimta. Darbuotojai supranta, kad jie realiai dalyvauja priimant sprendimą.

7 lentelėje pateikti suvestiniai duomenys (rezultatai), kur, remiantis ekspertų vertinimais, patvirtinti teiginiai.

7 lentelė. Patvirtinti teiginiai

Požymis	Teiginys	Vadovavimo stilius	Rezultatas
Sprendimų priėmimas	Sprendimą priima kolegialiai, darbuotojai skatinami dalyvauti priėmimo procese, nedarant įtakos jų sprendimams	Transformacinis	0,777
	Priimant sprendimus vadovas suteikia įgaliojimus veikti	Ugdantysis	0,777
Požiūris į iniciatyvą	Skatina visapusiškai veiksmingą elgseną, kuri gerina rezultatus	Ugdantysis	1
Užduočių pateikimas	Įkvepia ir skatina intuityviai sekti bei atlikti paskirtas užduotis	Charizmatinis	0,722
	Skatina pakilti aukščiau asmeninių interesų, įgyvendinant organizacijos tikslus	Transformacinis	0,833
Pasidalijimas atsakomybe	Nėra patvirtintų teiginių		
Požiūris į darbuotojus	Padedą atrasti talentus ir panaudoti savo stipriąsias puses	Transformacinis	0,944
	Kaip į kūrybingus ir aktyvius	Ugdantysis	1
Požiūris į drausmę	Vadovas reiklus reglamentuotai drausmei	Transakcinis	0,777
	Reikalaujama sąmoningos savidrausmės	Transformacinis	0,833
Vertybės ir vizijos	Skatina darbuotojus dirbti motyvuojant priimti sprendimus ir juos įgyvendinti	Transformacinis	0,944
	Skatina darbuotojų požiūrį, kad jie atlieka labai svarbų darbą	Ugdantysis	0,944
Bendravimas ir santykiai	Draugiškas bendravimas, išlaikant atstumą	Charizmatinis	0,833
	Sukuriant aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami	Transformacinis	0,888
	Kaip su partneriu, kolega	Ugdantysis	0,833
	Nepriekabus, bendradarbiaujantis	Transformacinis	0,833
	Santykiai pagrįsti pasitikėjimu ir nuolatiniu dėmesiu darbuotojams	Ugdantysis	0,888

Šaltinis: darbo autorių, remiantis anketų rezultatais

Apibendrinus visus gautus ekspertų anketų duomenis, daroma išvada, kad ugdymo įstaigose, aukštesniojo vadovavimo lygio (direktoriaus pavaduotojų) vadovų tinkamiausias vadovavimo stilius yra transformacinio ir ugdomojo vadovavimo stilių derinys, nevengiant priderinti ir charizmatinio vadovavimo stiliaus. Tyrimo rezultatai patvirtina darbo hipotezę – *nėra vieno labiausiai visiems atvejams tinkamo vadovavimo stiliaus, geriau taikyti skirtingų vadovavimo stilių derinį.*

Tyrimas papildė j vyraujančią nuomonę ir jau atliktus tyrimus, kad skirtingų vadovavimo teorijų orientacija į tam tikras vadovų savybes bei jų vadovavimo stilius skiriasi (Župerkienė, 2008). Remiantis E. Župerkiene (2008) ir šiuo tyrimu galima teigti, kad vadovų taikomas vadovavimo stilius yra individualus ir galimas taikyti, kaip derinys įtraukiant ir kitų stilių elementų. Manytina, kad vadovavimo stilių derinimas gali būti naudingas nei vieno, kaip absoliutaus (išskirto, konkretaus), taikymas.

Išvados

Vadovavimas – tai vadovo veikla organizacijoje, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius, gebėjimas suvartinti bendraminčius, darbuotojus į vieną darnų organizacijos kolektyvą, siekiant organizacijos tikslų, kartu tenkinant ir pačių darbuotojų poreikius. Tai nuolatinis tiek savęs, tiek kitų ugdymas, siekiant tobulėti patiems ir skatinti tobulėti organizacijos darbuotojus, kuriant organizacijos vertę, sudarant sąlygas pritaikyti turimas žinias ir pastangas organizacijos naudai, kad išsipildytų pačių darbuotojų siekiai ir svajonės, būtų sukurtas palankus organizacinis klimatas. Vadovavimo išskirtinumas pasireiškia tuo, kad vadovas atsako ne tik už savo, bet ir už jam pavaldžių žmonių – vykdytojų veiklą.

Vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemia daug ir įvairių veiksnių, dažniausiai ne po vieną, o keletos visuma. Tyrimui pasirinkti šie vadovavimo stiliai: charizmatinis, transakcinis, transformacinis ir ugdomasis. Kiekvienas vadovas pasirenka, jo nuomone, tinkamiausią vadovavimo stilių ar kelių jų derinį ir stengiasi suderinti įvairias jų ypatybes: ne tik atsiduoda darbui, bet ir siekia tobulėti; ne tik geba išklausti, bet ir išgirsti, veiksmingai įvertinti gautą informaciją; savo pasirinktu vadovavimo stiliumi įkvepia pasitikėjimą veikla, kurios ketinama imtis siekiant tikslo, pasidalydamas atsakomybę; lanksčiai ir kūrybiškai prisitaiko prie aplinkybių; geba puoselėti tokius asmeninius ir grupinius santykius, kurie padeda siekti organizacijos tikslų; laiku, veiksmingai ir kompetentingai įgyvendina užduotis; geba pasirinkti veiksmingus sprendimus ir pasiekti norimus rezultatus; veiksmingą skatindamas siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų, sugeba ugdyti darbuotojus, kitų interesus išskeldamas aukščiau savųjų.

Taigi surinkus ir išanalizavus ekspertų anketų duomenis, daroma išvada, kad veiksmingiausias aukštesniojo vadovavimo lygio (direktoriaus pavaduotojų) vadovų vadovavimo stilius – transformacinio ir ugdomojo vadovavimo stilių derinys, nevengiant priderinti ir charizmatinio vadovavimo stiliaus. Šis vadovavimo stilių derinys, ekspertų vertinimu, labiausiai atitiktų įstaigų vadovų ir darbuotojų lūkesčius ir užtikrintų įstaigos vystymąsi bei užsibrėžtų uždavinių įgyvendinimą. Tyrimas atskleidė, kad labai svarbu darbuotojams, jog jų nuomonė būtų išgirsta, priimta kaip svarbi, nors pati idėja gali būti ir nepriimta. Darbuotojai supranta, kad jie realiai dalyvauja priimančiam sprendimui. Atliekant tyrimą nustatyta, kad tik vienas transakcinio vadovavimo stiliaus teiginys *vadovas reiklus reglamentuotai drausmei*, kuris atskleidžia vadovo *požiūrį į drausmę*, sulaukė teigiamo ekspertų vertinimo. Šis transakcinis vadovavimo stiliaus požymis, kartu su transformaciniu vadovavimo stiliaus požymiu *vadovas reikalauja sąmoningo savęs drausminimo* labiausiai užtikrins organizacijos vidaus taisyklių laikymąsi. Tuo tarpu nei vienas vadovo *atsakomybės pasidalijimo* su įstaigos darbuotojais teiginys nesulaukė ekspertų palaikymo. Ekspertų nuomone, tinkamiausias būtų toks vadovavimo stiliaus požymių derinys: charizmatinį vadovavimo stilių taikantis *vadovas visapusiškai pasitiki savimi ir asmeniškai prisiima riziką* bei ugdomąjį stilių pasirinkęs vadovas *atsakomybę perduoda atliekančiajam darbą*. Mes siūlytume įstaigų vadovams atkreipti dėmesį į darbuotojų atsakomybės ugdymą, nes tai tiesiogiai siejasi jų supratimu, kaip atlikti prisiimtas pareigas įstaigoje.

Literatūra

- Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 5 (24), p. 6–14. Kaunas: ASU.
- Ališauskas, R. (2009). Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika*, t. 95. p. 13–23. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Almonaitienė, J. (2012). Kūrybiškumo konceptualizacija ir praktiniai jo ugdymo aukštojoje mokykloje aspektai. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, nr. 3(1), p. 7–16. Šiauliai: ŠLK.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, issue 3, p. 315–338. USA, NY: Periodicals Service Company.
- Bojeun, M. C. (2012). *An exploratory investigation of the relationship between unhealthy organizational environmental factors and self preservation in leadership*. Filosofijos daktaro disertacija. Capella University, Capella Tower, Minneapolis, USA.
- Dhomne, S., Hall, S. P. (2012). The impact of teambuilding and leadership Styles on successful project management. *The Journal of Computing Sciences in Colleges*, vol. 28, no. 2, p. 65–72. USA, North Newton: Consortium for Computing Sciences in Colleges.
- Greiman, B. C. (2009). Transformational leadership research in agricultural education: a synthesis of the literature. *Journal of Agricultural Education*, vol. 50, issue 4, p. 50–62. Publisher USA, IL, Carbondale: American Association of Teacher Educators in Agriculture.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, t. 41, p. 50–67. Vilnius: VU leidykla.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
- Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. *Vadyba. Journal of Management*, nr. 1(17), p. 181–187. Klaipėda: KUL.
- Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Khan, M. M., Ramzan, M., Ahmed, I., Nawaz, M. M. (2011). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Styles of teaching faculty as predictors of satisfaction, and extra effort among the students: evidence from higher education institutions. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, vol. 1, issue 4, p. 130–135. UK, London: Center for Research Promotion.
- Kraniauskienė, S. (2006). *Metodinės rekomendacijos rengiant socialinį tyrimą: nuo plano iki anketos*. Klaipėda: KU leidykla.
- Lussier, R. N., Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning. USA.
- Northous, P. G. (2009). *Lyderystės teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Paulauskas, S. (1999). *Savivaldos dialektika. Teorija, metodologija, modeliai*. Klaipėda: KUL.
- Reņģe, V. (2008). *Līderības fenomens Latvijā*. Jelgava: Iespiesta un iesieta Jelgavas tipogrāfijā.
- Robbins, St. P. (2010). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, t. 40, p. 88–102. Vilnius: VU.
- Sabir, M. S., Sohail A., Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, vol. 3, no. 2, p. 145–152. Publisher: International Foundation for Research & Development.
- Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 20 (1), p. 146–153. Kaunas: LŽUU.
- Šimkevičienė, N., Sakalienė, J. (2009). Atnaujintų Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrųjų programų įgyvendinimo sėkmės ir problemos. *Kauno miesto mokytojų metodinės veiklos sklaida. Geroji patirtis ir novacijos*. Kaunas: Kauno pedagogų kvalifikacijos centras, p. 25–28.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
- Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai*, nr. 28, p. 1–7. Klaipėda: KUL.
- Župerkienė, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, nr. 15 (4), p. 225–232. Kaunas: Spalvų kraitė.
- Дафт, Р. Л., Лейн, П. (2007). *Уроки лидерства*. Москва: Эксмо.

- Капица, С. И. (2009). Коучинг как новая эффективная социальная технология формирования трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников современных организаций. *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, № 101, с. 262–269. Санкт-Петербург: РГПУ А. И. Герцена.
- Кете де Врис, М. (2004). *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Москва: Альпина Бизнес Букс.
- Лопатина, К. В., Лазуткин, А. П. (2009). Процесс управления персоналом как комплекс технологий саморазвития и самореализации потенциала сотрудников. *Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. Сборник статей студентов и молодых ученых всероссийской научно-практической конференции*, т. 4, с. 93–96. Красноярск: СибГТУ.
- Лутохина, М. А. (2008). Педагогическая культура руководителей сферы туризма как социально-педагогическая проблема. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Педагогика»*, № 2, с. 60–67. Москва: Издательство МГОУ.
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
- Саврук, О. Ю. (2009). Систематизація та класифікація стилів керівництва. *В і с н и к національного університету "Львівська політехніка"*, № 657, с. 74–82. Львів: Національний університет "Львівська політехніка".
- Уитмор, Д. (2005). *Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, Развитие людей, Высокая эффективность*. Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса. Prieiga internete: <http://www.grovetwell.com/pub-GLOBE-precis.html> [žiūrėta 2013 11 20].

THE EVALUATION OF LEADERSHIP STYLE IN THE EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS OF KLAIPEDA

AUDRIUS KUTKAITIS, ARNOLDAS PETRULIS
Klaipėda University (Lithuania)

There are a considerable number of studies dealing with the research of leadership styles and their influence on numerous aspects of an organization's performance, yet studies performed at educational establishments have been rather scarce. However, leadership style helps to create both the home policy of an organisation and the interpersonal relationships, stimulates the satisfaction of the employees with the accomplishment of the assigned tasks and guarantees continued performance of the organisation. There is a variety of possible methods that can determine the satisfaction of the employees with their work, and it is the leader who must decide in which ways each of the employees has to be motivated in order to implement the major objectives of the organisation. Leadership consists of the leader's knowledge and abilities that are necessary to achieve these objectives.

Leadership problems and personal leadership styles have existed for centuries in all historical epochs. These problems were approached, discussed and studied at length in the works of various scientists. The major objective of this study is to establish the theoretical and the practical reliability of leadership styles and their combinations that have not yet been sufficiently revealed. The research of this paper aims at answering the question as to which leadership styles or their combination are the most efficient ones in the pursuit of the objectives set by the organization.

The subject of this study is leadership styles in educational establishments. Our tasks were as follows: to analyse leadership styles and to carry out an expert study aiming at the evaluation of leadership styles in educational establishments. The methods of investigation consisted in the analysis of scientific literature, systemisation, application of the principles of logical analysis and synthesis, generalisation, induction and deduction.

The first part of the paper reflects the authors' ideas on the development of educational establishments and their correlations with the leader's competence, as well as the development of this competence as one of the priority goals oriented towards the future. It should be noted that the reflections of the authors do not

analyse the influence of leadership style in the solution of problems as they are convinced that the success of the performance of educational establishments depends on the fulfilment of general education programmes and on the director's management competence.

The second part of the paper deals with the analysis of leadership style in organization regarded as a relationship between the leader and the employees and its results. The analysis of leadership styles classifies them as modern or cognitive leadership, charismatic or attractive, transactional or motivating and cooperative, transformational or challenging, instructive or coaching, educating and developing. The authors describe the features of each style and give their general characteristics. They determine that each leader chooses what in his opinion is the best leadership style or a combination of several styles.

The authors carried out a short one-time study. The method employed was to use the primary empirical survey data and to explore expert opinions about the relevance of leadership styles on the level of the deputy director of an educational establishment. To evaluate the leadership styles a rating scale with certain value intervals was used. The survey consisted of closed questions asking to evaluate certain statements which allowed the experts to leave comments. The educational establishments were specially chosen because leadership style can influence the results achieved by these organisations. The selection of the respondents was based on the documentary formation representing the inhabitants of Lithuania of both sexes and of different ages. The selected individuals were divided into three groups, and the total number of experts was nine. Three experts were deputy directors of Klaipėda Liudvikas Stulpinas Progymnasium who had to evaluate their chosen leadership style. Three experts were leaders of methodological groups of Klaipėda Liudvikas Stulpinas Progymnasium who had to evaluate the leadership styles of their line managers (deputy directors). Three experts were employees of Lithuanian institutions who were qualified educationalists with at least eleven years of professional experience, but who did not work at this school. They had to evaluate the leadership styles of the deputy directors. The authors presented the concepts and their relationships with the tasks.

The analysis of the results of our study allows us to make certain conclusions. The most successful leadership style of the top ranking group (deputy directors) was a combination of the transformational and the instructive or coaching styles with a touch of charismatic influence. Our study revealed that it was important for the employees that their opinion be heard and its importance taken into account, even if their ideas were not accepted. In this case the employees really understood that they actually participated in the decision making. Our study showed that there was only one leader supporting the transactional leadership style who demanded strict discipline. It reflected the leader's attitude towards discipline and was appreciated by the other experts. This feature of the transactional leadership style along with the factors of the transformational leadership style means that the leader who demands self-discipline can ensure the best internal routine and discipline in his organisation. None of the experts favoured shared responsibility of the leader and the employees. The experts were united in their opinion that the most favourable combination was that of the leader with the charismatic leadership style who was totally self-confident and who was personally ready to accept all risks, and who passed the instructive or coaching responsibility to the employee who was in charge of a certain task.

We would like to advise the leaders of educational establishments to pay special attention to the education of the employees since it is directly related to their comprehension of their responsibility in the organisation.

KEY WORDS: *leadership, leadership style, leader, educational establishment.*

JEL CODES: M12, I20, D83