

VADOVO LYDERYSTĖ PLĖTOJANT DALYVAUJAMUOSIUS SPRENDIMUS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VADYBOJE

ANA GABRIELĖ SABANCEVAITĖ¹, JULIJA MELNIKOVA²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje analizuojama švietimo įstaigų vadovo lyderystė plėtojant dalyvaujamuosius sprendimus organizacijų vadyboje. Tyrimo tikslas – empiriškai atskleisti, kaip vadovas lyderiauja konstruodamas ir įgyvendindamas dalyvaujamuosius sprendimus bei kokią reikšmę jie įgyja vadybos praktikoje. Tyrimas grindžiamas fenomenologine prieiga, taikant kokybinę tyrimo strategiją ir pusiau struktūruotus interviu su šešiais švietimo įstaigų vadovais. Rezultatai atskleidžia, kad dalyvaujantieji sprendimai veikia kaip procesinis vadybos įrankis, stiprinantis organizacinę kultūrą, auginantis pasitikėjimą, skatinantis darbuotojų įsitraukimą ir prisidedantis prie vadybos veiksmingumo. Tačiau jų plėtojimą riboja struktūriniai švietimo sistemos veiksniai, laiko trūkumas ir vidiniai kultūros veiksniai, tokie kaip darbuotojų pasyvumas. Nustatyta, kad vadovo lyderystė yra esminis veiksnys, lemiantis dalyvaujamąsias vadybos sėkmę susidūrus su struktūriniais, kontekstiniais ir organizaciniais – vidiniais dalyvaujamąsias vadybos ribojimo veiksniais. RAKTAŽODŽIAI: *dalyvaujamoji vadyba, lyderystė, švietimo vadyba, sprendimų priėmimas, organizacinė kultūra.*

ABSTRACT

The article analyses the leadership of managers of educational institutions in developing participatory decision-making in organisational management. The aim of the study is to empirically reveal how leaders lead in constructing and implementing participatory decisions, and what significance they acquire in management practice. The study is based on a phenomenological approach, applying a qualitative research strategy and semi-structured interviews with six managers of educational institutions. The results reveal that participatory decisions function as process-based management tools that strengthens the organisational culture, trust and employee engagement, contributing to the effectiveness of management. However, their development is constrained by structural factors in the educational system, time limitations, and internal cultural restraints, such as employee passivity. It was found that the leader's leadership is an essential factor determining the success of participatory management in the face of structural contextual and internal-organisational PDM risks.

KEY WORDS: *participatory management, leadership, educational management, decision-making, organisational culture.*

JEL CLASSIFICATION: I21, D23, D71.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v49i2.2818>

Įvadas

Šiuolaikinės švietimo įstaigos veikia kompleksiškoje ir nuolat kintančioje aplinkoje, kuriai būdingi didėjantys veiklos rezultatų lūkesčiai, neapibrėžti kokybės standartai, visuomenės interesų įvairovė ir riboti ištekliai. Šiame kontekste tradiciniai hierarchiniai vadybos modeliai ne visada užtikrina pakankamą lankstumą, todėl vis didesnę reikšmę įgyja dalyvaujamoji vadyba ir pasidalytoji lyderystė, grindžiamos dalyvaujamaisiais sprendimų priėmimo modeliais (Bush, 2020; Pardo-del-Val ir kt., 2012). Ir Lietuvos švietimo politikos

¹ Ana Gabrielė Sabancevaitė – edukologijos magistrė, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Pedagogikos katedra

Moksliniai interesai: švietimo vadyba; lyderystė; dalyvaujamoji vadyba.

El. paštas: agsabancevaite@gmail.com

² Julija Melnikova – vyr. mokslo darbuotoja, Klaipėdos universiteto Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto Pedagogikos katedra

Moksliniai interesai: švietimo vadyba, švietimo įstaigų vadovų kompetencijos

El. paštas: julija.melnikova@ku.lt

dokumentuose akcentuojama dialogu grįsta vadyba bei mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, samprata (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Empiriniai tyrimai atskleidžia, kad dalyvaujantieji sprendimai gali gerinti sprendimų kokybę, didinti darbuotojų įsitraukimą ir skatinti organizacinę mokymąsi (Lin, 2022; Khassawneh, Elrehail, 2022).

Dalyvaujamoji vadyba šiame tyrime suprantama kaip vadybos prieiga, kai sprendimų priėmimo galia sutelkta ne tik formaliose vadovavimo pozicijose, bet paskirstoma tarp organizacijos narių, sudarant sąlygas jų realiam įsitraukimui į vadybos procesus (Pardo-del-Val ir kt., 2012; Lichtenstein, 2000). Tokia vadyba remiasi ne tik konsultavimuisi būdingu darbuotojų nuomonės išklausymu, bet ir įtakos bei atsakomybės pasidalijimu sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo procese (Likert, 1981; Cotton ir kt., 1988). Dalyvaujantieji sprendimai šiuo požiūriu apibrėžiami kaip procesas, kuriame organizacijos nariai aktyviai įsitraukia į sprendimų svarstymą, formavimą ir įgyvendinimą, o pats dalyvavimas prasmingas tik tada, kai jis lemia realius veiksmus ir organizacinius pokyčius (Pardo-del-Val ir kt., 2012; Khassawneh, Elrehail, 2022). Esminiais dalyvaujamųjų sprendimų bruožais laikytini įtakos pasidalijimas, dialogiškumas ir orientacija į sprendimų įgyvendinimą (Urbanovič, Navickaitė, 2016).

Nepaisant didžiulio tarptautinio dėmesio, dalyvaujamąsios vadybos taikymas išlieka problemiškas. Viena vertus, įrodyta jos teigiama įtaka motyvacijai, atsakomybei, inovatyvumui ir organizacijos gebėjimui įgyvendinti pokyčius (Likert, 1981; Valverde-Moreno ir kt., 2021). Kita vertus, tyrimai atskleidžia reikšmingas įgyvendinimo įtampas, kurios susijusios su biurokratiniais apribojimais, organizacinės kultūros ypatumais, laiko sąnaudomis ir sprendimų proceso sudėtingumu (Majhi, Dansana, 2021). Šios įtampos ypač ryškios švietimo sektoriuje, kuriam būdingas aukštas reguliavimo lygis ir ribota organizacijų autonomija.

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad vadovo lyderystė yra esminis veiksnys, lemiantis dalyvaujamųjų sprendimų apimtį, struktūrą ir jų įgyvendinimo sėkmę (Bush, 2020; Lin, 2022). Vis dėlto dauguma tyrimų orientuoti į mokytojų patirtis ar pasidalytosios lyderystės raišką, o vadovų praktikos, kaip jie realiai struktūroja ir įgyvendina dalyvaujamąjį sprendimų priėmimą, išlieka nepakankamai ištirtos. Lietuvos kontekste ši spraga dar ryškesnė – dominuoja fragmentiški tyrimai, analizuojantys paskirus dalyvaujamąsios vadybos aspektus, tačiau stokojama sisteminio požiūrio į dalyvaujamųjų sprendimų praktiką ir jų prasmę organizacinėje vadyboje (Želvys, 2003; Dambrauskienė, 2021).

Atsižvelgiant į tai, šiame tyrime siekiama atskleisti, kaip švietimo įstaigų vadovas lyderiauja plėtodamas dalyvaujamuosius sprendimus ir kuo šie sprendimai svarbūs organizacinei praktikai. Tyrimas grindžiamas fenomenologine prieiga, orientuota į tyrime dalyvaujančių vadovų patirčių analizę, siekiant suprasti, „kaip“ dalyvaujantieji sprendimai yra konstruojami ir įgyvendinami bei kuo jie svarbūs veiksmingos vadybos kontekste.

Tyrimo tikslas – empiriškai atskleisti, kaip vadovas lyderiauja konstruodamas ir įgyvendindamas dalyvaujamuosius sprendimus, kuo jie svarbūs vadybos praktikai.

Tyrimo objektas – švietimo įstaigų vadovo lyderystė plėtojant dalyvaujamuosius sprendimus.

Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti dalyvaujamųjų sprendimų teorinį kontekstą švietimo įstaigų vadyboje; 2) tirti, kaip vadovai taiko dalyvaujamuosius sprendimus švietimo įstaigų vadyboje; 3) atskleisti vadovo lyderystės vaidmenį plėtojant dalyvaujamuosius sprendimus.

Tyrimo metodas – fenomenologinis, duomenys rinkti pusiau struktūruotu interviu, jų analizė atlikta taikant hibridinės fenomenologijos metodus.

1. Teorinis kontekstas

Dalyvaujantieji sprendimai (angl. *participatory decision-making* – PDM) šiuolaikinėje organizacijų vadyboje suprantami kaip procesas, kuriame sprendimų priėmimo galia sutelkta ne tik formaliose vadovavimo pozicijose, bet dalijama su organizacijos nariais, sudarant sąlygas jų realiam įsitraukimui į sprendimų svarstymą, formavimą ir įgyvendinimą (Pardo-del-Val ir kt., 2012; Lichtenstein, 2000). Esminis kriterijus, leidžiantis atskirti dalyvaujamąją vadybą nuo konsultacinės, yra ne tik darbuotojų nuomonės išklausymas, bet ir faktinis įtakos bei atsakomybės pasidalijimas, kuris materializuojasi įgyvendinant sprendimus (Cotton ir kt., 1988; Urbanovič, Navickaitė, 2016). Literatūroje pabrėžiama, kad dalyvavimo formos gali varijuoti

nuo riboto konsultavimo iki plataus dialogo ir bendrakūros procesų, tačiau tik tie modeliai, kuriuose darbuotojai daro realią įtaką sprendimams ir jų įgyvendinimui, laikomi visaverčiais dalyvaujamosios vadybos pavyzdžiais (Khassawneh, Elrehail, 2022). Dalyvaujamojo sprendimų priėmimo procesai gali būti taikomi tiek operaciniu, tiek strateginiu organizacijos lygmenimis, nors jų apimtis ir pobūdis priklauso nuo organizacijos struktūros, sektoriaus ir institucinės aplinkos (Valverde-Moreno ir kt., 2021).

Empiriniai tyrimai rodo, kad dalyvaujantieji sprendimai gali daryti reikšmingą teigiamą poveikį organizacijų veiksmingumui. Jie siejami su geresne sprendimų kokybe, nes į procesą įtraukiama daugiau praktinių žinių ir skirtingų perspektyvų (Pardo-del-Val ir kt., 2012; Khassawneh, Elrehail, 2022). Be to, dalyvavimas skatina darbuotojų įsitraukimą, atsakomybę ir organizacinį lojalumą, stiprina pasitikėjimu grįstus santykius bei sudaro palankias sąlygas inovacijoms (Lin, 2022; Valverde-Moreno ir kt., 2021).

Svarbi dalyvaujamųjų sprendimų funkcija siejama su pokyčių vadyba. Darbuotojai yra labiau linkę priimti ir įgyvendinti sprendimus, kuriuose patys dalyvavo, todėl dalyvavimas mažina pasipriešinimą ir stiprina organizacijos adaptavimosi gebėjimą (Pardo-del-Val ir kt., 2012). Be to, dalyvavimas leidžia organizacijoms veikti remiantis platesniu duomenų ir patirčių lauku, kas ypač svarbu kompleksinėse ir nenuspėjamosiose situacijose (Mandinach, Schildkamp, 2021).

Vis dėlto dalyvaujamųjų sprendimų taikymas vienareikšmiškai neefektyvus. Tyrimuose skiriama keletas esminių ribojančių veiksnių. Vienas jų – laiko sąnaudos ir sprendimų proceso lėtėjimas, ypač kai reikia suderinti skirtingas nuomones (Khassawneh, Elrehail, 2022). Kita svarbi problema – atsakomybės pasidalijimas, kuris gali būti neapibrėžtas ir sukelti atsakomybės „išsiskaidymo“ riziką (Bush, 2020; Želvys, 2003). Be to, skiriami kultūriniai ir organizaciniai veiksniai, tokie kaip darbuotojų pasyvumas, nepasitikėjimas ar nepalanki organizacinė kultūra, kurie gali riboti dalyvavimo efektyvumą (Majhi, Dansana, 2021).

Viešojo sektoriaus organizacijose, ypač švietimo sistemoje, dalyvaujamųjų sprendimų raišką papildomai riboja instituciniai ir biurokratiniai veiksniai, susiję su reglamentavimu, ribota autonomija ir politiniu kontekstu (Urbanovič, Navickaitė, 2016; Valverde-Moreno ir kt., 2021). Tai sukuria įtampą tarp dalyvaujamosios vadybos principų ir realių organizacijos veikimo sąlygų.

Šiuolaikinėje vadybos teorijoje organizacijos vis dažniau interpretuojamos kaip atviros, kompleksinės sistemos, veikiančios nuolatinio kintamumo ir neapibrėžtumo sąlygomis (Cababaro Bueno, Salapa, 2021; Nkechi Odoh ir kt., 2022). Tokiose sistemose neįmanoma numatyti visų sprendimus lemiančių veiksnių, todėl racionalių, vien tik hierarchinių sprendimų modelių nebepakanka. Tuo tarpu dalyvaujamoji vadyba gali tapti įrankiu priimančiam duomenimis grįstus sprendimus atvirose sistemose, kuriant naujas, įvietintas reikšmes. Socialinio konstruktyvizmo teorija pabrėžia, kad organizacinė realybė ir žinios kuriamos socialinės sąveikos procese (Berger, Luckmann, 1966). Dialogas ir bendras prasmų konstravimas tampa esminiais procesais, kurie leidžia organizacijai mokytis bei prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Šiame kontekste dalyvaujantieji sprendimai gali būti interpretuojami kaip mechanizmas, leidžiantis integruoti skirtingas patirtis ir interpretacijas į bendrą organizacinę veiklą. Tyrimai atskleidžia, kad dalyvaujamojo sprendimų priėmimo procese darbuotojai ne tik dalijasi informacija, bet ir kartu kuria naujas reikšmes bei interpretacijas, kurios tampa organizacinių sprendimų pagrindu (Mandinach, Schildkamp, 2021). Taip organizacija funkcionuoja kaip besimokanti bendruomenė, kurioje žinios nėra fiksuotos, bet nuolat kuriamos ir transformuojamos.

Dalyvaujamųjų sprendimų veiksmingumas glaudžiai siejasi su vadovo lyderyste. Nors dalyvaujamoji vadyba dažnai siejama su galios decentralizavimu, tyrimai atskleidžia, kad vadovo vaidmuo šiame procese išlieka esminis (Bush, 2020; Lin, 2022). Šiuolaikinėse vadybos teorijose išryškėja skirtis tarp vadybinių ir lyderystės funkcijų. Vadyba dažniausiai siejama su planavimu, organizavimu ir kontrole, tuo tarpu lyderystė – su vizijos kūrimu, santykių formavimu ir žmonių įgalinimu (Bennis, 2009). Vadovas ne tik inicijuoja dalyvavimo procesus, bet ir nustato jų ribas, struktūrą bei sąlygas.

Dalyvaujamosios vadybos kontekste būtent lyderystės dimensija tampa kritiškai svarbi, nes dalyvavimas apima ne tik struktūrinius sprendimus, bet ir pasitikėjimu, dialogu bei atvirumu grįstos organizacinės kultūros kūrimą. Be to, vadovas yra atsakingas už saugios psichosocialinės aplinkos kūrimą, kurioje darbuotojai jaustųsi galintys išreikšti savo nuomonę ir įsitraukti į sprendimų priėmimą (Gunbayi, Storm, 2019). Vadovas veikia kaip tarpininkas tarp organizacijos ir jos konteksto, derindamas išorinius reikalavimus su vidiniais

bendruomenės poreikiais. Be to, jis atlieka fasilitatoriaus vaidmenį, organizuodamas dialogą, valdydamas skirtingas nuomones ir užtikrindamas, kad dalyvavimo procesas lemtų konstruktyvius sprendimus.

Todėl dalyvaujantieji sprendimai gali būti interpretuojami ne kaip savaime vykstantis procesas, bet kaip vadovo lyderystės praktika, kurioje dalyvavimas yra sąmoningai struktūruojamas, palaikomas ir integruojamas į organizacijos veiklą. Tokia perspektyva leidžia suprasti dalyvaujamąją vadybą ne tik kaip sprendimų priėmimo modelį, bet ir kaip kompleksinį socialinį procesą, priklausomą nuo lyderystės kokybės ir organizacinio konteksto.

2. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologinis pagrindas grindžiamas socialinio konstruktyvizmo ir fenomenologijos teorinėmis nuostatomis. Remiantis P. L. Bergerio ir T. Lukmano (1966) socialinio konstruktyvizmo principais, organizacijos realybė konstruojama per kasdienę jos narių sąveiką ir dialogą. Edmund'o Husserl'io (2005/1936) fenomenologinės teorijos prielaidos leidžia priartėti prie autentiškų vadovo išgyvenimų, suteikiančių reikšmę dalyvaujamųjų sprendimų fenomenui. Epistemologiškai tyrimas remiasi interpretatyvizmo (hermeneutikos) prielaidomis: informantų pasisakymai analizuojami teorijos ir asmeninių patirčių kontekstuose, o subjektyvios patirtys laikomos akademiškai vertingų žinių šaltiniu.

Empiriniam tyrimui taikoma kokybinė tyrimo strategija, leidžianti giliau pažinti socialinius reiškinius jų natūralioje aplinkoje, siekiant prasmų ir patirčių supratimo (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Pasirinkta strategija atitinka tyrimo tikslą – išanalizuoti švietimo įstaigų vadovo lyderystės aspektus plėtojant dalyvaujamuosius sprendimus įstaigų vadyboje, nes siekiama atskleisti vadovo išgyvenamas patirtis ir vadybos praktikoje kuriamas dalyvaujamųjų sprendimų taikymo prasmės.

Pasirinktas fenomenologinis tyrimo metodas, leidžiantis priartėti prie vadovo patirties esmės ir išryškinti bendras tiriamųjų patirčių struktūras (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Alhamzi, Kaufmann, 2022). Fenomenologinis metodas taikomas siekiant analizuoti ir suprasti, kaip vadovai išgyvena ir suteikia dalyvaujamųjų sprendimų įrankio naudojimo asmeninėje vadybos praktikoje prasmę, atskleidžiant, kokie tai sprendimai ir kaip jie taikomi.

Tyrimo dalyvavo šeši švietimo įstaigų vadovai, kurie koduojami *I1* (8 m. vadovavimo patirties); *I2* (5 m. vadovavimo patirties); *I3* (14 mėn. vadovavimo patirties); *I4* (14 m. vadovavimo patirties); *I5* (6 m. vadovavimo patirties); *I6* (23 m. vadovavimo patirties). Atrinkti vadovai, turintys bent vienerių metų vadovavimo patirtį ir taikę dalyvaujamuosius sprendimus savo vadybos praktikoje, taip užtikrindami, kad tyrimo dalyviai turėtų reikiamos patirties bei tyrimo tikslą atitinkančių žinių (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Informantų vadovavimo patirties imtis siekia nuo 14 mėnesių iki 23 metų: tokia patirčių įvairovė praturtina tyrimą, nes nepaisant kontekstinių skirtumų leidžia priartėti prie fenomeno esmės ir pastebėti išryškėjančius bendrus bruožus (Alhamzi, Kaufmann, 2022; Raza, 2024). Tyrimui taikyta patogioji atranka: tyrimo dalyviai kviešti dalyvauti pasitelkiant tyrėjos socialinius ryšius.

Duomenys rinkti taikant pusiau struktūruotą interviu metodą, taip užtikrinant tyrimo kryptingumą, kartu suteikianti informantams erdvės laisvai atskleisti savo patirtis. Remiantis J. Melnikova (2012), interviu leidžia rekonstruoti lyderystės kompetencijų raišką ir patirčių refleksiją švietimo kontekste. Pusiau struktūruotas interviu ypač tinkamas fenomenologiniam tyrimui, nes informantai gali laisvai interpretuoti klausimus ir dalintis savo patirtimis be griežtų prasminių apribojimų (Alhamzi, Kaufmann, 2022; Raza, 2024). Klausimyną sudarė penki atvirieji klausimai, orientuoti į dalyvaujamųjų sprendimų fenomeno supratimą, vertę, taikymo būdus, iššūkius ir vadovo vaidmenį. Interviu vykdytas nuotoliniu būdu 2025 m. rugsėjo–spalio mėnesiais. Pokalbiai įrašyti ir transkribuoti siekiant tiksliai užfiksuoti duomenis.

Surinkti duomenys analizuoti taikant hibridinės fenomenologijos metodus, derinant hermeneutinės ir interpretatyviosios fenomenologijos principus (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Alhamzi, Kaufmann, 2022; Stolz, 2023). Analizė vykdyta šiais etapais: (1) atidedamos išankstinės prielaidos (*epoche*); (2) kelis kartus skaitomi interviu nuorašai; (3) atliekama tekstūrinė individualių patirčių interpretacija; (4) atliekama struktūrinė interpretacija – horizontaliavimas ir prasminių vienetų išskyrimas; (5) grupuojami pasikartojantys

prasminiai vienetai; (6) nustatomos esminės patirčių temos; (7) apibendrinama fenomeno esmė, išryškinant pasidalytasias prasmes. Taip siekiama atskleisti, kaip vadovai supranta, patiria ir taiko dalyvaujamųjų sprendimų įrankį, paryškinant tiek bendrus, tiek unikalius patirčių elementus.

Tyrimo patikimumas ir etika

Tyrimo patikimumas užtikrintas taikant informantų verifikavimą: kiekvienas individualus interviu aprašas buvo pasidalintas su informantu, suteikiant jam savaitę jį peržvelgti ir pateikti komentarus. Tyrimas atliktas laikantis Klaipėdos universiteto Senato patvirtintų tyrimo etikos principų: savanoriškumo (dalyviai sutiko dalyvauti laisva valia), konfidencialumo (informantų tapatybė neatskleidžiama), anonimiškumo, atvirumo (informantai informuoti apie tyrimo tikslą ir duomenų naudojimą) bei patikimumo (rezultatai pristatomi objektyviai ir nešališkai).

3. Tyrimo rezultatai

Atlikus individualias interpretacijas ir horizontaliavimą, išryškėjo keturios esminės prasminės ašys, iliustruojančios, kaip vadovai patiria ir suvokia dalyvaujamuosius sprendimus ir atitinkamai juos plėtoja: 1) kokiais būdais dalyvaujantieji sprendimai įgyvendinami vadybos praktikoje; 2) kas lemia pridėtinės vertės vadybos veiksmingumą; 3) kokie iššūkiai ir rizikos išryškėja praktikoje; 4) kokie vadovo veiksmai leidžia mažinti dalyvavimo rizikas.

Šios temos atskleidžia tyrime dalyvaujančių vadovų praktikoje išryškėjančius panašumus ir skirtumus, apibendrinant duomenų analizę didesnis dėmesys skiriamas pasikartojančioms prasmėms. Taip atsižvelgiama į santykinai mažą informantų skaičių, siekiant atrasti patirčių sutapties ašis, kurios padėtų analizuoti tyrimo objektą.

Dalyvaujamųjų sprendimų taikymas švietimo įstaigų vadyboje

Dalyvaujamųjų sprendimų taikymas informantų praktikoje yra veikiau intuityvi negu aiškiai apibrėžta praktika, kurią vadovai lanksčiai taiko, manevruodami išorinėse ir vidinėse struktūrinėse ribose. Viena vertus, tam tikras dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimas yra reglamentuotas švietimo įstatymo, kuris nurodo mokyklos, metodinės bei pedagogų tarybų funkcijas ir įpareigoja švietimo įstaigos vadovą konsultuotis atitinkamais klausimais prieš priimant sprendimus ir atitinkamai veikiant. Kita vertus, kaip pastebėjo I3, dalyvaujamoji vadyba gali būti įgyvendinama beveik visame vadybos cikle. Dėl dalyvaujamąsios vadybos neapibrėžtumo ir pritaikomumo, vadovo lyderystė tampa esminiu veiksnium, lemiančiu dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimą švietimo įstaigoje.

Informantų praktikoje dalyvaujantieji sprendimai taikomi tiek formaliai, tiek neformaliai, atsižvelgiant į švietimo įstaigoms keliamus sisteminius reikalavimus, tokius kaip terminai, biudžetas, kokybės kriterijai. Kiekvieno vadovo praktikoje greta įstatymo reglamentuotų dalyvaujamųjų sprendimų numatytose tarybose atsiskleidė dalyvaujamųjų sprendimų plėtojimo būdai, papildantys švietimo sistemos reglamentą, juos vadovas taiko savo nuožiūra: nuo vadovo inicijuojamos atvirų durų politikos ir pasitarimų su administracija iki mokinių, tėvų bei bendruomenės įsitraukimo per tarybas, darbo grupes, pokalbius ir apklausas. Tai leidžia teigti, kad toks daugialypis įsitraukimas sudaro kolegialių sprendimų priėmimo prielaidas ir puoselėja organizacijos bendruomeniškumą.

Šiuos būdus vadovai derina su savo lyderystės vizija ir bendruomenės poreikiais. Tyrimo duomenys tolygiai atskleidžia, kad dalyvaujamąsios vadybos plėtojimas glaudžiai siejasi su vadovo lyderystės orientacija: „...jeigu yra gyvas ratas organizacija, tai kur tada dėtum tašką, tai visada atsakymas – reikia dėti į vidurį, nes būtent nuo kiekvieno organizacija yra priklausoma, nepriklausomai, kad ir nuo savo pareigų, bet jeigu tu esi bendruomenėje, tu esi svarbus, ir tai yra ir atsakomybė, ir lygiavertiškumas, ir svarba organizacijoje“ (I5). Duomenys iliustruoja, kad demokratiškos, arba pasidalytosios, lyderystės vadovai linkę dalyvaujamąją vadybą matyti kaip normatyvinę vadybos praktikos įrankį, atitinkantį jų asmeninę lyderystės orientaciją (Valiulė, Vaikšnoras, 2022). Informantai šį įrankį diegia pamažu ir nuosekliai, prisiimdami atsakomybę už proceso struktūravimą bei fasilitavimą.

Informantų pasisakymuose išryškėja stiprus vadovo atsakomybės aspektas. Vadovai supranta dalyvaujamuosius sprendimus kaip savo lyderystės lauką – ne kaip formalų reikalavimą ar vien techninę konsultavimosi procedūrą, bet kaip sąmoningai formuojamą organizacinę praktiką. Vadovas pritaiko dalyvaujamąsias praktikas prie organizacinės kultūros, kartu ją formuodamas (Fisher, 2021). Dalyvavimo erdvės nepaliekamos spontaniškai savireguliacijai: jas struktūruoja vadovas, kuris sprendžia, kada ir koku mastu įtraukti bendruomenę, kaip parengti informaciją diskusijai, kuriuos klausimus deleguoti platesniam aptarimui, o kuriuos spręsti siauresniame rate. Tad dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimas priklauso ne tik nuo formalų institucinių mechanizmų, bet ir nuo vadovo gebėjimo kurti pasitikėjimu, kompetencijomis ir dialogu grįstą organizacinę aplinką.

Dalyvaujamųjų sprendimų reikšmė veiksmingai švietimo įstaigų vadybai

Viena vertus, dalyvaujamieji sprendimai švietimo įstaigų vadyboje atsiskleidžia kaip procesinis, normatyvinę vertę turintis vadybos įrankis. Vadovai šį įrankį taiko organizacijoje kurdami atvirumo ir pasitikėjimo klimatą bei puoselėdami santykius, taip netiesiogiai stiprindami pasitikėjimą vadovo lyderyste ir organizacija, tolygiai puoselėdami pasidalytosios atsakomybės jausmą (Nkechi Odoh ir kt., 2022), didindami organizacinę autonomiją ir savarankišką veikmę, kuri remtųsi pasidalytąja atsakomybe ir autentiškų prasmų kūrimu (Urbanovič, Navickaitė, 2016). Kita vertus, dalyvaujamieji sprendimai tampa ne tiek rezultatų siekimo, kiek veikiau produktyvios, dialogiškos organizacinės kultūros, kuri leistų įgyvendinti pokyčius nuolatinės švietimo kaitos kontekste, kūrimo priemone. Tai leidžia vadovams efektyviau veikti ir priimti kokybiškesnius, duomenimis grįstus sprendimus, atsižvelgiant į bendruomenės grįžtamąjį ryšį bei poreikius (1 lentelė).

1 lentelė. Dalyvaujamųjų sprendimų reikšmė vadybai

Prasminis vienetas	Informantų pasisakymai
Pasitikėjimas	„...daug pasako, kad aš per tiek metų įstaigoje jokios pravardės neturiu...“ (I4) „Jeigu susitarėm, tarkim, mes visi ir tarėmės, tai tada nėra prievartos. Tokie kokybiškesni, kiek pasakyčiau, gaunasi sprendimai šiek tiek, galbūt, kad kadangi žmonės juos daugiau atlieka savo noru“ (I1)
Atsakomybė	„...kita labai svarbu, tai yra atsakomybė, kad kiekvienas dalyvis, na, teikdamas savo pasiūlymus, įgyvendindamas savo pasiūlymus, automatiškai įgyja atsakomybę tiek dėl kokybės įgyvendinimo, tiek dėl santykio su kitais kolegomis, nes reikia gebėti ir pateikti savo mintį“ (I5) „Visos idėjos nuo beprotiškų iki labai... yra aptariamasi ir paleidžiamos vykti. Aš už tai ir tada, ir kai žmogus ateina su savo idėja, jas įgyvendina“ (I6)
Duomenimis grįsti sprendimai	„Ir tikrai, vienas toks sprendimas, kas susiję su technologijomis, aš nusileidau ir taip vienu iš sprendimų, tokių kaip aš norėjau, naujų technologijų įsivertinimui įrankį, tai buvo alternatyva, paprastesnis būdas, bet vis tik kolektyvas nesutiko. [...] nors aš ir lėšų buvau gavusi pirkti tai platformai, bet kadangi kolektyvas nusprendė, kad ne, jiems buvo neaišku, kodėl jie turi tai daryti, jie nematė iš vaikų entuziazmo...“ (I2) „...tokį jau patys ir pasimatavome, netrinantis, nespaudžiantis, toks labiau savas ir, aišku, tikėtina, ir bent jau kiek aš esu pastebėjusi savo praktikoje, tai ir tuo labiau rezultatu džiaugiasi ilgiau pati bendruomenė“ (I3)

Vykdam tyrimą atskleista, kaip dalyvaujamajame procese kuriamas dialogas ir bendros tiek vadovams, tiek bendruomenei suprantamos reikšmės. Tai leidžia vadovui efektyviau organizuoti darbą ir teikti atitinkamus prioritetus. Šis įrankis padeda vadovui diegiant inovacijas tolygiai priimti kokybiškesnius, duomenimis grįstus sprendimus (Mandinach, Schildhamp, 2021). Informantų praktikoje tai reiškiasi kaip sisteminių švietimo kokybės lūkesčių pritaikymas organizacijos vidiniams poreikiams ir jų sinergizavimas. Vadovų

patirtyse dalyvaujamieji sprendimai – pridėtinę vertę kuriantis dialoginis įrankis, padedantis puoselėti mokyklą kaip besimokančią organizaciją, remiantis „Gerosios mokyklos koncepcija“ (2015). Apibendrinant, informantų pasisakymuose dalyvaujamųjų sprendimų reikšmė vadybiniam veiksmingumui yra dvejopa. Viena vertus, dialogu grindžiamas procesas leidžia vadovui derinti sisteminius lūkesčius ir tikslus su bendruomenės poreikiais, kuriant organizacijos strategijas. Kita vertus, formuojama atvirumu ir pasitikėjimu paremta organizacinė kultūra, didinanti organizacijos autonomiškumą ir padedanti įgyvendinti pokyčius.

Dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimo rizikos ir iššūkiai

Dalyvaujamoji vadyba atsiskleidžia kaip organizacinę autonomiją skatinantis vadybos įrankis, leidžiantis vadovams demokratiškai būdu išgryninti organizacijos prioritetus ir numatyti strateginius tikslus. Šį įrankį diegiant vadovams kyla struktūrinių švietimo sistemos centralizacijos nulemtų iššūkių: griežta biurokratija ir terminai, finansinė ir politinė subordinacija, riboti žmogiškieji ištekliai (Urbanovič, Navickaitė, 2016) (2 lentelė).

2 lentelė. Dalyvaujamųjų sprendimų rizikos švietimo įstaigų vadyboje

Prasminis vienetas	Informantų pasisakymai
Terminai	„Kaip pavyzdys, tarkim, gali būti susiję su kažkokiais finansais, kuriuos reikia greitai surašyti, greitai išdėlioti...“ (I1) „...tas pritarimas vienai ar kitai pozicijai atima laiko, nes dažnai būna, kad mums terminai spaudžia. Sakysim, mes pradėdam planuoti jau kitų metų biudžetą, kažkur apie lapkričio mėnesį. Nors patį biudžetą mums patvirtina kovo mėnesį“ (I4) „Tada rizikos yra, kai būna per daug informacijos, kai labai daug, kad, sakykim, iš visų susirenkame, tada pati idėja paskęsta, kartais neatsirenka, nes laiko stoka...“ (I6) „Rizika tokia ir yra, kentėti dėl tam tikrų sprendimų vilkinimo. [...] Būtent šiais metais ir čia ne mokslo metais, bet kalendoriniais metais, vėlgi nuo naujų metų, nuo vasario pirmos pradeda veikti nauji finansavimo metai. Besibaigiant mokslo metams tokių esminių sprendimų, kas yra susiję su ugdymu, naujovių, neįgyvendinsi, tik nuo rugsėjo, tačiau vyksta labai ilgas tarimasis“ (I2)
Išteklių trūkumas	„Savininkas – savivaldybės administracija dar kartą peržiūri. Ar mes teisingai sudėliojame piniginius, reiškiasi, resursus, į atitinkamas eilutes ir kaip mums sako „strateginis planas – fantazijom“. O biudžetas tai yra realybė [...] mums pirmiau pasako, kiek duos pinigų, o tada sako – strateginį paruoškite“ (I4) „Be abejonės, kad kiekvienas vadovas [...] atėjęs randa kažkokį tai kolektyvą, ir kolektyvas tokiuose, tokio pobūdžio įstaigose, kaip sakykim, mokyklos, biudžetinėse, valstybinėse įstaigose... tai nėra komanda“ (I5) „Yra tokių mokytojų yra tikrai tokių žmonių, kurie man sako iki pensijos likę du ar penki metai...“ (I2) „Aš mėgstu tuos kolektyvo narius, kurie apskritai nedalyvauja niekur. Aš specialiai prie visų pasakau – „gal nori dabar būti vadovas metodinės grupės, paimk“. „Ne, man nugaros išvarža, negalima“ (I4) „Trukdo žmonių nusistatymas. Vienas iš tokių pasakymų, kad „jūs, direktore, daugiau žinot, jūs ir padarykit...“ (I6) „kartais pasyvumas. Bet vėlgi aš tai vadinu nepasiruošimu. Turi baimių kažkokių, galbūt senos kažkokios istorijos, trukdo“ (I3)

Tyrimo duomenys atskleidė esminį planavimo iššūkį – sistemos nustatytų terminų ir mokyklos natūralaus planavimo ciklo asinchronizaciją, kuri riboja dialogo galimybes. Strateginiai mokyklos planai turi atitikti kalendorinius metus, mokslo metams tęsiantis nuo rugsėjo iki liepos, dėl to sudėtinga planuoti ir vertinti pokyčių rezultatus. Tuo tarpu mokyklos fiskalinis ir politinis pavaldumas reikšmingai riboja organizacijos veikmę. Dėl sisteminio nesuderinamumo, mokyklų vadovo lyderystei nustatomos tam tikros ribos, išlaikant akivaizdžią subordinaciją ir mažai erdvės paliekant autonomiškam veikimui (Urbanovič, Navickaitė, 2016). Vadovo demokratiškos vadybos viziją riboja centralizuota švietimo sistema, integruota į viešųjų įstaigų sistemą, kuri neatitinka mokyklos, kaip organizacijos, išskirtinumo (Khassawneh, Elrehail, 2022).

Vadovai paveldi ir jų veikmę trikdančią sisteminių žmogiškųjų išteklių trūkumą. Dalyvaujamas procesas susiduria su vidiniu pasyvumu ir kolektyvo pasipriešinimu, kuris trikdo dalyvavimo plėtrą, ypač įgyvendinimo aspektu. Informantų pasisakymuose pasyvus požiūris į darbą, internalizuoti psichologiniai barjerai ir baimės būdingesnės vyresniems kolektyvo nariams. Šias rizikas galima interpretuoti kaip posovietinio kultūrinio konteksto paveldą, kai propaguota stipriai centralizuota vadyba ir pasyvumo kultūra, perimta vyresnių kolektyvo narių (Valverde-Moreno ir kt., 2021). Tai lemia autoritarinį vadybos stilių, kuriam informantai stengiasi priešintis organizacijoje diegdami priešingas vidinės kultūros nuostatas.

Čia atsiskleidžia vidinis prieštaraavimas, kai pats dalyvaujamas procesas kuria pridėtines pasidalytosios atsakomybės ir autonominio veikimo vertes, bet susiduria su vidiniais ir išoriniais struktūriniais iššūkiais, kurie riboja proceso plėtrą ir verčių aktualizavimą.

Dalyvavimo rizikas mažinant vadovo veiksmus

Valdydami dalyvaujamojo proceso rizikas, vadovai taiko kelių tipų atsaką: plėtoja palankias formalias ir neformalias organizacines aplinkas, tobulina asmenines kompetencijas, kurios būtinos įgyvendinant dalyvaujamuosius sprendimus (3 lentelė). Atsižvelgdami į vidinius ir išorinius trikdžius, jie taktiškai struktūruoja dalyvavimo procesą, parenka diskusinius klausimus, numato diskusijos formą ir informaciją, kuri bus įtraukta į diskusiją (Fisher, 2021). Tolygiai vadovai lyderiauja neformaliais būdais kurdami dalyvavimui palankią vidinę organizacinę kultūrą.

3 lentelė. Vadovo atsakas mažinant rizikas

Prasminis vienetas	Informantų pasisakymai
Formalus atsakas	„Tai iššūkis pagrindinis tai yra laikas. [...] tai reikia įsivaizduot, kad tas pritarimas vienai ar kitai pozicijai atima laiko, nes dažnai būna, kad mums terminai spaudžia [...]. Pagrindinis dalykas – svarbu aiškiai išdėstyti tą poziciją visą, ko tu nori, tikslas, rezultatas, viskas ir terminas. Per kiek tai padarom?“ (I4) „Kaip pavyzdys, tarkim, gali būti susiję su kažkokiais finansais, kuriuos reikia greitai surašyti, greitai išdėlioti ir supranti, kad ten žmogus labai kažko tai ir nesupranta, bet šiaip jautrus dalykas yra“ (I1) „...labai daug pastangų dėjau diskutuodama su jais, su ta įmone, kokie pristatymai tikėtų...“ (I2)
Neformalus atsakas	„Aš labai noriu, kad kiekviena ir ta pati valytoja, sakykim, dalyvautų ir jaustųsi kaip dalyvis, o ne kaip darbuotoja – atėjau, išvaliau, išėjau. Jinai jaustųsi, kad jinai prisideda prie gerovės, prie vaikų auginimo ir ugdymo ir kad tas valymas, sakykim, tai duoda naudą“ (I6) „...tas psichologinio mikroklimato sudarymas, kad kiekvienas yra svarbus, nuomonė jo yra svarbi ir klaidos yra toleruotinos“ (I3) „Viena iš mūsų vertybių ir vienas iš tikslų yra, kad saugiai jaustųsi ir visi...“ (I2)
Asmeninis atsakas	„Bandai per visokius gražius ten tuos pokalbio aspektus, ateiti su koučingo, sakykim, klausimais ir taip toliau, padeda labai tais“ (I6) „...prasideda nuo to, kad vadovui toks vadybinis elementas turi būti savas pačia prigimtimi“ (I3)

Informantų pasisakymai atskleidžia, kad vadovai vertina ir valdo dalyvaujamojo proceso rizikas, tokias kaip laikas, informacijos perteklius, kompetencijos stygius ir imasi atitinkamų veiksmų joms mažinti pateikdami aiškesnius terminus, aiškiai pristatydami reikiamą informaciją, struktūruodami ir fasilituodami procesą arba pasirinkdami kai kuriuos klausimus palikti savo nuožiūrai (Bush, 2020). Išsiskiria vadovo pastangos kurti saugią socialinę ir emocinę aplinką darbuotojams, kurioje jie jaustųsi pripažinti ir lygiaverčiai bendruomenės nariai (Nkechi Odoh ir kt., 2021). Taip vadovai skatina darbuotojus įsitraukti ir aktyviai dalyvauti svarstant sprendimus bei prisidedant prie pokyčių įgyvendinimo.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad vadovai prisiima atsakomybę už proceso sėkmę, darydami tikslingas intervencijas ir tobulindami savo kompetencijas siekiant mažinti rizikas. Galima daryti prielaidą, kad vadovo vidinė nuostata ir lyderystės pakraipa yra esminiai dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimo elementai, kur neišvengiamos rizikos, tai ilgalaikės plėtros įrankis, ne iš karto duodantis matomus rezultatus.

4. Diskusija

Vykdamas empirinį tyrimą siekta pateikti įžvalgų, kurios leistų atskleisti, kaip švietimo įstaigų vadovai lyderiauja vadyboje įgyvendindami dalyvaujamuosius sprendimus, jas interpretuoti platesniame švietimo vadybos teorijų ir tyrimų lauke bei pateikti rekomendacijų dėl dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimo švietimo įstaigų vadyboje.

Kokybinių duomenų analizė patvirtino neformalaus santykio organizacijos vadyboje svarbą neoklasišinių ir modernių teorijų kontekste. Šios teorijos organizaciją interpretuoja kaip socialinę terpę, kurios veiksmingumui svarbi teigiama socialinė darbuotojų tarpusavio sąveika bei kuriamas mikroklimatas, kur darbuotojas jaustųsi saugus ir būtų patenkinti jo savirealizacijos poreikiai. J. Nkechi Odoh'as ir kiti (2022) akcentuoja, kad šiuolaikinėje organizacijų vadyboje pozityvus santykis lemia vadybos veiksmingumą. Be to, jis veda horizontaliosios hierarchijos link, nes dialogiškumu pagrįstas santykis mažina atstumą tarp vadovo ir darbuotojo. Šią prielaidą patvirtino empirinis tyrimas, atskleidęs informantų nuostata, kad jų vadybos praktikoje svarbu puoselėti tarpusavio pasitikėjimu grįstus santykius ir užtikrinti socioemocinę saugumą, o dalyvaujamieji sprendimai padeda to siekti.

Tyrėjai akcentuoja socio-emocinės gerovės reikšmę kaip vadybiniu aspektu svarbų prioritetą, siekiant gerinti darbo kokybę ir didinti darbuotojų darbo produktyvumą (Sisouvang, Pasanchay, 2024; Nkechi Odoh ir kt., 2022; Cababaro Bueno, Salapa, 2021). Vadovų patirtys patvirtina socialinių poreikių svarbą, nes darbuotojo pripažinimas lygiateisiu bendruomenės nariu yra svarbus jų lyderystės praktikos elementas ir net siekiamybė, nes bandoma įvairiais būdais kurti pasitikėjimą ir įgalinti darbuotoją dalyvauti. Atsiskleidžia vadovų įsitikinimas, kad įgalintas darbuotojas savo iniciatyvumu, idėjomis ir grįžtamojo ryšio pagerina organizacijos vadybą, o dalyvaujamieji sprendimai padeda įgalinti darbuotoją, be to, brandina asmenybę bei formuoja palankų nusiteikimą.

R. Želvys (2003) pateikė kritišką dalyvaujamųjų arba kolegialių sprendimų modelių perspektyvą, perspėdamas, kad dalyvaujamieji sprendimai gali politizuoti vadybą bei iškelti atsakomybės neapibrėžtumo problemą, minimą ir kitų tyrėjų (Bush, 2020). Tyrimo rezultatai, viena vertus, prieštarauja praktiniam šios rizikos aktualumui, nes informantų patirtys atskleidžia, kad dalyvaujamieji sprendimai skatina pasidalytąją atsakomybę (Valiulė, Vaikšnoras, 2022; Urbanovič, Navickaitė, 2016). Kita vertus, vieno informanto pasisakymuose minimi „jautrūs“ sprendimai, kurie galimai galėtų kelti vidinius konfliktus, jeigu būtų aptariaimi su visais, tačiau trūksta informacijos teigti, kad jie lemtų dalyvavimo proceso politizavimą. Dalyvaujamieji sprendimai minimi kaip įgyvendinantys prasmingus demokratiškumo elementus, kurie geriau padeda pasidalinti atsakomybę už sprendimų sėkmę, o vadovai dalyvaujamąją vadybą renkasi kaip būdą skatinti darbuotojų iniciatyvumą bei palaikyti juos prisiimant atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą. Strateginio plano bendrakūra minima kaip svarbus vadovo praktikos pavyzdys, kur dalyvaudami bendruomenės nariai apsisprendžia dėl organizacijos veiklos krypties ir tikslų bei sutaria, kaip kartu jų sieks.

Tyrimas atskleidžia, kad dalyvaujamieji sprendimų modeliai leidžia įgyvendinti kokybiškesnius, duomenimis grįstus sprendimus. Nors R. Želvys (2003) švietimo įstaigų vadyboje siūlo taikyti racionalų sprendimų

modelį, kiti autoriai šio modelio taikymą švietimo įstaigose kritiškai vertina argumentuodami, kad švietimo įstaigos veikia atvirose sistemose, tad neįmanoma izoliuoti visų reikšmingų kintamųjų ir įvertinti jų galimo poveikio (Sisouvang, Pasanchay, 2024; Pekkolay, 2021; Bush, 2020). Tyrimas kviečia perinterpretuoti teorines prielaidas ir racionalių bei dalyvaujamųjų sprendimų modelių tarpusavio priešpriešą dalyvaujamuosius sprendimus atskleidžiamas kaip duomenų rinkimo įrankį, siekiant tiksliau įvertinti sprendimų poveikį ir jo svarbą organizacijai (Mandinach, Schildhamp, 2021) bei sulaukti grįžtamojo ryšio. Taigi galima teigti, kad dalyvaujamieji sprendimų modeliai neprieštarauja racionaliems modeliams, o juos pritaiko atviros sistemos ir nenuspėjamumo kontekste, leisdami surinkti daugiau duomenų ir įvertinti daugiau kintamųjų.

Tyrimas atskleidė, kad dalyvaujamieji sprendimai atitinka mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, viziją, nes kuria dialogišką aplinką, kurioje mokyklos vadovai, mokytojai ir daugiau ar mažiau mokiniai, tėvai bei kiti darbuotojai įsitraukia į reikšmių, kurios vėliau integruojamos į organizacijos vadybą, kūrimo procesą. Šis atradimas atliepia E. B. Mandinach'o, K. Schildhamp'o (2021) tyrimus dėl duomenimis grįstų sprendimų mokykloje. Tyrejai gilinasi į patį sprendimų procesą, pedagogų dalyvavimą parodydami kaip dialogišką ir horizontalų prasmų kūrimo procesą. Panašiai apibūdinama ir informantų patirčių sąveika, kai dalyvavimo procese iškyla naujos, netikėtos prasmės, duomenys, išvalgos, kurie lemia atitinkamus vadybinius sprendimus. Vykdytas tyrimas palaiko V. Sisouvang'o, K. Pasanchay (2024) poziciją, kad dalyvaujamieji sprendimai gali būti institucinio konteksto lūkesčių ir vidinių organizacijos tikslų, būriant bendruomenę bendrų tikslų siekimo labui, derinimo įrankis. Fenomenologinė redukcija atskleidžia, kad vadovas lyderiauja kaip prasmų kūrėjas, kurdamas organizacinio augimo viziją, kurioje derinami strateginiai švietimo sistemos tikslai, bendruomenės poreikiai bei biudžetas. Tyrimas atskleidė ryškų mokymosi ir augimo elementą dalyvavimo procese, kai mokosi tiek vadovas, tiek darbuotojai.

Tyrimas paremia kitų empirinių tyrimų išvadas, kad dalyvaujamieji sprendimai yra ribojami institucinio – biurokratinio ir kultūrinio konteksto (Valverde-Moreno ir kt., 2021; Urbanovič, Navickaitė, 2016). Pasitvirtina J. Urbanovič ir J. Navickaitės (2016) pastebėtas ribojantis finansinės priklausomybės ir biurokratinių reikalavimų poveikis švietimo įstaigų autonomijai Lietuvos švietimo sistemos kontekste. Biurokratiniai reglamentai pusės informantų paminėti kaip reikšmingai veikiantys dalyvaujamąsios vadybos parametrus, nustatydami, kaip ir kas turi dalyvauti, diktodami nepalankius terminus, arba ribodami finansinius sprendimus ir veikimo autonomiją. Be to, tyrimas kvestionuoja M. Valverde-Moreno ir kitų (2021) tyrimo išvadas, kad viešosiose įstaigose daugiausia priimami operacinio pobūdžio dalyvaujamieji sprendimai, nes visi informantai išskyrė dalyvavimą rengiant strateginį planą, kaip svarbų vadybos praktikos elementą. Tam galimai įtakos turi Lietuvos švietimo sistemos centralizacijos ypatumai, suteikiantys švietimo įstaigoms daugiau strateginių sprendimų laisvės nei kitų Europos šalių kontekstuose. Vis dėlto tyrimas patvirtina esamas vadovo lyderystės raiškos ir institucinio konteksto reikalavimų tarpusavio įtampas. Tolesni empiriniai tyrimai galėtų analizuoti šių įtampų pagrįstumą, poveikį švietimo įstaigų, kaip besimokančių organizacijų, vizijai bei šių įtampų šalinimo galimybes.

Pasitvirtina ir kultūrinių nuostatų įtaka dalyvaujamąsios vadybos sėkmei. M. Valverde-Moreno ir kiti (2021) bei D. Fisher'io (2021) tyrimai išskiria kultūrinį kontekstą ir asmeninį darbuotojų mentalitetą, kaip reikšmingą dalyvaujamąsios vadybos veiksnį. M. Valverde-Moreno ir kiti (2021) argumentuoja, kad Vakarų Europos šalyse darbuotojų mentalitetas yra palankesnis dalyvaujamajai vadybai, čia akivaizdus didesnis įsitraukimas nei buvusiose sovietinio bloko šalyse. Empirinis tyrimas šią prielaidą patvirtino: informantų pasisakymai atskleidė, kad vidinės nuostatos, ypač vyresnių darbuotojų, nepalankios dalyvavimui priimančioms sprendimus dėl internalizuoto paklusnumo ar pasyvumo, skeptiškumo, prasmės trūkumo. Šios vidinės nuostatos, vieno iš informantų pastebėjimu, gali būti ne tiek kultūrinės, kiek asmeninės psichologinės kilmės. Vykdydamas tolesnius tyrimus galima būtų labiau pasigilinti į pasyvumo, kuris, informantų pastebėjimu, būdingas maždaug trečdaliui ar ketvirtadaliui kolektyvo, priežastis, ieškant galimų sprendimų, kaip paskatinti įsitraukimą. Vidinio organizacinio pasipriešinimo aspektu vadovai rodo lyderystę bandydami atsverti internalizuotas nuostatas, puoselėdami palankią organizacinę kultūrą formaliais (mokyti, kaip dalyvauti sprendimų priėmimo procese) ir neformaliais (individualūs pokalbiai, paskatinimai, pagyrimai) veiksmais, stengdamiesi paskatinti darbuotojus dalyvauti.

Vadovo lyderystė priimant dalyvaujamuosius sprendimus švietimo įstaigoje atsiskleidžia dėmesiu palankioms dalyvavimo sąlygoms, būtent formalioms struktūroms, kurios nustato dalyvavimo kriterijus ir parametrus; neformalioms sąlygoms – palankios organizacinės kultūros formavimui. Vadovai lyderiauja organizacijoje kurdami pasitikėjimu grįstas neformalias sistemas, puoselėdami santykius su darbuotojais, skatindami atvirumą ir skaidrumą, stengdamiesi sukurti saugią darbo aplinką, kurioje darbuotojas nebijotų dalyvauti. Informantai įgyvendina dalyvaujamuosius sprendimus būtent telkdami darbuotojus ir kurdami bendruomenišką atmosferą (Chen, Chen, 2024). Tyrimo rezultatai papildė D. Fisher'io (2021) vadovų sprendimų priėmimo praktikų švietimo įstaigose, kur kultūrinės praktikos tam nepalankios, tyrimą. Jis atskleidė, kad vadovai prisitaiko prie esamų kultūrinių nuostatų, siekdami vadovavimo organizacijoms veiksmingumo, tuo tarpu šio tyrimo kontekste analizuotos vadovų praktikos atskleidžia, kad organizacinės kultūros formavimas tampa lyderystės raiškos lauku, kuriame įgyvendinama ilgalaikė pokyčio vizija.

Verta pastebėti, kad atliktas empirinis tyrimas imties ir subjektyvaus duomenų lauko aspektais gana ribotas. Informantų geografinis ir kultūrinis veikimo kontekstas galėjo reikšmingai paveikti jų patirtis, kaip ir asmeniniai psichosocialiniai veiksniai, pvz., santykis su steigėju, miesto arba kaimo kontekstas, išsilavinimas ir pan. Šie subjektyvaus lauko veiksniai tyrimo kontekste nesvarstyti, tad jų galima įtaka išlieka neatskleista. Tuo tarpu pasikartojančios dalyvaujamųjų sprendimų patirtys ir prasmės informantų praktikoje paremia prielaidą, kad dalyvaujamieji sprendimai yra vertingas įrankis, siekiant švietimo įstaigų vadybos veiksmingumo.

Išvados

Apibendrinus rezultatus galima konstatuoti, kad tyrimas dalyvaujamuosius sprendimus atskleidė kaip veiksmingos švietimo įstaigų, kaip besimokančių organizacijų, vadybos įrankį. Teorinė analizė atskleidė, kad dalyvaujamieji sprendimai švietimo įstaigų vadyboje suprantami kaip procesas, kuriame sprendimų priėmimo galia paskirstoma tarp organizacijos narių, o ne sutelkiama vien formaliose vadovavimo pozicijose; esminis šio proceso bruožas yra ne vien darbuotojų nuomonės išklaušymas, bet ir faktinis įtakos bei atsakomybės pasidalijimas. Teorinis kontekstas patvirtina, kad dalyvaujamoji vadyba nėra vienareikšmiškai efektyvi – ją riboja biurokratiniai, kultūriniai ir laiko išteklių veiksniai, ypač ryškėjantys viešojo sektoriaus organizacijose.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad vadovai dalyvaujamuosius sprendimus priima tiek formaliuose instituciniuose procesuose, kurie numatyti švietimo įstatyme, tiek neformaliuose procesuose – per dialogą, grįžtamąjį ryšį, bendrakūrą ir strateginį planavimą; šių praktikų apimtį ir pobūdį lemia vadovo asmeninės lyderystės kryptingumas. Dalyvaujamieji sprendimai vadybos praktikoje įgyja dvejopą reikšmę: leidžia priimti kokybiškesnius, duomenimis grįstus sprendimus, kartu formuoja pasitikėjimu, pasidalytą atsakomybę ir bendruomenės įsitraukimu paremtą organizacinę kultūrą.

Vadovo lyderystė plėtojant dalyvaujamuosius sprendimus pasireiškia kaip fasilitatoriaus, prasmų kūrėjo ir tarpininko vaidmenys: vadovas sąmoningai struktūroja dalyvavimo procesus, kuria saugią socialinę ir emocinę aplinką bei valdo su procesu susijusias rizikas. Lyderystė šiame kontekste yra esminis veiksnys, lemiantis dalyvaujamosios vadybos sėkmę, nes tik vadovo iniciatyva ir nuoseklus kultūros formavimas dalyvavimą paverčia ne formalia procedūra, bet ilgalaikė organizacine praktika.

Dalyvaujamųjų sprendimų įgyvendinimą riboja išoriniai struktūriniai veiksniai – biurokratiniai reglamentai, asinchroniški planavimo terminai ir ribota finansinė autonomija – bei vidiniai kultūriniai trikdžiai, pasireiškiantys dalies darbuotojų pasyvumu ir internalizuotu paklusnumu. Vadovai šioms rizikoms mažinti taiko trijų lygmenų atsaką: formaliai struktūroja procesą ir aiškiai komunikuoja tikslus, neformaliomis priemonėmis kuria psichosocialiai saugią ir įtraukią organizacinę kultūrą bei tobulina savo asmenines kompetencijas, kurios būtinos, siekiant dalyvavimo veiksmingumo. Taigi vadovo lyderystė įgyvendinant dalyvaujamuosius sprendimus tampa esminiu veiksmingumo siekimo veiksmu.

Literatūra

- Alhamzi, B., Kaufmann, A. (2022). Phenomenological qualitative methods applied to the analysis of cross-cultural experience in novel educational social contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, 785134. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.785134>
- Bennis, W. (1990). *On becoming a leader*. New York: Perseus Book Group.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Cababaro Bueno, D., Salapa, A. C. (2021). The transformation of organizational theories from classical to contemporary: Analysis in the context of public administration. *Institutional Multidisciplinary Research and Development Journal*, 4 (1), 1–14.
- Chen, X., Chen, H. (2024). Essential elements of principal leadership: A literature review of the leadership qualities of primary and secondary principals. *Science Insights Education Frontiers*, 23 (2), 3811–3825. Doi: <https://doi.org/10.15354/sief.24.re392>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8–22. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306768>
- Dambrauskienė, D. (2021). *Pasidalytosios lyderystės kaip organizacinio pokyčio skatinimo modelis Lietuvos švietimo įstaigose*. Daktaro disertacija. Vytauto Didžiojo universitetas.
- Fisher, D. (2021). Educational Leadership and the Impact of Societal Culture on Effective Practices. *Sage Journal*, 20 (2). Doi: <https://doi.org/10.1177/14752409211032531>.
- Günbayi, I., Storm, S. (2019). Paradigms in guiding management approaches and theories: Classical, neoclassical, modern, and postmodern theories. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 10 (2), 39–55.
- Husserl, E. (2005). *Karteziškos meditacijos*. Vilnius: Aidai.
- Įsakymas dėl geros mokyklos koncepcijos patvirtinimo*. (2015). Gruodžio 21 d. Nr. V-1308. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija.
- Khassawneh, O., Elrehail, H. (2022). The Effect of Participatory Leadership Styles on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Adm. Sci.*, 12 (4), 195. Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *Academy of Management Executive*, 14 (4), 128–141. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979821>
- Likert, R. (1981). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Front. Psychol.*, 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Majhi, P., Dansana, A. (2021). Understanding schools in the context of classical and neo-classical theories of management. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 9 (1), 181–186.
- Mandinach, E. B., Schildkamp, K. (2021). Misconceptions about data-based decision making in education. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103190. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100842>
- Melnikova, J. (2012). *Lyderystės kompetencijos švietimo organizacijoje*. Klaipėdos universitetas.
- Nkechi Odoh, J., Chika Nonye, E., Iwuno, N. F. (2022). Organizational Theories in Education. In M. Fabunmi, G. K. T. Oduro, J. Enow Tabotndip, O. Affreh (sud.). *Leadership in Education*, 19–43. Ghana: EDUDIA and IEPA.
- Pardo-del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50 (10), 1843–1860. Doi: <https://doi.org/10.1108/00251741211279639>
- Pekkola, S. (2021). Effective School Management. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5 (8), 231–235.
- Raza, S. (2024). On the uses of phenomenology in sociological research: A typology, some criticisms and a plea. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 54 (2), 191–210. Doi: <https://doi.org/10.1111/jtsb.12415>
- Sisouvong, V., Pasanchay, K. (2024). Modern Educational Institution Management Strategies. *Journal of Education and Learning Reviews*, 1 (6), 23–36. DOI: <https://doi.org/10.60027/jelr.2024.799>
- Stolz, S. (2023). Hermeneutic phenomenology in educational research. *Qualitative Research Journal*, 23 (1), 45–59. Doi: <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2138745>
- Urbanovič, J., Navickaitė, J. (2016). School autonomy and decision-making in Lithuania. *Educational Policy Analysis Archives*, 24 (45), 1–22.
- Valiulė, V., Vaikšnoras, E. (2022). Dalyvaujamoji lyderystė švietimo organizacijose. *Pedagogika*, 146 (2), 78–92.
- Valverde-Moreno, M., Torres-Jimenez, M., Lucia-Casademunt, A. M. (2021). Participative decision-making amongst employees in a cross-cultural employment setting: evidence from 31 European countries. *European Journal of Training and Development*, 45 (1), 14–35. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0184>
- Želvys, R. (2003). *Švietimo vadyba ir politika*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vaga.

SCHOOL LEADERS' LEADERSHIP IN DEVELOPING PARTICIPATORY DECISION-MAKING IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ANA GABRIELĖ SABANCEVAITĖ, JULIJA MELNIKOVA
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The aim of the study is to empirically reveal how leaders of educational institutions (schools) lead in constructing and implementing participatory decisions, and what significance they acquire in management practice. To achieve its aim, the research was based on phenomenological methodology, epistemologically informed by interpretivism and social constructivism (Berger, Luckmann, 1966; Husserl, 2005). Qualitative data were collected through semi-structured interviews with six leaders of educational institutions, and analysed using a hybrid hermeneutic-interpretive approach. The study's theoretical framework situates participatory decision-making (PDM) as a management approach in which decision-making power is distributed among organisational members, rather than being concentrated solely in formal leadership positions. Unlike mere consultation, PDM involves genuine sharing of influence and responsibility across the decision-making and implementation cycle. The literature confirms PDM's positive effects on decision quality, employee engagement, organisational loyalty, and the capacity for change, while also acknowledging challenges such as time costs, diffusion of accountability and cultural barriers. These tensions are particularly pronounced in public-sector educational organisations, where high levels of regulation and limited institutional autonomy constrain participatory practices. The study identified four central themes in the data: 1) practical application of participatory decision-making (how PDM is implemented); 2) PDM added value for management effectiveness; 3) challenges and risks in practice; 4) leadership responses to PDM risks.

Leaders apply participatory practices both formally (as required by Lithuania's education law through school, methodological and pedagogical councils), and informally, through dialogue, feedback mechanisms, collaborative strategic planning, and trust building. The extent and depth of participation are shaped significantly by each leader's personal leadership vision and orientation: leaders with democratic or distributed leadership dispositions tend to treat PDM as a normative management principle, and invest deliberately in structuring participatory processes. PDM contributes to trust, shared responsibility, data-informed decisions, and a stronger organisational culture. Notably, collaborative strategic planning emerged as a key participatory practice in all participants' accounts, enabling community members to co-determine organisational priorities and directions. Leaders view PDM as a tool for developing the school as a learning organisation (consistent with the Lithuanian Good School Concept, 2015), enabling them to align systemic institutional expectations with internal community needs, and to improve the quality of managerial decisions through broader data collection. Implementation is constrained by structural factors (bureaucratic regulations, misaligned planning timelines [budget cycles versus academic years], financial subordination, and limited human resources), as well as internal cultural barriers, including staff passivity, resistance to shared responsibility, and internalised compliance attitudes. The passivity observed, particularly among older staff, is interpreted as a post-Soviet cultural legacy of centralised management. Leaders address these challenges through three types of response: formal means (clear goal communication, structured facilitation, selective delegation), informal means (cultivating psychological safety, socio-emotional security, and an inclusive organisational culture), and personal development (coaching skills, reflective leadership practice).

The study concludes that the school leader's leadership is the decisive factor in the success of participatory decision-making. Leaders act as mediators between institutional requirements and community needs, and as facilitators and meaning-makers who consciously structure participation as both a managerial tool and a long-term cultural practice. PDM acquires a dual significance: it functions as an instrument for improving management effectiveness through more inclusive, data-informed decision-making, and simultaneously as

a cultural practice that strengthens trust, dialogue, and shared accountability within the organisation. The study also demonstrates that PDM is not a spontaneous process, but one that requires deliberate leadership intervention: without the leader's proactive and consistent engagement, participatory practices risk remaining formal or superficial. Participatory decisions foster dialogue, shared accountability and organisational learning, even when constrained by systemic and cultural barriers. These findings contribute to the field of educational leadership and management by highlighting the inseparability of leadership orientation and participatory management effectiveness in the Lithuanian educational context.

KEY WORDS: *participatory management, leadership, educational management, decision-making, organisational culture.*

JEL CODES: I21, D23, D71.

Gauta: 2026.02.15

Priimta: 2026.03.25

Pasirašyta spaudai: 2026.04.20