



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio
valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo
įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Audronė Mikolajūnienė
Projekto autorė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė
Vadovė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

**Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio
valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo
įstaigose**

Vadyba (6211LX035)

Audronė Mikolajūnienė

Projekto autorė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2024



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

Audronė Mikolajūnienė

Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Audronė Mikolajūnienė

Patvirtinta elektroniniu būdu



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotys

Diplomantui **Audronei Mikolajūnienei**

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba) Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo
bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba) The Relationship Between Teachers' Professional Self-Efficacy
and Features of Sociocratic Governance in Panevėžys Preschool
Education Institutions

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika, MBP turi atitikti KTU rašto darbų rengimo metodinius nurodymus.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Apibrėžti sociokratinio valdymo ir profesinio saviveiksmingumo sampratą.
2. Teoriškai pagrįsti sociokratinio valdymo bruožus ir profesinio saviveiksmingumo dimensijas.
3. Ištirti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Vadovė

doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau

Audronė Mikolajūnienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2023 m. lapkričio 23 d.

Audronė Mikolajūnienė. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: sociokratija, profesinis saviveiksmingumas.

Panevėžys, 2024. 97 p.

Santrauka

Pastaraisiais metais dėl mažėjančio ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus, senstančių pedagogų ir jaunų specialistų trūkumo konkurencijos principai vis aktualesni tampa ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, o pedagogų motyvacija, įsitraukimas į organizacijos valdymą ir saviveiksmingumas – iššūkiu šių institucijų vadovams. Šiame baigiamajame magistro darbe dėmesys koncentruojamas į pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajas, kurios leidžia daryti prielaidą, kad įdiegus sociokratinio valdymo metodus didėja darbuotojų motyvacija, įsitraukimas siekti organizacijos tikslų, būti organizacijos, jos politinių ir socialinių procesų dalimi.

Baigiamojo magistro **darbo objektas** yra pedagogų saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajos, o šio darbo tikslas – atskleisti pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Darbo tikslui pasiekti išsikelti trys **uždaviniai**: apibrėžti sociokratinio valdymo ir profesinio saviveiksmingumo sampratą, teoriškai pagrįsti sociokratinio valdymo bruožus ir profesinio saviveiksmingumo sampratą, ištirti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Duomenų rinkimui pasitelkti mokslinės literatūros analizės ir anketinės apklausos raštu metodai, o **duomenų analizė** atlikta taikant aprašomosios statistikos analizės ir koreliacinės analizės metodus.

Mokslinės literatūros analizės pagrindu išryškinti penki sociokratinio valdymo bruožai (vertinamas kiekvienas darbuotojas; reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija; darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese; kolegialus organizacijos valdymas; organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinis mokymasis, kolektyvinis intelektas, lygiateisiškumas, pasitikėjimas, partnerystė, moraliniai principai) ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo septynios dimensijos (sprendimų priėmimas, užduočių ir klūčių įveikimas, motyvacija, naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas, savivoka, sėkmingas situacijų valdymas, mokymasis). Siekiant įvertinti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Rezultatai parodė, kad mažiau nei pusėje įstaigų galima atrasti sociokratinį valdymą charakterizuojančių bruožų raišką. Viena iš svarbiausių sociokratinio valdymo savybių – darbuotojų vertinimas, organizacinės vertybės bei kolegialus valdymas, tačiau organizacijos dar nėra pasirengusios kolektyviai įgyvendinti šiuos bruožus. Daugiausiai klūčių sociokratinio valdymo raiškai sudaro kiekvieno darbuotojo vertinimas ir organizacinės vertybės. Vertinant pedagogų profesinio saviveiksmingumo lygio raišką nustatyta, kad didžiausią dalį Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų pasižymi vidutiniu arba aukštu profesiniu saviveiksmingumo lygiu. Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad siekiant didinti pedagogų profesinį saviveiksmingumą, tikslinga Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose efektyvinti reguliarius susirinkimus ir lanksčią komunikaciją.

Audronė Mikolajūnienė. The Relationship Between Teachers' Professional Self-Efficacy and Features of Sociocratic Governance in Panevėžys Preschool Education Institutions. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: sociocracy, professional self-efficacy.

Panevėžys, 2024. 97 pages.

Summary

In recent years, the declining number of pre-school children, ageing teachers and a shortage of young professionals have made the principles of competition increasingly relevant to pre-school institutions, and the motivation, involvement and self-efficacy of teachers have become a challenge for the management of these institutions. This final master's thesis focuses on the links between self-efficacy and sociocratic management traits, which suggest that the introduction of sociocratic management techniques increases employee motivation, commitment to the organisation's goals, and involvement in the organisation and its political and social processes.

The object of the final master's thesis is the relationship between teachers' self-efficacy and sociocratic management, and the aim of this thesis is to reveal the relationship between teachers' professional self-efficacy and sociocratic management in pre-school educational institutions in Panevėžys. To achieve the aim of the thesis, three tasks were set: to define the concepts of sociocratic management and professional self-efficacy, to theoretically justify the features of sociocratic management and the concepts of professional self-efficacy, to investigate the expression of the dimensions of teachers' professional self-efficacy and the features of sociocratic management and the interrelationships between them in pre-school educational institutions in Panevėžys. The methods of scientific literature analysis and written questionnaire survey were used for data collection, and data analysis was carried out using the methods of descriptive statistical analysis and correlation analysis. The analysis of the scientific literature highlights five features of sociocratic management (valuing every employee; regular meetings, flexible communication; employee participation in the decision-making process; collegial management of the organisation; organisational values based on continuous learning, collective intelligence, equity, trust, partnership, moral principles) and seven dimensions of professional self-efficacy of teachers (decision-making, overcoming tasks and obstacles, motivation, initiating new activities and setting goals, self-knowledge, successful management of situations, learning). In order to assess the expression and interrelationships between the dimensions of teachers' professional self-efficacy and the traits of sociocratic governance in pre-school educational institutions in Panevėžys, a quantitative study was conducted. The results showed that in less than half of the institutions it is possible to find the expression of traits characterising sociocratic management. One of the most important features of sociocratic governance is the appreciation of employees, organisational values and collegial management, but organisations are not yet ready to implement these features collectively. The main obstacles to the development of sociocratic governance are the evaluation of each employee and organisational values. When assessing the level of professional self-efficacy of teachers, it was found that the majority of teachers working in pre-

school education institutions in Panevėžys have a medium or a high level of professional self-efficacy. The correlation analysis showed that in order to increase the professional self-efficacy of teachers, it is appropriate to improve the effectiveness of regular meetings and flexible communication in pre-school education institutions in Panevėžys.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Sociokratinio valdymo teorinės įžvalgos	13
1.1. Sociokratinio valdymo koncepcijos raida.....	13
1.2. Sociokratinio valdymo sampratos analizė	14
1.3. Sociokratinio valdymo bruožai.....	19
2. Profesinio saviveiksmingumo koncepcinis pagrindimas.....	30
2.1. Saviveiksmingumo sampratos analizė.....	31
2.2. Profesinio saviveiksmingumo dimensijos	36
3. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajų Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimas	43
3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas	43
3.2. Sociokratinio valdymo bruožų raiškos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.3. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų raiškos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų analizė	53
3.4. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose	60
Išvados	64
Rekomandacijos.....	65
Literatūros sąrašas	66
Informacijos šaltinių sąrašas	74
Priedai.....	75
1 priedas. Sociokratinio valdymo samprata (sudaryta autorės).....	76
2 priedas. Sociokratinio valdymo bruožai (sudaryta autorės)	80
3 priedas. Saviveiksmingumo samprata (sudaryta autorės).....	82
4 priedas. Profesinio saviveiksmingumo dimensijos (sudaryta autorės).....	87
5 priedas. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo raiškos tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)	89
6 priedas. ANKETA (sudaryta autorės)	93

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Profesinio saviveiksmingumo bruožų reitingavimas pagal dažnį nagrinėtuose aprašymuose	38
2 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008, 179 p.)	47
3 lentelė. Sociodemografinės charakteristikos duomenys	47
3 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – vertinamas kiekvienas darbuotojas ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika	61
4 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika	61
5 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika	62
6 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – kolegialus organizacijos valdymas ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika	62
7 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Sociokratijos įtaka ir istorija (Bockelbrink, Priest ir David, 2019).....	13
2 pav. Saviveiksmingumo jausmą įtakojantys veiksniai (sukurta autorės pagal Bandura).....	30
3 pav. Saviveiksmingumo šaltiniai (sudaryta autorės pagal Bandura)	36
4 pav. Profesinio saviveiksmingumo modelis (sudaryta autorės).....	38
5 pav. Imties formulė	46
6 pav. Tyrimo imties skaičiavimas.....	46
7 pav. Sociokratinio valdymo bruožų raiška Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	48
8 pav. Mokytojų požiūris į vadovų gebėjimą vertinti kiekvieną darbuotoją	49
9 pav. Mokytojų požiūris į reguliarius susirinkimus ir lanksčią komunikaciją	50
10 pav. Mokytojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese vertinimas	51
11 pav. Mokytojų požiūris į kolegialų organizacijos valdymą	52
12 pav. Organizacinių vertybių vertinimas	53
13 pav. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo raiška Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	54
14 pav. Mokytojų sprendimų priėmimo vertinimas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose .	55
15 pav. Užduočių ir kliūčių įveikimo vertinimas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	56
16 pav. Mokytojų darbo motyvacijos vertinimas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose	57
17 pav. Mokytojų įsitraukimo į naujų veiklų inicijavimą vertinimas	57
18 pav. Mokytojų savivokos vertinimas	58
19 pav. Mokytojų požiūrio į sėkmingą situacijų valdymą vertinimas	59
20 pav. Mokytojų požiūrio į mokymosi svarbą vertinimas	60

Įvadas

Globalizacija, technologijų inovacijos bei intensyvūs pokyčiai rinkoje skatina įmones stiprinti savo konkurencinį pranašumą, o pastarieji pokyčiai priverčia jų vadovus keisti valdymo metodus ir principus, siekiant efektyvinti žmogiškųjų išteklių valdymą, kuris užtikrintų organizacijos sėkmę.

Darbo aktualumas. Nuolat besikeičiančioje aplinkoje organizacijų vadovams svarbu pasirinkti tinkamiausią žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuris motyvuotų darbuotojus, skatintų jų saviveiksmingumą ir įtrauktų į organizacijos valdymą. Vienas tokių plačiai diskutuojamų modelių pastaruoju metu yra sociokratija – nauja valdymo paradigma Lietuvoje (Šavareikienė, 2019). Sociokratinis valdymas organizacijoje užtikrina kolegialų valdymą, darbuotojų įgalinimą priimant sprendimus, įsitraukiant į organizacijos valdymo procesą, kuriame kiekvienas gali išsakyti savo nuomonę (Spitzer, Moser, 2013; Christian, 2016; Šavareikienė, 2019). Sociokratinis valdymas panašus į demokratinį, tačiau esminis skirtumas yra tas, kad demokratijoje valdžią turi „demos“, t. y. žmonės, kurie nebūtinai turi kokių nors tarpusavio ryšių, o sociokratijoje valdžia priklauso „socio“ – grupei žmonių, kurie vieni su kitais dalijasi prasmingais santykiais. Sociokratijoje sprendimai priimami tik tuomet, kai tam jiems niekas neprieštaruoja, o demokratijoje daugumos balsas leidžia priimti sprendimus, net jei mažuma tam nepritaria. Šis demokratijos bruožas neįmanomas sociokratijoje, nes pastarojoje potencialiai kiekvienas asmuo turi veto teisę. Romme (1995) daro išvadą, kad sociokratijoje koalicijos ir kovos dėl valdžios tampa mažiau reikalingos nei tradiciniame (demokratiname) veikimo režime (Douillé, Vandewattyne ir van Daele, 2015). Toks sociokratijos išskirtinumas išlaisvina žmones, skatina jų saviveiksmingumą ir įgalina visą energiją skirti organizacijos tikslų siekiui (Eckstein, 2016).

Temos naujumas ir iširtumas. Lietuvoje sociokratinis valdymas kol kas nagrinėjamas epizodiškai, o šio reiškinių pažinimas yra gan ribotas. Sociokratijos esmę ir naudą organizacijų valdymo procese nagrinėjo Šavareikienė (2019, p. 38), kuri pastebi, kad „įdiegus sociokratiją į verslo įmonę, realizuojamas darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą principas, o tai demonstruoja tą faktą, kad būtent dalyvaudamas ir galėdamas išsakyti savo nuomonę darbuotojas jaučiasi pripažintas“. Daugiausia sociokratinio valdymo teorijos taikymo galimybes nagrinėjo užsienio mokslininkai. Saviveiksmingumo problematika Lietuvoje tyrinėjama įvairiais aspektais: Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė Balsienė (2019) atliko tyrimus viešajame sektoriuje, Baškytė ir Raižienė (2010) nagrinėjo socialinių paslaugų darbuotojų saviveiksmingumą. Selickaitė ir Reklaitienė (2015) atliko pilotinį tyrimą, kuriame aiškinosi kaip fizinio ugdymo mokytojų saviveiksmingumas pasireiškia dirbant inkliuzinėse kūno kultūros pamokose. Koncevičienė (2016) tyrinėjo kaip atidėliojimas, saviveiksmingumas ir laiko valdymas pasireiškia akademinėje veikloje. 2020 m. Davolytės, Raižienės ir Šilinsko atliktas priešmokyklinio ugdymo klasių mokytojų saviveiksmingumo tyrimas atskleidė, kad „didesnis priešmokyklinio ugdymo mokytojų saviveiksmingumas yra susijęs su didesniu vaikų atkaklumu atliekant užduotis ir elgesio savireguliacija“ (Davolytė ir kt., 2020, p. 22).

Pastaraisiais metais dėl mažėjančio ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus, senstančių pedagogų ir jaunų specialistų trūkumo konkurencijos principai vis aktualesni tampa ir ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, o pedagogų motyvacija, įsitraukimas į organizacijos valdymą ir saviveiksmingumas – iššūkiu šių institucijų vadovams. Mokslininkai (Wood ir Bandura, 1989; Friedman ir Kass, 2002) tvirtina, kad įdiegus sociokratinio valdymo metodus organizacijoje didėja darbuotojų motyvacija tobulinti savo kompetencijas, įsitraukti į veiklą bei siekti organizacijos tikslų, tapti jos socialinių

procesų dalimi. Tai suteikia pagrindą formuluoti **problemą šio darbo klausimą**: ar sociokratinis valdymas veikia ir kaip pedagogų profesinį saviveiksmingumą?

Darbo objektas: pedagogų saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajos.

Darbo dalykas: pedagogų saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo tikslas – atskleisti pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti sociokratinio valdymo ir profesinio saviveiksmingumo sampratas;
2. teoriškai pagrįsti sociokratinio valdymo bruožus ir profesinio saviveiksmingumo dimensijas;
3. ištirti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais susistemintos ir apibrėžtos sociokratinio valdymo ir profesinio saviveiksmingumo sampratos, identifikuoti sociokratinio valdymo bruožai ir profesinio saviveiksmingumo dimensijos.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, kiekybinio tyrimo instrumentarijus ir instrumentas (anketa). Remiantis gautais tyrimo rezultatais suformuluotos rekomendacijos tikslinėms grupėms (ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovams ir pedagogams).

Darbo struktūra: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, informacinių šaltinių sąrašas, 6 priedai, 20 paveikslų, 7 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 126 šaltinių. Informacinių šaltinių sąrašas – 17 šaltinių.

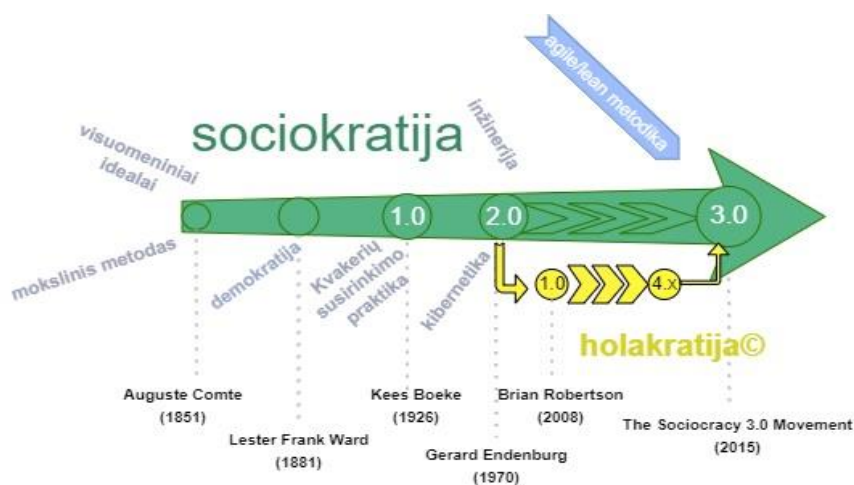
Darbo autorės konferencijoje skaitytas pranešimas:

Mikolajūnienė, Audonė, Kvedaraitė, Nida. Sociokratinis valdymas švietimo institucijose: sėkmės istorijos. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos - 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2023 m. lapkričio 24 d.

1. Sociokratinio valdymo teorinės įžvalgos

1.1. Sociokratinio valdymo koncepcijos raida

Sprendimų priėmimo greitis ir veiksmų tikslumas yra svarbiausi šiuolaikinio efektyvaus valdymo principai. Šiuolaikiniai vadovai mokomi viską žinoti, turėti atsakymus į visus klausimus ir neklysti (Nadège, 2018), nors baimė suklysti, kaip ir klaidų netoleravimas, blokuoja kūrybiškumą bei inovacijas. Akivaizdu, kad skatinimas eksperimentuoti, nebijoti suklysti ir gebėjimas rasti naujus atsakymus į klausimus tampa vis aktualesnis (Razma, 2018). Įvertinant autorių įžvalgas galima daryti prielaidą, kad organizacijų valdymo procese vis populiaresnė tampa sociokratinio valdymo koncepcija, kuri remiasi sprendimų priėmimo decentralizacija ir žiediniu sprendimų priėmimo modeliu, o jo veikimas skiriasi nuo tradicinės hierarchinės administracinės struktūros.



1 pav. Sociokratijos įtaka ir istorija (Bockelbrink, Priest ir David, 2019, p. 16)

Sociokratijos koncepcijos ištakos gana senos (žr. 1 pav.). Sociokratijos terminą pirmą kartą pavartojo 1851 m. prancūzų filosofas, pozityvizmo ir sociologijos doktrinos įkūrėjas Augustas Comte. Šią sąvoką jis susiejo su valdymo samprata, pagal kurią valdžia būtų patikėta ekspertams (kuriuos jis vadino „sociologais“) ir jie naudotųsi moksliniais metodais. Toks valdymo modelis kaip mokslinis metodas padėtų geriau tenkinti žmonių poreikius. „Naudotas ir ambicingas sociokratijos apibūdinimas, kad tai socialinė ateities tvarka, kuri tuo metu nėra įmanoma, tačiau neišvengiama ateityje. Remiantis Comte idėjomis, sociokratinė valstybė turėtų remtis šiomis nuostatomis: „meilė kaip principas; tvarka kaip pagrindas; pažanga kaip tikslas“ (Šavareikienė, 2019, p. 33). Jau tuo metu šios filosofijos kūrėjas suvokė, kad tokia santvarka būtų įmanoma tik mažose valstybėse, nes tik taip būtų įmanoma užtikrinti principų laikymąsi. Taigi, šią sąvoką sukūręs filosofas siekė atskirti demokratiją nuo tikros sociokratijos. Comte idėjas tęsė amerikiečių sociologas Wardas, kuris apibrėžė sociokratiją kaip aukštesnę valdymo formą, palyginti su demokratija. Jis manė, kad problemas geriau spręsti moksliskai grįstomis diskusijomis, o ne demokratinėmis vyriausybių šališkumu.

Sociokratija kilusi iš kvakerizmo, o kvakeriai garsėjo tuo, kad organizavimo procesus įgyvendina labai efektyviai ir taikiai net ir tada, kai susirinkime dalyvauja tūkstančiai žmonių. Olandų edukologas ir psichosociologas K. Boeke (Kees Boeke) ėmė vartoti terminą „sociokratija“ ir atliko eksperimentą Olandijos Werkplaats bendruomenės mokykloje. Mokiniais jis tikėjosi įskiepyti demokratijos principus ir palygino mokyklą kaip dirbtuvę, mokytojus kaip vyresnius kolegas, o mokinius kaip darbuotojus. Mokytojai ir mokiniai valdymo procese dalyvavo kaip lygūs su lygiais, kiekvienas turėjo

teisę priimti ar tobulinti visus siūlomus sprendimus (Bockelbrink, Priest ir David, 2020). Šią sociokratijos versiją jis sukūrė remdamasis kvakerių principais ir taisyklėmis, o sociokratiją pavadino demokratijos evoliucija.

XX a. pradžioje Endenburg'as, taip pat kvakeris ir Boeke mokyklos studentas, nusprendė įgyvendinti sociokratiją savo šeimos versle „Endenburg Elektrotechnik“ pasitelkdamas savivaldą. Jis sukūrė ir išplėtojo Sociocratic Circular Organization Method (SCM, vėliau pavadintas „sociokratinis metodas“), integruodamas Boeke sociokratijos versiją su inžinerija ir kibernetika. Dideliu šios valdymo filosofijos pripažinimu galima laikyti devintąjį dešimtmetį, kai Endenburgo kūriniai išleisti ne olandų, o anglų kalba ir tokiu būdu sociokratinio valdymo modelio idėjos tapo lengviau prieinamos angliškai kalbantiems pasaulio žmonėms.

2015 m. atsižvelgdami į laikmečio aktualijas Bockelbrink'as ir Priest'as paskelbė naują sociokratinio valdymo modelio etapą – sociokratija 3.0 (angl. Sociocracy 3.0). Šiame raidos etape toks valdymo metodas įgavo daugiau reglamentavimo: parengti taikymo gidai įvairiomis kalbomis, pateikiama daug organizacinės literatūros ir aprašų. Taip pat parengti žingsniai kaip šį metodą integruoti kartu su Lean ir Agile vadybiniais principais. Sociokratinis sprendimų priėmimo būdas plito kibernetikos, sisteminio mąstymo ir Kvakerių organizacijose, kurios padarė milžinišką įtaką komercinei veiklai Amerikoje. Tarptautinė nesmurtinio bendravimo organizacija (angl. „International Non Violent Communication Organisation“) viena pirmųjų panaudojo sociokratinį sprendimų priėmimo būdą ir yra šio metodo šalininkė, nes sociokratija siūlo valdymo struktūrą, kuri puikiai atitinka šios organizacijos vertybes ir metodus, taikomus apibrėžti asmeninius poreikius (Hallas, 2013).

Sociokratijos metodas išplito visuose žemynuose. Dabar tai pasaulinis judėjimas, turintis stiprią veiklą savo gimtojoje šalyje Nyderlanduose ir kitose Europos šalyse, JAV, Australijoje, Indijoje ir Azijoje. Globaliu aspektu sociokratiją kaip valdymo būdą diegia pasaulinio lygio kompanijos „Shell“, „Heineken“, „Pfizer“, „Zappos“ ir kt. (Šavareikienė, 2019). Viena iš nedaugelių 2015 m. Lietuvos IT sprendimų platintoja UAB „Baltimax“ nuo pat įsikūrimo pradžios įdiegė sociokratinę vadybą. Kaip teigia „Baltimax“ vadovas Andrius Mickevičius – „pagrindinė sociokratinio modelio vertė – komanda, kuri save reguliuoja pati. Įsteigiant sociokratijos modelį siekta sudaryti sąlygas savininkams atsitraukti nuo tiesioginio valdymo, sukurti organizaciją, kuri gali veikti labai plokščiai, išvengti vienasmenių sprendimų priėmimo“ (Daunienė, 2019, p. 7). Nors šioje įmonėje visiškos sociokratijos modelio nepavyko išlaikyti, tačiau ir šiuo metu taikomi tam tikri sociokratiniai metodai. Darbuotojai ir vadovai vertina galimybę dirbti sociokratinėse organizacijose. Jos paprastesnės, lengviau valdomos ir turi išskirtinį gebėjimą diegti naujoves, atsinaujinti bei reaguoti į netikėtumus rinkoje. Šis metodas ypač gerai veikia organizacijose, kuriose dirba iki 1 500 žmonių, o kai kurios daug didesnės įmonės ir didesnės bendrovės jį taiko eksperimentuodamos (Endenburg ir Buck, 2004).

Apibendrinant sociokratinio valdymo koncepcijos raidą galima teigti, kad sociokratinio valdymo metodas atsiradęs kaip valstybės valdymo modelis sėkmingai pritaikytas versle ne tik Olandijoje, bet ir visame pasaulyje, yra taikomas įvairaus tipo organizacijose ir nuolat tobulinamas.

1.2. Sociokratinio valdymo sampratos analizė

Pažodinė sociokratijos reikšmė „valdyti“ ir „palydovas“: socio – iš lotynų kalbos išvertus reiškia „kompanionas“ arba „partneris“, o krates – iš senovės graikų kalbos išvertus – „valdžia“ arba

„vyriausybė“. Etimologiškai sociokratiją sudaro šie terminai (Bockelbrink, Priest ir David, 2019, p. 16):

- socius (daiktavardis): Sociumas (lot. *socio* – draugas, bendražygis, sąjungininkas, narys);
- socius (būdvardis): sąjungininkas, bendras, susijęs;
- societas (daiktavardis): bendruomenė, sąjunga, draugija;
- krat(e)ia: galia, valdžia, jėga, stiprybė.

Įvairūs autoriai sociokratiją įvardina skirtingai. Šavareikienė (2019) įžvelgia, kad sociokratija įgalina visų organizacijos narių įsitraukimą į organizacijos valdymą, kai kiekvienas darbuotojas gali išsakyti savo nuomonę. Radu (2012) sociokratiją apibrėžia kaip valdžią, kurios „prioritetas yra žmogus, jo teisės ir pareigos, orumas, mąstantis žmogus“ (Šavareikienė, 2019 p. 35). Autoriai Saxena ir Jagota (2016) teigia, kad sociokratija – tai žiedinė organizacija, pasižyminti hierarchija sudaryta iš save nukreipiančių, save organizuojančių ir save reguliuojančių organizacinių vienetų žiedų, sujungtų kibernetinėmis kilpomis. Apibūdindami sociokratiją mokslininkai Spitzer ir Moser (2013) pažymi kolektyvo svarbą ir kolektyvinį mokymąsi, o klaidos ir nesėkmės gali būti vertinamos taip pat kaip sėkmė. Gräwert (2015) sociokratiją suvokia kaip apibrėžtas vertybes, idėjas ir ateities perspektyvas, kurių norint pasiekti reikalingi tinkami metodai ir instrumentai.

Taigi, autoriai gana skirtingai įvardija sociokratijos sampratą, tačiau daugelis pabrėžia panašius aspektus, apibūdinančius sociokratijos esmę – valdymo paradigma, kuri palengvina ir įgalina organizacijos narius priimti sprendimus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad sociokratija yra platus ir iki galo neištirtas reiškiny, tačiau susisteminus moksliniuose šaltiniuose (Endenburg ir Bowden, 1988; Šarkutė, 2009; Spitzer ir Moser, 2013; Mirzagitova, 2014; Gräwert, 2015; Panen, 2016; Jankaitytė, 2017; Šavareikienė, 2019; Wilhelmer, 2020; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021; Tsepkov, 2022; Cerulla, Engler, Exner, Herrman ir Zentarra, 2022) pateiktas sociokratijos sampratas, galima išryškinti mokslininkų požiūrius, kurie sociokratiją apibrėžia kaip *metodą / būdą / principą; valdymą / valdymo sistemą / valdymo metodą ar valdymo būdą; sprendimų priėmimą / sprendimų priėmimo modelį ar sprendimų priėmimo būdą / sprendimų priėmimo valdymą* (žr. 1 priedą).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Buck ir Endenburg, 2005; Jankaitytė, 2017; Hansen, 2020; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021; Tsepkov, 2022; Cerulla, Engler, Exner, Herrman ir Zentarra, 2022) sociokratiją apibūdina kaip *metodą / būdą* (žr. 1 priedą).

Boeke (1945) tikėjo, kad sprendimai priimami visų sutarimu leidžia žmonėms pasijusti lygiaverčiais, skatina lygybę ir mažina konkurenciją. Tačiau jis iškėlė klausimą, kaip organizuoti žmones, kad jie priimtų sprendimus, pagrįstus savivalda? Sociokratijos valdymo metodas pateikė atsakymą – saviorganizacija, kuri padeda žmonėms susitvarkyti patiems. Išbandydamas šį metodą savo mokykloje mokslininkas įsitikino, kad jis tikrai veikia, jei pripažįstami kitų interesai tokie pat realūs ir svarbūs kaip ir savieji. Buck'as ir Endenburg'as (2005) sociokratiją apibūdina kaip metodą, kuris panaudoja visų bendruomenės narių energiją ir išmintį. Autoriai teigia, kad jų principai ir vertybės yra daugelio šiuolaikinių alternatyvių organizacijų pagrindas arba įkvėpimo šaltinis. Eckstein (2016) sociokratiją apibrėžia kaip žmonių išrinkimą tam tikroms funkcijoms ar užduotims atlikti. Taikant šį metodą sociokratija nesiekia geriausio pasiūlymo, o tik vieną, kuris yra pakankamai geras. Wilhelmer'o (2020) teigimu, šis metodas daugiausia dėmesio skiria lygiavertiškumui priimant sprendimus. Lygiavertiškumas – orientuotas į sąžiningą pusiausvyrą, galios pasidalijimą ir lygybę priimant sprendimus, diegiant vaidmenis, taisykles bei metodus, kurie įgalina ir struktūriškai įtvirtina

decentralizuotų darbo grupių (komandų) savarankišką atsakomybę ir organizavimą. Hansen'as (2020) pastebi, kad taikant šį metodą į sprendimų priėmimą įmanoma įtraukti darbuotojus iš skirtingų hierarchinių lygių Bockelbrink'o, Priest'o ir David'o (2020) nuomone, sociokratijos metodas leidžia kurti strategijas, kurios „kokybiškai tinkamos“ ir turi „pagrįstą saugumo lygį“. Naudojant kolektyvinę grupės intelektą sudaromos sąlygos išlaikyti darbuotojų talentą ir kuo geriau jį panaudoti. Daunienė (2019) išvelgia stipriai įtvirtintos bendradarbių partnerystės, atviro grįžtamojo ryšio, dinamiško organizavimosi ir pagarbos savo bendradarbiams vertybių visumą. Autorės nuomone, sociokratija yra tinkamas metodas, kai organizacija nori, kad darbo kontrolę vykdytų ne vadovas, o kolegos reguliariai dalyvaudami susirinkimuose. Šavareikienė (2019, p. 36) teigia, kad sociokratijos metodas leidžia derinti „paradoksą tarp bendradarbių įsitraukimo ir kolektyvinės disciplinos. Tai plintanti organizacijų valdymo alternatyva, kuri pritampa verslo, švietimo ir kitokio tipo organizacijose“. Taip pat ji apibrėžia ir šio metodo privalumus: „kiekvienas organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas; priimami strateginiai, su organizacijos valdymu susiję sprendimai, kiekvienam suteikiama teisė pasisakyti, neleidžiant atskiriems individams laikyti organizacijos mažumos tironijos gniaužtuose, kaip kad nutinka priimant sprendimus konsensuso būdu; įgalina visus organizacijos narius įtraukti į organizacijos valdymo procesą, kur kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę“ (Šavareikienė, 2019, p. 36).

Jankaitytė (2017) pritaria šiems išvardintiems sociokratijos principams, o tai rodo, kad „naujos valdymo paradigmos, tokios kaip sociokratija, domina organizacijų vadovus, kurie yra orientuoti į naujas teorijas, gerinančias kompanijos valdymą bei didinančias veiklos efektyvumą, kartu keičiant darbuotojų požiūrį į jų darbo funkcijas ir galutinius rezultatus. Tai patvirtina teiginys, kad sociokratijos dėka bendrovę valdo visi darbuotojai“ (Šavareikienė, 2019, p. 37). Tokiu būdu sociokratija skatina pokalbių kultūrą, bendruomeniškumą bei sprendimų priėmimą sudėtingais klausimais, stiprina vietos demokratiją ir norą dalyvauti, skatina bendradarbiavimą bei sutarimą dėl priimamų sprendimų (Cerulla, Engler, Exner, Herrman ir Zentarra, 2022).

Kitam požiūriui atstovaujantys autoriai (Šarkutė, 2009; Mirzagitova, 2014; Gräwert, 2015; Christian, 2016; Daunienė, 2017; Šavareikienė, 2019; Wilhelmer, 2020; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021) sociokratiją apibrėžia kaip **valdymą / valdymo sistemą / valdymo metodą ar valdymo būdą** (žr. 1 priedą).

Boeke (1945) sociokratiją apibrėžia kaip valdymo sistemą, kurioje atsižvelgiama į kiekvieno asmens interesus, o taip pat kiekvienas asmuo gerbia visų organizacijoje dirbančiųjų interesus. Autorius išskiria tris pagrindines taisykles, kuriomis grindžiama ši sistema. Pirmiausia – atsižvelgiama į visų asmenų interesus, o atskiri asmenys paklusta visumos interesams. Antra – turi būti ieškoma visiems priimtinių sprendimų, nes priešingu atveju negalima imtis jokių veiksmų. Trečia, visi nariai turi būti pasirengę veikti pagal vieningai priimtus sprendimus. Bockelbrink'as, Priest'as ir David (2020) teigia, kad sprendimus priima tie, kurie turi tam įtakos ir gali tiesiogiai bei greitai veikti – nelaukiant tiesioginių nurodymų iš viršaus. Žmonės remiami tuo, kas jiems šiuo metu prieinama: naudotis turima informacija, nuolat tobulinti savo darbo procesus, produktus, paslaugas ir įgūdžius (Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021). Tokia valdymo sistema leidžia organizacijos nariams tapti ir lyderiais, ir vykdytojais, turinčiais realią galią bei konkrečias pareigas, taip pat – žmonėms dalį sprendimų priėmimo patikėti ekspertų grupei (Šavareikienė, 2019). Tokie žmonės renkami dažniausiai ribotam laikui, atlikti tam tikras pareigas ar įsipareigojimus (Hansen, 2020).

Šarkutės (2009 p. 115) požiūriu, sociokratija, tai valdymo sistema, kurioje „lygybė suprantama ne kaip demokratijos dėsniis „vienas žmogus – vienas balsas“, tačiau kaip principas, jog sprendimas gali būti priimtas tik tada, kai nei vienas neturi svarbaus argumentuoto prieštaravimo“. Panašią mintį išsako Mirzagitova (2014), kuri teigia, kad sociokratija reiškia valdymą, kurį vykdo žmonių grupė, susieta visuomeniniais ryšiais, priešpriešinant demokratijai, kai valdo išrinkti atstovai. Autorė mano, kad bet koks, net ir pats geriausias valdymas bus veiksmingas tik tuo atveju, kai kiekvienas parodys gerą valią ir iš tiesų stengsis rasti bendrą sprendimą, kuris būtų naudingas visiems. Tam reikia daug vidinio kiekvieno darbo: dirbti su savo netikru ego, mokytis suprasti ir priimti kitus, nors jie iš pažiūros ir nepanašūs į mus.

Sociokratijos valdymo sistemos konsensuso principus apibrėžia Rütther'is (2010), kuris teigia, kad jie padeda užtikrinti galimybę pasisakyti kiekvienam nariui, atvirai išreikšti savo nuomonę ir jai atstovauti. Reguliariai taikant konsensuso principą kiekvieno asmens argumentavimo įgūdžiai tobulėja. Tokia valdymo sistema leidžia bendrą tikslą turintiems žmonėms bendradarbiaujant su(si)kurti ir taikyti operacinę savo veikimo sistemą. Sociokratija gali būti itin patraukli ir padėti pasiekti to, ko trokšta visos organizacijos: greitį, įsitraukimą, inovacijas bei lyderystę (Daunienė, 2017).

Sociokratiją kaip valdymo metodą pateikia Wilhelmer'is (2020), kurio teigimu, toks valdymas užtikrina kiekvienos nuomonės svarbą ir pragmatiškumą, veiksmingumą visiems organizacijos nariams. Taip pat toks valdymo modelis leidžia organizaciją valdyti save kaip „organinę visumą“ (Hansen, 2020). Lingės (2020) nuomone, toks valdymo metodas ne tik priartina sprendimų priėmimą arčiau žmonių, bet ir juos pačius įtraukia į sprendimų priėmimo procesą, o priimti bendri sprendimai komandoje skatina saviveiksmingumą. Sociokratiją kaip organizacinį modelį pateikia ir Gräwert (2015), kurios nuomone, bendruomeniškumas leidžia priimti strateginius valdymo sprendimus ir pritaikyti juos formuluojant strateginius tikslus.

Sociokratinis valdymo būdas atsirado siekiant suderinti struktūrą (vertikalumą) ir aktyvų kiekvieno dalyvavimą kolektyviniame projekte (horizontalumą). Pasak Carbonnel'ės, Marshall'o, ir de Bony, (2023), norint to pasiekti reikia užtikrinti, kad niekas negalėtų primesti sprendimo neatsižvelgdamas į tuos, kuriems teks prisiimti pasekmes. Tai lygiavertiškumo principas: organizacijos nariai nėra lygūs pagal įgūdžius ir atsakomybę, tačiau jų balsai turi būti vienodai svarbūs, jei norima, kad organizacija išliktų dinamiška bei gyvybinga. Toks vadybos būdas sutaupo daug laiko ir jėgų atliekant organizacines užduotis, nes galima išreikšti pasipriešinimą ir jį panaudoti tobulinant sprendimus, diskusijose sutelkiami visų organizacijos narių talentai, pasiekama bendra vizija, skatinamas lyderystės ugdymas ir savęs tobulinimas. Tai leidžia užtikrinti sklandumą tarp skirtingų hierarchijos lygmenų, kai kiekviena šalis turi savo nepakeičiamą visumos misiją. Visgi, sociokratinis valdymas nėra susijęs su revoliuciniu organizacijos kasdienio darbo pakeitimu, tik siekiama, kad darbuotojai taptų atsakingi už įmonės tikslus, imtųsi iniciatyvos atliekant darbą. Tokiu būdu daugiausiai dėmesio verta skirti procesų tobulinimui pasitelkiant kūrybiškus sprendimus (Douillé, Vandewattyne ir van Deale, 2018).

Dar kitokiam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Endenburg ir Buck, 2004; Rütther, 2010; Spitzer ir Moser, 2013; Mierson ir Lozanova, 2014; Gräwert, 2015; Christian, 2016; Šavareikienė, 2019; Hansen, 2020; Čepkovas, 2022) sociokratiją apibūdina kaip ***sprendimų priėmimą / sprendimų priėmimo modelį ar sprendimų priėmimo būdą / sprendimų priėmimo valdymą***(žr. 1 priedą).

Endenburg'as ir Buck'as (2004) sociokratiją apibrėžia kaip sprendimų priėmimo būdą, kuriame sprendimas gali būti priimtas tik tada, kai grupės nariai neturi rimtų prieštaravimų. Autorių nuomone, toks sprendimo priėmimas leidžia organizacijai elgtis kaip gyvam organizmui, saviorganizuotis. Rūther'is (2010) papildo autorius ir teigia, kad šis būdas moko rasti sprendimus, kurie vienija visą organizaciją, o visi yra pasiruošę juos įgyvendinti. Sprendimai priimami remiantis lygiavertiškumu, tarpusavio supratimu ir bendra sprendimų paieška. Gräwert (2015) pastebi, kad bendru sutarimu priimti sprendimai atspindi įvairių žmonių požiūrį į skirtingas jų funkcijas. Darbuotojai patys priima darbo sprendimus savo srityje – autokratiškai.

Endenburg'as (2004) sutarimą dėl sociokratijos pakeitė į sutikimą. Tai reiškia, kad pabrėžiama grįžtamojo ryšio svarba. Sociokratijos išskirtinumas – specialūs grupių susitikimai, vadinami rateliais, kuriame kiekvienas darbuotojas gali pareikšti nuomonę apie politiką, kurios vadovai turi laikytis. Taip sukurama grįžtamojo ryšio kilpa. „Sutikimo sprendimų priėmimo samprata svarbi, nes suteikia veiksmingą alternatyvą balsų daugumai taip išsprendžiant minėtas daugumos balsavimo problemas. Endenburg'as teigė, kad konsensuso sprendimų priėmimas padeda išgirsti kiekvieno nuomonę ir niekas nėra paliktas nuošalyje” (Ravi, 2020, p. 7). Prieš priimant sprendimą visų sutarimu, dalyvių klausama, ar jie neprieštaruja sprendimų priėmimui. Ir atvirkščiai, jei sprendimas priimamas sutikimu, atitinkamo asmens, ar yra pagrįstų ir reikšmingų prieštaravimų (Eckstein, 2016). Christian (2016) nuomone, sociokratijos sprendimų priėmimo metodas, tai skaidrus, teisingas ir vadovaujasi efektyvumo vertybėmis, kadangi priimant sprendimus vadovaujamosi trimis vertybėmis: lygiateisiškumu – rato nariai turi vienodą balso teisę priimant sprendimus rate; skaidrumu – dėl „dvigubo susiejimo“ priimtus sprendimus žino visi; efektyvumu – tinkamai taikant sociokratiją sugaištama daug mažiau laiko ir žmonės lengviau pasiekia savo tikslus nei taikant kitus sprendimo priėmimo metodus. Teisingai taikant šį metodą, susirinkimai tampa gyvybingesni ir veiksmingesni.

Gräwert (2015) sociokratiją apibrėžia kaip nepastovų organizacinį ir sprendimų priėmimo modelį, kuris individualiai prisitaiko prie organizacijos aplinkos, poreikių ir reikalavimų. Sociokratijoje priešingai nei demokratijoje, sprendimų priėmimo procese galia priklauso ne nuo daugumos, o nuo argumentų už arba prieš sprendimo kokybę. Grupiniuose sprendimų priėmimo procesuose daugumos galia stipriai sušvelninama ir grąžinama individui, o mažuma nėra išstumama.

Spitzer'is ir Moser (2013) teigia, kad sociokratija, tai sprendimų priėmimo sistema viršijanti autokratinės galias. Lyderiai arba grupių vadovai turi tokį patį balsą kaip ir visi kiti rato nariai. Jie nebegali priimti sprendimų autokratiškai, o turi atsižvelgti į grupės pageidavimus bei interesus. Ratas veda grupę prie nustatyto tikslo ir perima valdymo užduotis (kontrolę, mokymasi iš klaidų ir pan.).

Sociokratiją, kaip sprendimų priėmimo valdymą, apibūdina Čepkovas (2022). Autorius mano, kad toks valdymas atsižvelgia į svarstymo procedūrų principus ir modelius. Komandos sprendimų priėmimas dažnai sukelia ilgas diskusijas, nes kiekvienas turi savo nuomonę. Daugelis žmonių mano, kad vienintelis būdas to išvengti – paskirti atsakingą asmenį. Cwiklicki's, Walczak'as ir Ziebicki's (2020) antrina šiai nuomonei ir pažymi, kad autonominės komandos ir kolektyvizmas priimant sprendimus taip pat yra pagrindinės „Jidoka in Lean“ prielaidos. Ši koncepcija apima atsakomybės delegavimą už procesus ir jų teisingą atlikimą. Tačiau atsakingos komandos tam tikriems procesams turi aukštą autonomijos lygį. Jie nusprendžia apie dabartinį proceso našumą taip pat pokyčius ir tobulėjimą. Visi sprendimai priimami kolektyviai. Iš darbuotojų tikimasi aukšto lygio atskaitingumo ne tik už sritį, kuri taikoma jiems tiesiogiai, bet ir visai organizacijai. Labai svarbus komandinio darbo elementas yra tiesioginis, kasdieninis bendravimas, susitikimo metu apibendrinami pasiekimai ir

nustatomi tolesni tikslai. Marshall'as (2012) pabrėžia, kad sociokratijos valdymo poveikis – pasitikėjimo tarp narių sukūrimas ir priimamų sprendimų patikimumas. Sprendimams priimti reikalingą laiką, kuris gali atrodyti ilgesnis nei autokratinėje organizacijoje, didžiąja dalimi kompensuoja sprendimo kokybė ir visų suinteresuotų asmenų palaikymas. Čia svarbus tarpininko vaidmuo, kuris turi puikiai įvaldyti sociokratinį procesą, o grupė turi gerbti jo nurodymus. Geras bendravimas (nesmerkiantis, autentiškas ir argumentuotas patenkintų ir / arba nepatenkintų poreikių forma) visą procesą padaro veiksmingesniu ir produktyvesniu.

Tačiau oponentai šį valdymo metodą kritikuoja dėl (kartais neįveikiamų) sunkumų, susijusių su jų įgyvendinimu (Douillé, Vandewattyne ir van Deale, 2018). Be to, šis valdymas dažnai siejamas su pavojingai išaugusia darbuotojų laisve, didesne jų savarankiškumo kontrole ir, galiausiai, dideliu prieštaravimu savo asmeninių interesų naudai (Horman, 1991).

Apibendrinant sociokratinio valdymo sampratos analizę pastebėtina, kad sociokratiją įgyvendina grupė žmonių, kurie turi tą pačią viziją, tas pačias veiklos taisykles, bendrą misiją ir tikslus, kuriuos jie patys apibrėžia ir kurie turi būti pasiekti kartu. Taip pat šis valdymas grindžiamas organizaciniais ir sprendimų priėmimo principais, kuriais siekiama, kad priimant sprendimus dalyvautų visi. Sociokratinis valdymas ugdo dalyvavimą ir kolektyvinį intelektą, kuris leidžia palaikyti sklandžius tarpusavio santykius. Todėl apibendrintai galima teigti, kad sociokratinis valdymas yra suvokiamas kaip metodas / būdas / principas; valdymas / valdymo sistema / valdymo metodas ar valdymo būdas; sprendimų priėmimas / sprendimų priėmimo modelis ar sprendimų priėmimo būdas / sprendimų priėmimo valdymas.

1.3. Sociokratinio valdymo bruožai

Sociokratijos metodas ne tik įgalina žmones priimti sprendimus, prisiimti atsakomybę, bet ir pripažįsta vertybes. Bockelbrink'as, Priest'as ir David (2020) mano, kad sociokratijos metodas padeda organizacijai išlaikyti talentus, pragmatiškumą (Dauninenė, 2017), radikalų atvirumą (Šavareikienė, 2019). Mirzagitova (2014) šalia kitų sociokratijos bruožų išskiria asmeninius poreikius ir jų tenkinimą, o Žaikauskas ir Žvanginytė (2016) – kolektyvinę discipliną.

Remiantis mokslinių šaltinių (Boeke, 1945; Endenburg ir Buck, 2004; Rüther, 2010; Radu, 2012; Mierson ir Lozanova, 2014; Mirzagitova, 2014; Gräwert, 2015; Panten, 2016; Christian, 2016; Eckstein, 2016; Žaikauskas ir Žvanginytė, 2016; Jankaitytė, 2017; Dauninenė, 2017; Šavareikienė 2019; Cwiklicki, Walczak ir Ziebecki, 2020; Wilhelmer, 2020; Hansen, 2020; Bockelbrink, Priest ir David, 2020; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021; Čepkovas, 2022; Cerulla, Engler, Exner, Herrman, ir Zentarra, 2022) analize, sociokratijos bruožai išskiriami kaip **vertinamas kiekvienas darbuotojas / reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija / darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese / kolegialus organizacijos valdymas / organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymosi, kolektyvinio intelekto, lygiateisiškumo, pasitikėjimo, partnerystės, moraliniais principais** (žr. 2 priedas).

Pirmajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Boeke, 1945; Endenburg ir Buck, 2004; Rüther, 2010; Gräwert, 2015; Jankaitytė, 2017; Wilhelmer, 2020) išskiria sociokratijos esminį bruožą – **vertinamas kiekvienas darbuotojas** (žr. 2 priedas).

Kiekvieno darbuotojo vertinimas – viena iš vertingiausių praktikų į kurią organizacijos turi sutelkti dėmesį. Ši praktika gali pagerinti darbuotojų įsitraukimą, sumažinti kaitą, padidinti produktyvumą ir

pasiekti verslo tikslų, o taip pat išlaikyti darbuotojus. Darbuotojų pastovumo užtikrinimas – vienas iš iššūkių, su kuriuo šiandien susiduria dauguma organizacijų. Darbuotojų kaita reiškia nuostolius. Darbuotojai vertinami asmeniškai, nes kiekvienas darbuotojas turi skirtingus įgūdžius ir pasiekimus, kuriuos reikia vertinti. Įgyvendinant darbuotojo pripažinimą, nuoširdumas gyvybiškai svarbus, nes žmonės atpažįsta, kuomet pripažinimas nėra tikras.

Tauber'is (2017) teigia, kad sociokratinėje organizacijoje darbuotojai dirba vieni su kitais, o ne vieni prieš kitus, o tai pašalina konkurencijos spaudimą. Atsižvelgiant į bendrai nustatytą įmonės tikslą, jis turi būti ir bendrai pasiekiamas, galia paskirstoma atskiriems darbuotojams. Siekiant tikslo kiekvienas atskiras narys laikomas svarbiu, tai reiškia, kad jie nebelaikomi „pakeičiamaisiais“, o veikiau kurie savo įgūdžiais, žiniomis ir gebėjimais įneša svarbų indėlį. Taip sukuriamą bendrą darbo kultūrą, kurioje darbuotojai vertinami ir jaučiasi svarbūs. Sociokratinėje organizacijoje *kiekvienas požiūris svarbus*, o pragmatiškos ir kartu skaidrios procedūros užtikrina veiksmingumą priimant realų visų organizacijos narių bendrą apsisprendimą. Sociokratinėje organizacijoje *atsižvelgiama į kiekvieno nario nuomonę*, todėl prieš priimant sprendimus apklausiamas kiekvienas narys. Bendras sutarimas leidžia toliau judėti bendro tikslo link (Rüther, 2010; Wilhelmer, 2020). Taikant sociokratijos modelį visi *jaučiasi išgirsti ir tampa saugu prisiimti atsakomybę*. Darbuotojų atsakomybės prisėmimą pabrėžia Šavareikienė (2019) ir Jankaitytė (2017), autorių teigimu, šio valdymo metodas leidžia aiškiau nubrėžti darbuotojų atsakomybės apribojimus įmonėje įtraukiant juos į konkrečių sprendimų priėmimo procesą, kuris padeda suprasti ir įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus. Jei vadovams pavyksta palaipsniui perduoti daugiau atsakomybės darbuotojams ir atsisakyti daugiau galių, užsimezga pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas. *Pasitikėjimas* priklauso nuo susiklosčiusių aplinkybių, kurias visada galime tam tikru mastu formuoti patys. Esant tam tikroms sąlygoms, pasitikėjimas gali greitai išsivystyti. Sociokratiniai principai sukuria pagrindą, kurio reikia pasitikėjimui kurti. Tokioje organizacijoje kiekvienas organizacijos narys *prisiima atsakomybę* už veiksmingą organizacijos funkcionavimą, darbuotojų veiksmai susiję ne tik su savo darbu, bet ir asmeniniu tobulėjimu bei parama vieni kitiems. Kiekvienas organizacijos narys atsakingas už savo veiksmų suderinimą su organizacijos vertybėmis ir sprendimų priėmimu. Tik tada, kai darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, jie ir prisiima atsakomybę. Organizacijoje *daromas klaidas* išskiriama, kaip teigiamą patyrimą ir darbuotojų atsakomybės prisiėmimą. Jos leidžiamos ir sveikintinos. Klaidos, tai tiesiog matavimai, kad kažkas vyksta ne taip, kaip tikėtasi. Į tai galima reaguoti, pavyzdžiui, keičiant kryptį, procedūras ar net nuomonę. Klaidos sociokratijoje vertinamos ne kaip individuali nesėkmė, bet kaip vertinga užuomina skatinanti kolektyvą ieškoti kūrybiškų sprendimų (Panten, 2016).

Sociokratinis valdymo metodas suteikia įmonės *kontrolę* ir darbuotojams, ir vadovybei. Ji užtikrina ir saugumą, ir kūrybiškumo stimulą; ji rūpinasi ir pelnu, ir žmogiškosiomis vertybėmis. Christian (2016) pateikia 7 punktus, kurie užtikrina būtiną kontrolę ir pusiausvyrą, kad būtų išvengta galimo piktnaudžiavimo valdžia. Jos veikia sinergiškai, viena kitą papildydamos:

1. pasiūlymo formavimas;
2. sprendimų priėmimas bendru sutarimu;
3. žmonių skyrimas į pareigas ir (arba) rinkimai;
4. grįžtamojo ryšio teikimas, siekiant pagerinti pareigų atlikimą;
5. valdymo struktūros „dvigubų ryšių ratai“;
6. aiškūs kiekvieno rato tikslai ir uždaviniai;

7. į kiekvieną pasiūlymą įtrauktos plano / įgyvendinimo / vertinimo grįžtamojo ryšio kilpos.

Taikant sociokratijos principus daugiau žmonių pradėjo imtis vadovaujančių vaidmenų, įskaitant naujus bendruomenės narius, kurie anksčiau nedalyvavo valdyme (Christian, 2016).

Antrajam požiūriui atstovaujantys mokslininkai (Christian, 2016; Dauninenė, 2017; Cwiklicki, Walczak ir Ziebicki, 2020; Bockelbrink, Priest ir David, 2020) išskiria **reguliarius susirinkimus, lanksčią komunikaciją** kaip svarbų sociokratijos bruožą (žr. 2 priedą).

Terminų žodynas susirinkimą apibrėžia pirmiausia kaip veiksmą, susirinkti, o antras paaiškinimas – gyventojų ar narių bendras dalyvavimas svarstant kokį nors klausimą. Organizacijoje *susirinkimai* labai svarbūs: darbuotojai dalinasi žiniomis, aptariamos idėjos, priimami sprendimai, inicijuojami pokyčiai. Norint efektyvinti susirinkimus, organizacijos pradėjo juos organizuoti reguliariai. Kad ir kaip būtų reikalingi susirinkimai, ne visi jie turi tokią didelę įtaką organizacijoms.

Kanadoje įsikūrusi CornerStone Dynamics agentūra, kuri specializuojasi verslo specialistų strategijų valdyme, 2022 m. publikavo Dempsey atliktą tyrimą „Šiuolaikinių susirinkimų statistika“. Pastebėta, kad nuo 2000 m. susirinkimų trukmė pailgėjo 10 proc., 37 proc. susirinkimų vyksta be darbotvarkės, 15 proc. darbo laiko praleidžiama susirinkimuose, neproduktyvūs susirinkimai per metus iššvaisto daugiau nei 37 mlrd., daugiau nei 67 proc. vadovų susirinkimus vertina kaip nesėkmingus, 92 procentų apklaustų darbuotojų prisipažino, kad susirinkimuose atlieka daug užduočių, t. y. 69 proc. susirinkimų metu tikrina savo el. paštą, 4 proc. žmonių atlieka kelias užduotis vaizdo skambučių metu, o 57 proc. atlieka kelias užduotis telefonu (skambina, rašo žinutes, žaidžia). Iš 182 apklaustų vyresniųjų vadovų 65 proc. teigia, kad susirinkimai trukdo baigti individualų darbą, o 71 proc. mano, kad susirinkimai neproduktyvūs ir neefektyvūs. Dempsey mano, kad pirmiausia reikia susitarti dėl darbotvarkės ir susirinkimo tikslo, komanda turi būti nuolat atnaujinama, o darbuotojai turėtų būti reguliariai tikrinami. Būtent visus šiuos žingsnius demonstruoja sociokratija.

Endenburg'as ir Buck'as (2004) pagrindinė mintis ir idėja įgalinanti darbuotoją, kad kiekviename sociokratinės organizuotos grupės susirinkime kiekvienas žmogus lygus priimant sprendimus. Susirinkimo struktūra iš karto pakeičia rato narių elgesį. Susirinkimai turi tris pagrindines taisykles (Boeke, 1945):

1. turi būti atsižvelgiama į visų narių interesus;
2. reikia ieškoti sprendimų, kuriuos visi galėtų priimti, nes kitaip nebus galima imtis jokių veiksmų;
3. visi nariai turi būti pasirengę veikti pagal šiuos vienbalsiai priimtus sprendimus.

Kyla pavojus, kad kiekvienas turi laikytis posėdyje priimtų sprendimų, kuriems jis turi tik netiesioginę įtaką. Šis pavojus būdingas visiems tokiems sprendimams, ypač partinėje sistemoje. Tačiau kur kas mažiau pavojinga, kai atstovai parenkami bendru sutarimu ir todėl jais labiau pasitikima. Tokiu būdu dirbanti grupė turėtų būti tam tikro dydžio. Ji turi būti pakankamai didelė, kad asmeniniai reikalai užleistų vietą objektyviam požiūriui į aptariamą temą, bet pakankamai maža, kad nebūtų sunkumų, kad būtų galima užtikrinti reikiamą ramią atmosferą. Susirinkimams, susijusiems su bendraisiais tikslais, tinkamiausia – apie keturiasdešimties žmonių grupė.

Sociokratijoje susirinkimai turi 4 komponentus:

1. *aiškumas* – vadovas ar pagalbininkas parengia dienotvarkę, todėl visi žino, ko tikėtis. Kiekvienam dalyviui aišku ar tai ataskaita, ar tyrinėjimas, ar sprendimas. Vaidmenys aiškūs. Visi žino, kas padeda, o kas užsirašinėja;
2. *struktūra* – sociokratija suteikia aiškią ir lengvai sekamą susirinkimų struktūrą;
3. *efektyvus sprendimų priėmimas* – sprendimai priimami sutikimu;
4. *ryšys* – padeda žmonėms pasidalinti savo jausmais ir užmegzti ryšį kitu lygmeniu.

Susirinkimuose kalbėjimas ratu užtikrina, kad kiekvienas balsas turėtų savo žodį, niekas nebūtų prarastas diskusijose tarp tų, kurie turi daugiausiai ką pasakyti. Dalyviai kalba paeiliui ir po vieną. Taip užtikrinama, kad bus išgirsta kiekvieno komandos nario nuomonė. Kiekvienas dalyvis turi pateikti savo sutikimą arba nurodyti rimto „ne“ priežastis. Kiekvienas narys turi skirtingą požiūrį: buhalteris organizaciją mato kitaip nei mokytojas, o pastarasis kitaip nei darbuotojas, dirbantis kitoje srityje. Visus juos vienija bendras tikslas, užduotis sujungti arba integruoti šias skirtingas perspektyvas į bendrą sprendimą. Šiame modelyje didelį vaidmenį vaidina pasitikėjimas. Kad procesas būtų efektyvus, kiekvienos grupės nariai pasitiki vieni kitais.

Reguliarūs susirinkimai, grupinės diskusijos, tai nuolatinio tobulėjimo proceso dalis. Tokiu būdu nuolatinis bendravimas tarp plano rengėjų ir plano naudotojų leidžia dalintis įgaliojimais su įgyvendintojais. Įgyvendintojams suteikiama teisė derėtis dėl galutinio rezultato. Procesas pasižymi tuo, kad skirtingos suinteresuotosios šalys suvokia tikslus, rezultatus ir kitas sprendimų priėmimo ypatybes kaip kolektyvinį. Jie nuolat bendrauja vieni su kitais, analizuoja ir iš naujo interpretuoja vieni kitų požiūrį. Toks procesas leidžia geriau suprasti vieni kitų interesus. Reguliarūs susirinkimai, darbuotojų laisvas sprendimų priėmimas, sprendimų priėmimai pagrįsti skaidrumu, teisingumu, atviras grįžtamasis ryšys užtikrina organizacijos sėkmę (Christian, 2016; Daunienė, 2017). Susirinkimai tampa veiksmingesni, todėl sutaupoma laiko ir pinigų. Yra manoma, kad jei bus išklaustas kiekvienas balsas, susirinkimai užtruks ilgiau, tačiau dažnai būna priešingai, iš dalies dėl kruopščiau parengtų susirinkimų formatų. Tačiau Mierson ir Lozanova (2014) pastebi, kad susirinkimai užsitęsia dėl nepakankamo pritarimo ir informacijos trūkumo priimant sprendimus iš viršaus žemyn.

Grįžamojo ryšio taikymas organizacijoje užtikrina komunikaciją tarp aukštesniojo ir žemesniojo rango darbuotojų. Principo veikimas priklauso nuo žiedinio rato išrinkto vadovo, kuris tampa tarsi „grandis“ tarp šių dviejų organizacijos lygmenų. Kaip teigia Douillé, Vandewattyne ir van Deale (2018), šio vadovo statusas skiriasi nuo kitų organizacijos narių statusų, nes savo padalinio vadovu jį paskyrė jo paties hierarchija. [...] Jis taip pat priklauso aukštesniojo lygmens ratui, [...] todėl jis dalyvaus informacijos sraute tarp aukštesnio ir žemesnio lygmens ratų. [...] Vadovas garantuoja aukštesnio lygio nariams, kad jų požiūriui bus atstovaujama žemesnio lygio rate“. Toliau nagrinėdami šio principo raišką, Douillé, Vandewattyne ir van Deale pabrėžia, kad sociokratinio požiūriu išlaikyti tokią organizacinę struktūrą yra problematiška: „Net jei aukštesniojo rato sprendimai priimami bendru sutarimu, žemesniojo rato nariams vis tiek gali kilti abejonių, ar atsižvelgta į jų nuomonę. Visa tai vyksta todėl, nes tiesioginis komunikacijos tarp dviejų rangų vadovas yra iš aukštesniojo rato. Norint išvengti nesutarimų ir ginčų, žemesnysis ratas išsirenka kitą asmenį, kuris jiems atstovaus aukštesniajame rate“ (Douillé, Vandewattyne ir van Deale, 2018, p. 35). Sociokratijoje grįžtamasis ryšys pasireiškia kaip prasminga informacija apie organizacijos funkcionavimą. Jis turėtų būti renkamas sistemingai ir cikliškai, naudojant pirminio matavimo principą:

Vadovauk – suplanuoti susirinkimą. Tai apima darbotvarkės kūrimą bendradarbiaujant ir net smulkmenas, pvz., kur ir kada vyks susirinkimas.

Daryk – surengti susirinkimą ir vykdyti. Sociokratija pasisako už raundų naudojimą, kai kiekvienas komandos narys turi galimybę pasisakyti vieną kartą per diskusijų raundą. Tai skatina tarpusavio supratimą ir moko darbuotojus klausymosi įgūdžių.

Įvertink – įvertinkite susirinkimą. Paties susirinkimo efektyvumo ar kokybės įvertinimas – pagrindinis sociokratijos komponentas. Komandos sekretorius turi protokoluoti ir siūlyti temas kurios bus aptartos tolesniuose susirinkimuose.

Atsiliepiamai visada turėtų būti sutelkti į tai, ar aptariama tema sugebėjo priartinti ratą prie savo tikslų.

Kartojant šį modelį visuose organizacijos lygmenyse, kiekvienas padalinys gali būti „sujungtas dvigubais ryšiais“. Išskirtos dvi sociokratijos idėjas, kurios padeda organizacijoms sėkmingai funkcionuoti ir užtikrinti darną *tarpusavio komunikacijoje*. Pirmoji idėja – efektyvumas, kai organizacija išsikelia sau keletą tikslų ir turi daryti viską, kas įmanoma, kad paremtų darbuotojus, kol jie galiausiai juos pasieks. Antroji, lygybės idėja, veikia darbuotojų lygybės principu. Jo esmė išklaudyti, išgirsti ir atsižvelgti į visų organizacijos narių balsą. Tokiu būdu kiekvieno asmens nuomonė svarbi ir aktuali, leidžianti daryti pažangą. Autorius pabrėžia, kad šis lygybės principas grindžiamas konkrečiais dalyvių mainais, kuomet kiekvienas turi galimybę išreikšti savo nuomonę ir bendrauti su kitais (Guilbert, 2020). „Visos grupės atskaitingos visai bendruomenei ir renkamos kiekvieno nario sutikimu, o sprendimų priėmimo procesai vyksta ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Tai sukuria grįžtamąjį ryšį ir užtikrina gerą bendravimą visoje organizacijoje“ (Šavareikienė, 2019, p. 35). Apibendrinant, grįžtamojo ryšio principas leidžia sklandžiai komunikuoti skirtingiems organizaciniais ratams nepažeidžiant hierarchinės organizacijos struktūros. Drąsiai galima teigti, kad įgyvendinant šiuos principus atkuriamas bendravimas nuo organizacijos apačios iki viršaus, o bendri tiksliai iškeliami aukščiau už atskirus interesus.

Zimmermann'as (2022) nagrinėdamas Laloux'o (2015) darbus pastebi, kad dėl šiandienos duomenų ir *informacijos prieinamumo* bei greito visur pasiekiamo ryšio vargu ar gali būti daugiau pateisinama klasikinė hierarchinė komunikacija žemyn. „Atitinkamo lygio informacijos“ laikymas rodo vadovybės galią ar net tam tikrą nepasitikėjimą savo darbuotojais. „Saviorganizacijos sampratos laikosi priešingo požiūrio: informacija ir žinios iš esmės turėtų būti prieinamos visiems darbuotojams. Tai metodas, kuriam reikia visiško skaidrumo, įskaitant neskelbtinus duomenis. Darbuotojai, turintys prieigą prie informacijos, gali kokybiškai atlikti savo pareigas ir priimti svarbius sprendimus. Tai ne tik informacijos platinimo aspektas, bet ir skaidrumo, vertybių ir pasitikėjimo klausimas“ (Zimmermann, 2022, p. 14).

Taigi, organizacijoje sprendimų priėmimas vyksta stiprinant kasdienį bendravimą (Cwiklick, Walczak ir Ziebeck, 2020), suteikiant teisę kiekvienam pasisakyti (Šavareikienė, 2019) bei užtikrinant komunikacijos lankstumą (Bockelbrink, Priest ir David, 2020).

Kitam bruožui atstovaujantys mokslininkai (Boeke, 1945; Hallas, 2013; Mierson ir Lozanova, 2014; Tauber, 2017; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021) išskiria sociokratijos bruožą – ***darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese*** (žr. 2 priedą).

Vadovams labai svarbūs sprendimai. Jie leidžia paskirstyti išteklius, spręsti problemas, pasinaudoti galimybėmis ir pasiekti komandos tikslus. Norint priimti veiksmingus valdymo sprendimus, reikia rinkti ir analizuoti informaciją, apsvarstyti alternatyvius sprendimus ir pasirinkti geriausią veiksmų kryptį, remiantis tikslais, apribojimais ir turima informacija. Priimdami pagrįstus sprendimus, vadovai gali judėti į priekį ir užtikrinti, kad jie būtų gerai pasirengę sėkmingai sėkmei nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Būtent sociokratinis metodas ir išsiskiria iš kitų valdymo metodų, kad jis leidžia į sprendimų priėmimą įtraukti visų lygių darbuotojus.

Sprendimų priėmimo metodai padeda grupėms priimti sprendimus. Tačiau ne visi sprendimų priėmimo metodai leidžia priimti tinkamiausią sprendimą, kiekvienas iš jų turi pasekmių, privalumų ir trūkumų. Pasirenkant reikia atsižvelgti į tai, kad bet koks sprendimų priėmimo metodas turi įtakos grupės dinamikai. Pavyzdžiui, viena grupė – pavadinkime ją oranžine grupe – aiškiai sudaro daugumą. Oranžinė grupė nori pasiūlymo A. Tačiau violetinė grupė turi rimtų priežasčių pasiūlyti B. Kas nutiks? Kultūroje, kurioje sprendimams priimti naudojamos daugumos balsais, oranžinė grupė net neturi atsižvelgti į violetinės grupės indėlį. Jie jau žino, kad jiems nereikės klausytis ir vis tiek pasieks „savo“ tikslą. Sociokratijoje sprendimų priėmimo procesas labai skiriasi nuo daugumos balsavimo, dėl kurio neišvengiamai atsiranda daugumos taisyklė. Daugumos valdymas lengvai veda į susiskaldžiusią visuomenę ir skatina konkurenciją bei dominavimą vietoj bendradarbiavimo ir lygybės. Demokratija gali sukurti visuomenę, kuri yra tokia pat autokratinė kaip ir diktatūra. Diktatorius yra dauguma. Elgesį lemia vyraujantis sprendimų priėmimo metodas (Endenburg ir Buck, 2004). Sociokratijoje platesnė *tolerancija* sprendimų priėmimui. Pageidavimas arba „taip“ vis tiek įtrauktas, tačiau sutikimas taip pat apima „Aš nesutinku su tuo, bet galiu tai toleruoti“. Sprendimai laikomi „pakankamai gerais šiuo metu ir pakankamai saugiais, kad būtų galima išbandyti“ ribotą laiką, po kurio sprendimai įvertinami. Jei matomas pavojus arba pasiūlymas neaiškus, galima pasiūlymui prieštarauti.

Sociokratijoje *sprendimai priimami kuo arčiau darbuotojų*, o bendravimas įmonėje vyksta tiek iš apačios į viršų, tiek iš viršaus į apačią. Tokiu būdu gerėja bendravimas visoje įmonėje, sumažėja darbuotojų kaita, darbuotojai dėl didesnio įsitraukimo turi daugiau energijos, atsiranda daugiau kūrybinių idėjų, kurios padeda organizacijoms klestėti, o vadovai džiaugiasi, kad turi daugiau pagalbos. *Sprendimų priėmimas vyksta įvairiuose lygiuose* (Mierson ir Lozanova, 2014), o tai skatina priimti geresnius ir aiškesnius sprendimus. Įmonės kultūra, kuri sukurta bendrovėje „Creative Urethanes“ 1980-aisiais pritaikius sociokratiją, leido lyderystei iškilti tada, kai jos labiausiai reikėjo, todėl įmonė galėjo išsilaikyti labai sunkiu laikotarpiu. Daugelyje organizacijų sprendimų priėmėjai nepakankamai naudojami žemesnio lygio darbuotojų žiniomis, kompetencija ir patirtimi, kai reikia priimti sprendimus. Net ir tose įmonėse, kuriose vadovybė nori sukurti atvirų durų atmosferą, realybė gali būti visai kitokia. Horizontaliojo valdymo atveju kiekvienas turi teisę dalyvauti priimant sprendimus; vertikalusis valdymas – tai tradicinė hierarchija „iš viršaus į apačią“. Paprastai apie šiuos du dalykus galvojama kaip apie „arba – arba“, tačiau sociokratijos unikalumas tas, kad ji yra „ir – ir“. Kiekvienas turi balsą, kurio negalima ignoruoti nustatant politiką (kuri lemia, kaip bus atliekamas darbas), ir valdymo hierarchija išlieka kasdienėje veikloje. Visi grupių nariai laikosi sprendimo ir sprendimai priimami visų sutarimu (Boeke, 1945). Jei grupė pati sau vadovauja ir visi žino, kad tik pasiekus bendrą sutarimą galima imtis kokių nors veiksmų, susidaro visai kitokia atmosfera nei valdant daugumai. Pati grupė priima sprendimą ir susitaria, suprasdama, kad kiekvienas grupės asmuo veiks pagal šį sprendimą ir laikysis šio susitarimo. Sprendimai priimami visų pritarimu įtraukia visus darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Bendru sutarimu priimant sprendimus esminiais

klausimais dalyvauja visi – jiems suteikiama atsakomybė ir pasitikėjimas, kad jie galės savarankiškai atlikti savo darbą (Tauber, 2017). Sociokratija dažnai lemia aukštesnę moralę, didesnę produktyvumą ir geresnius sprendimus. Vienoje mokykloje, kurioje taikomas šis metodas, nustatyta, kad įgyvendinta daugiau gerų idėjų sprendimams priimti, o mokytojai rodė daugiau iniciatyvos (Mierson ir Lozanova, 2014).

Kolektyvinis sprendimas – kompromisas, pasiektas derybų keliu, priklausomai nuo skirtingų tarpininkų turimos „galios“. Šis veikimo būdas apima kovą dėl valdžios ir palankus kompromiso paieškoms (Scott, 1991; Degenne ir Forsé, 1994). „Grupės išmintis“ laikoma šaltiniu ir visų esminių klausimų sprendimo priemone, kuri svarbi individualių problemų sprendimui. „SociokrSchatijos esmė – leisti žmonėms dalį *sprendimų deleguoti specialistų grupėms*. Kadangi visos specialistų grupės privalo atsiskaityti visai bendruomenei, o yra renkamos kiekvieno nario pritarimu, sprendimų priėmimo procesas vyksta ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Taip susikuria grįžtamojo ryšio žiedai ir užtikrinamas geras bendravimas visoje organizacijoje. Specialistų grupės veikia kaip dalinai savarankiškos, aptardamos visus klausimus savo narių susirinkimuose, kuriuose kiekvienas narys turi lygias teises. Grupėje priimami sprendimai turi atitikti bendrąją organizacijos politiką“ (Šavareikienė, 2019 p. 35). Darbus, reikalingus priimtiems sprendimams įgyvendinti, paprastai organizuoja grupės lyderis, priimdamas operatyvinius sprendimus vienašališkai (Hallas, 2013).

Mokslininkai (Endenburg, Buck, 2004; Rüther, 2010; Mirzagitova, 2014; Gräwert, 2015; Panten, 2016; Christian, 2016; Eckstein, 2016; Žaikauskas, Žvanginytė, 2016; Jankaitytė, 2017; Šavareikienė, 2019; Cwiklicki, Walczak, Ziebicki, 2020; Hansen, 2020; Cerulla, Engler, Exner, Herrman ir Zentarra, 2022) išskiria kitą sociokratijos bruožą – ***kolegialus organizacijos valdymas*** (žr. 2 priedas).

Norint visapusiškai išnaudoti žmogiškąjį kapitalą ir tvarią organizacinę sėkmę, reikalinga intensyvi *kolegialaus bendradarbiavimo* forma. Svarbiausia – sėkmingas darbo pasidalijimas. Kiekvienas dalyvaujantis pagal poreikį prisideda savo darbu ir kompetencija. Atsakomybė, patikimumas, įsipareigojimas ir savikontrolė – kiekvieno atskiros organizacijos nario – komandos – interesai, tai reiškia bendradarbiavimą. Komandos organizuojasi savarankiškai, o norint pasiekti išskirtinės sėkmės, reikia ypač intensyvaus kolegiško bendradarbiavimo. Kolegialaus bendradarbiavimo kertiniai akmenys – *abipusis pasitikėjimas, išmokta konflikto kultūra, atsakomybės prisiėmimas ir kryptingas dėmesys rezultatams*. Bendradarbiaujantis elgesys siekiant pažangos veikia pagal trijų muškietininkų principą: „Visi už vieną ir vienas už visus!“ Vienas – bendras kolegialaus bendradarbiavimo tikslas, kurio link visi dirba. Sėkmė - visiems. Tai didina asmeninę motyvaciją, susitapatinimą su įmone ir procesu. Komandos nariai patiria bendruomeniškumo jausmą ir mokosi vieni iš kitų. *Kolegialaus bendradarbiavo tikslas* – žmogiškojo kapitalo išnaudojimas, darbuotojų veiklos kokybė ir darbuotojų motyvacija laikomi pagrindiniais organizacijos sėkmės reikalavimais. Siekiant užtikrinti tolesnę įmonės plėtrą per organizacijos plėtrą ir pokyčių valdymą, valdymo lygmuo ir išorės konsultantai visada turi įtraukti darbuotojus ir visą komandą. Svarbiausia sėkmingo bendradarbiavimo užduotis – bendravimas: kalbėjimas, įtikinėjimas ir skaidrumo kūrimas. Kolegialaus bendradarbiavimo rezultatas – daugiau motyvacijos, žymiai geresnis komandos darbas ir visų darbuotojų viso potencialo išnaudojimas. Tai taip pat žymiai padidina organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą (Kelchterman, 2006). Kolegialaus bendradarbiavimo svarba organizacijoje išryškėja įvertinus įmonių sėkmės veiksnius, konkurencingumo ir pažangos kriterijus. Komanda stipri tik tada, kai dirba kartu ir išnaudoja visą savo potencialą bei žmogiškąjį kapitalą.

Atsižvelgiant į organizacijos vystymąsi ir pokyčių valdymo procesus, svarbu tikslingai įtraukti darbuotojus. Pokyčiai ypač skaudžiai paliečia darbuotojus, nes juos lydi nesaugumas, baimės ir nusivylimai. Jie bijo dėl savo darbo ir ne visada gali suprasti vadovybės sprendimus. Tačiau pokyčių procesas pavyksta tik tuomet, jei visi kolektyve susitelkia, o procesus palaiko ir vykdo darbuotojai. Kolegialaus vadovavimo modelį, arba „lanksčią organizacijos plėtrą“, sukūrė vokiečių autoriai Oestereich'as ir Schröder (2019). „Šis organizacinis požiūris grindžiamas sistetine – integracine vertybių sistema pagal pirmiau minėtą koncepciją“ (Zimmermann, 2022, p. 7). Jame pasisakoma už radikalią decentralizaciją su visapusiška darbuotojų nuosavybe.

Endenburg'as ir Buck'as (2004) teigia, kad taikant sociokratijos metodą galima organizacijoje vadovams ir darbuotojams kartu kurti, valdyti, bendrai plėtoti tvarų verslą, t. y. veikti kolegialiai. Endenburg'o parengta metodika pagal Boek'ą naudojama daugiau nei 35 metus Olandijoje. Metodas peržengė eksperimento etapo ribas ir sėkmingai taikomas skirtingose organizacijose, tokiose kaip elektromechanikos įmonės, savivaldybės policijos departamentas, budistų vienuolynas, vaikų darželyje, kirpyklų tinklas, vietinis valstybinių mokyklų tinklas ir daugelis kitų organizacijų. Atlikus oficialius vertinimus paaiškėjo, kad šios organizacijos 30 – 40 proc. padidino naujovių diegimą ir produktyvumą, sumažėjo susirinkimų skaičius, sumažėjo neatvykimo į darbą dėl ligos atvejų ir padidėjo darbuotojų dalyvavimas organizacijos gyvenime. Jos yra paprastesnės, lengviau valdomos, pasižymi išskirtiniu gebėjimu diegti naujoves, atsinaujinti ir greičiau reaguoja į netikėtus rinkos pokyčius. Komandos nariai savarankiškai nustato vienas kitam užduotis, kurias reikia atlikti ir tarpusavyje susitaria dėl darbų. Labai svarbus *komandinio darbo* elementas tiesioginis, *kasdienis bendravimas* – susitikimas, kurio metu apibendrinami pasiekimai ir nustatomi tolesni tikslai. Pagrindinės prielaidos veikti tokiomis sąlygomis yra žmonės ir sąveika, o ne procesai ir įrankiai, veikianti programinė įranga, o ne išsamūs dokumentai, bendradarbiavimas su klientu, o ne oficialūs sprendimai, reagavimas į pokyčius, o ne veiksmai pagal planą (Endenburg ir Buck, 2004). Mierson ir Lozanova (2014) taip pat pastebi, kad valdymų priėmimas įvairiuose lygiuose didina darbuotojų iniciatyvumą ir produktyvumą. Visų lygių žmonėms suteikiamas įgaliojimas priimti sprendimus pagal jiems nustatytas atsakomybės ir įgaliojimų sritis didina jų saviveiksmingumą.

Sociokratija – dalyvaujamojo demokratinio, dinamiško valdymo metodas, suteikiantis žmonėms bendradarbiavimo pajėgumų, įsipareigojimų ir galių. Jis veikia, bet kuriuose sprendimų priėmimo procesuose, komandose, organizacijose ir visoje visuomenėje bei didina bendruomeniškumo jausmą, skatina *saviorganizaciją*. Nuo industrializacijos laikų valdymas daugiausia grindžiamas priežastine ir deterministine logika: planavimas, valdymas, įgyvendinimas ir kontrolė, o taip pat apibrėžti strateginėmis gairėmis ir nuosekliais procesais. Tikslai ir strategijos hierarchiškai nustatyti, numatytos aiškios priemonės. „Dėl socialinių ir ekonominių pastarųjų dešimtmečių dinamikos – visų pirma globalizacijos ir skaitmenizavimo – šie metodai nebeatitinka verslo tikrovės“ (Zimmermann, 2022, p. 4). Nauji judrūs valdymo metodai arba saviorganizacijos formos gali suteikti organizacijoms daugiau greičio, lankstumo ir atsparumo, todėl nuo šio tūkstantmečio pradžios vis labiau plinta heterarchijos ir judrumo metodai. Iš principo, šios kryptys nuo tradicinės hierarchinės planavimo logikos vis labiau remiasi saviorganizacija. Pereinama nuo organizacinių struktūrinių elementų, pavyzdžiui, funkcijos ar pareigybių aprašymai, prie vaidmenų prisiėmimo ir vaidmenų kūrimo koncepcijų. „Tai leidžia daug dinamiškiau reaguoti į aplinkos pokyčius. Hierarchinės „piramidės“ pertvarkomos į heterarchinius „ratus“. „Vadovai neturi nurodinėti organizacijai, ką daryti, jie turėtų įsiklausyti, tapti jos partneriais, šokti kartu su ja ir žiūrėti, kur ji juos nuves“ (Laloux, 2015, p. 4). Saviorganizacijos koncepcijos paprastai grindžiamos pirmiau minėtomis nuostatomis. Kai kurios

konceptijos orientuotos į komandinį procesų, projektų ir naujovių vykdymą. Įmonės viduje saviorganizacijos metodai leidžia susidoroti su biurokratija, demografiniais pokyčiais, kintančiomis vertybėmis ir darbuotojų individualizacija. *Darbuotojų bendradarbiavimas* – tai komandos ryšys tarpusavyje ir rodomas entuziazmas. Įsitraukę darbuotojai jaučiasi pajėgūs spręsti užduotis, sugalvoti naujų idėjų ir užmegzti tvirtus santykius su savo komandos draugais. Pastebėta, kad taikant sociokratijos principus daugiau žmonių pradėjo imtis vadovaujančių vaidmenų, įskaitant naujus bendruomenės narius, kurie anksčiau nedalyvavo valdyme (Christian, 2016). Norint vadovautis sociokratinio valdymo struktūra, neišvengiamai būtina atsižvelgti ir laikytis jos principų. Pagrindiniai keturi sociokratinio valdymo principai yra:

- žiedinis organizacinis metodas;
- sprendimų priėmimas bendru sutarimu;
- atgalinis ryšys;
- rinkimai be išankstinio kandidato.

Visų šių bruožų dėka, sociokratinis valdymas sudaro sąlygas darbuotojams įsitraukti į kompanijos valdymą, tikslingai siekti tikslų, stiprinti pasitikėjimą ir drąsiai reikšti savo mintis. Visi principai tarpusavyje susiję, jų visų taikymas reikalingas tam, kad organizacija funkcionuotų pagal sociokratijos metodą. Kiekvienas principas padeda sėkmingai taikyti kitus.

Dar kiti mokslininkai (Boeke, 1945; Endenburg, Buck, 2004; Radu, 2012; Mierson, Lozanova, 2014; Gräwert, 2015; Christian, 2016; Dauninenė, 2017; Bockelbrink, Priest ir David, 2020; Čepkovas, 2022; Cerulla, Engler, Exner'is, Herrman'as, Zentarra, 2022) išskiria sociokratijos bruožą kaip ***organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais*** (žr. 2 priedas).

Rüther'is (2010) teigia, kad visų dalyvių *lygybė, sąveika grįsta partnerystė, darbuotojų ir komandų saviorganizacija ir atsakomybė, skaidrumas, sąžiningumas, teisinga pusiausvyra duodant ir imant, įtraukimas, kiekvienas balsas išgirstas ir svarbus, įgalinimas ir augimas yra sociokratijos esminės vertybės*. Kiekvienas gali pasakyti savo „ne“ ir argumentus, svarbus kiekvienas požiūris, nepriklausomai nuo pozicijos, statuso ar darbo stažo. Kiekvienas gali rūpimą klausimą įtraukti į darbotvarkę ir atšaukti savo sutikimą dėl jau priimto sprendimo. Sociokratinėje santarvėje egzistuoja absoliuti *lygybė, grindžiama dideliu skaidrumu bei pasitikėjimu*. Boeke (1945) teigia, kad visas sociokratinis metodas priklauso nuo *pasitikėjimo*. Autorius pateikia pavyzdį, kad mokyklos tikslas – suteikti žinių ir įgūdžių, iš dalies dėl to, žmonės paklusnumą laiko dorybe, o vaikai mokomi paklusti. Mes tik pradedame suvokti šios praktikos pavojus. Jei vaikai nebus mokomi patys spręsti, vėliau gyvenime jie taps lengvu diktatoriaus grobiu. Pasitikėjimas priklauso nuo susiklosčiusių aplinkybių, kurias visada galime tam tikru mastu formuoti patys. Esant tam tikroms sąlygoms, pasitikėjimas gali greitai išsivystyti. Sociokratiniai principai sukuria pagrindą, kurio reikia pasitikėjimui kurti (Jankaitytė 2017).

Sąžiningumo ir teisingos pusiausvyros vertybė duodant ir imant randama įgyvendinant sociokratinę atlyginimų sistemą. Teisingumas ir darbas vienodai atsižvelgiamas apskaičiuojant pelną ir (arba) darbo užmokestį. Įtraukimo vertybė taip pat glaudžiai susijusi su lygybe. 5 proc. laiko, organizacijos lėšų ir išteklių turėtų būti skiriama tolesniam sociokratijos plėtojimui organizacijoje, taip pat darbuotojų mokymui. Mokydamiesi darbuotojai tobulėja, įgyja daugiau galių, strategijos kūrimui naudoja įgytas žinias (Rüther, 2010). Rüther'is (2010) išskiria tokias sociokratijos vertybes:

- „visų dalyvių lygybė;
- darbuotojų ir komandų saviorganizacija ir atsakomybė už save;
- skaidrumas;
- sąžiningumas, teisinga pusiausvyra;
- įtraukimas;
- įgalinimas ir augimas“ (Rüther, 2010, p. 51).

Sociokratija kartais apibrėžiama kaip „valdymas tų, kurie bendrauja kartu“, mobilizuojantis visų organizacijos narių *kolektyvinį intelektą*, užtikrinantis sprendimų priėmimą, sprendžiantis prieštaravimus, garantuojantis optimalų efektyvumą. Socialinių mokslų ir darbo psichologijos samprata kolektyvinis intelektas – tai organizacijos ar individų bendruomenės intelektinis gebėjimas atlikti sudėtingas užduotis dėl jos narių tarpusavio sąveikos ir atsirandančios sinergijos. 1962 m. tyrimo ataskaitoje Engelbart'as susiejo *kolektyvinį intelektą* su organizacijos efektyvumu ir numatė, kad aktyvus „žmogaus intelekto didinimas“ duos daugiklio efektą sprendžiant grupės problemas. 1994 m. sukūrė terminą „kolektyvinis intelekto koeficientas“ kaip kolektyvinio intelekto matą. Pasak teoretikų Don Tapscotto ir Williamso (2010), kolektyvinis intelektas, tai grupės elgesys, kurį jie priskiria masiniam bendradarbiavimui, kuris grindžiamas keturiais skirtingais principais: atvirumu, bendravimu, dalijimusi ir rezultatyviu veikimu. Bockelbrink'as, Priest'as ir David (2020) teigia, norint, kad šis kolektyvinis intelektas taptų realybe, reikia kelių pagrindinių elementų: dalijimasis informacija, nes kiekvienas asmuo turi tik dalį žinių, reikalingų bendram tikslui pasiekti; bendrų taisyklių nustatymas ir visų narių laikymosi, siekiant užtikrinti, kad mainai leistų realiai sutelkti įgūdžius; sistema, kurioje kiekvienas žmogus bendradarbiaudamas atranda naudos.

Norint įgyvendinti sociokratinio valdymo principus, negalima apsieiti be žmonių ir organizacijų ugdymo. Patirtis rodo, kad tie, kurie nori savo organizaciją paversti sociokratine, iš tikrųjų stengiasi įtvirtinti ir pagilinti esamą empirinę praktiką. Šis organizacijos darbas su savimi keičiasi tuo, kad sociokratinis principus palaipsniui integruoja visi nariai.

Bockelbrink'as, Priest'as ir David (2020) išskiria 7 sociokratijos bruožus:

- Efektyvumo: investuokite laiką tik į tai, kas priartina tikslų pasiekimą.
- Konsensuso: ieškoti galimų prieštaravimų sprendimo. Iškelti sprendimus ir užtikrinti jų laikymąsi.
- Empiriškumo: visas prielaidas tikrinti eksperimentuojant ir nuolat pergalvojant.
- Nuolatinio tobulinimo: pirmenybę teikti laipsniškiems pokyčiams, kad būtų galima nuolat empiriškai mokytis.
- Lygiateisiškumo: įtraukti žmones į nuolatinį mokymąsi, kurie turėtų įtaką sprendimų priėmimui.
- Skaidrumo: užtikrinti, kad visa informacija būtų prieinama visiems organizacijoje, išskyrus atvejus, kai yra svarbi priežastis, dėl kurios būtina užtikrinti konfidencialumą.
- Atskaitomybė: veikti, kai reikia; laikytis susitarimų; turėti omenyje visą organizaciją.

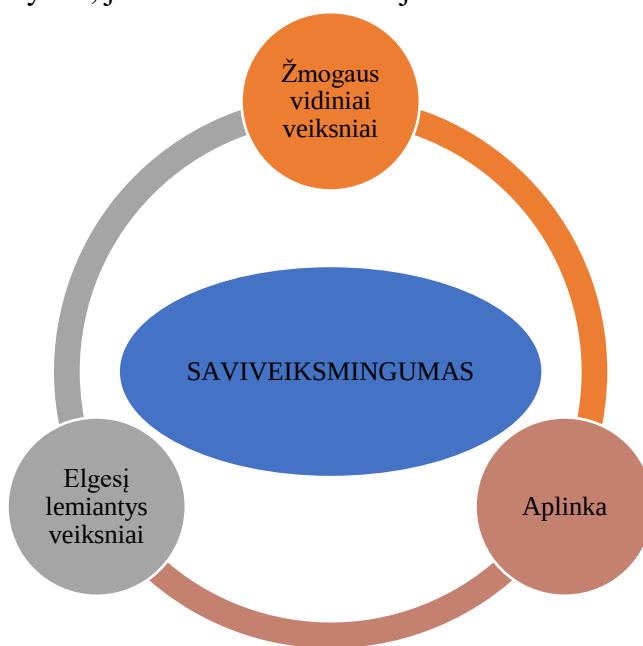
Teigiamas jausmas pasireiškia tik tada, kai santykiai organizacijoje (su kolegomis, vadovais ir darbuotojais) nuoseklūs, kai organizacija turi socialinį išipareigojimą savo klientams ir aplinkai, ji taip pat turi būti sąžininga ir skaidrios struktūros viduje (Herzka, 2013).

Atlikus mokslinės literatūros analizę išskirti penki sociokratinį valdymą charakterizuojantys bruožai. Sociokratijoje kiekvienas darbuotojas yra vertinamas ir kiekvieno nuomonė svarbi, reguliarius susirinkimai užtikrina kasdienį bendravimą, lanksčią komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį, darbuotojai įsitraukia į organizacijos sprendimų priėmimą, organizacijoje vyrauja kolegialus valdymas, kuris užtikrina valdymo skaidrumą, bendruomeniškumą bei didina darbuotojų saviorganizaciją taip pat organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais.

2. Profesinio saviveiksmingumo koncepcinis pagrindimas

Visuomenė primeta vis daugiau reikalavimų sprendžiant problemas, kurios kyla darbo procese, įgyvendinant kūrybinius planus, ar kasdieninėje komunikacijoje. Svarbus vaidmuo tenka asmens saviveiksmingumui. Pirmą kartą saviveiksmingumo samprata kaip lūkesčių konstruktas, turintis įtakos individo funkcionavimui ir motyvacijai, pristatyta 1977 m., kanadiečių psichologo Albert Bandura darbuose. Socialinė kognityvinė teorija plačiai pripažinta, kuri postuluoja kritišką žmogaus elgesio perspektyvą. Ši teorija naudojama įvairiose tyrimų srityse: terapinėje, žiniasklaidoje, visuomenės sveikatos, švietime, rinkodaroje ir daugelį kitų. Autoriai Khudzari's, Halim'as, Lokman'as ir Othman'as (2019) analizuodami LaMorte (2016) darbus teigia – tai efektyvus mokymasis, kai individas yra socialiniame kontekste ir gali įsitraukti į dinamišką ir abipusę asmens, aplinkos bei elgesio sąveiką. Tai vienintelė tokio pobūdžio teorija, kurioje, be inicijuojančio elgesio, pabrėžiamas socialinio konteksto ir išlaikymo elgesio svarba. Teorija atsižvelgia į daugybę atskirų, unikalių kontekstinių kintamųjų, kai prognozuoja arba aiškina asmens elgesį, suteikdama jam platų galimų pritaikymų spektrą, įskaitant sveikatą, vietinę aplinką ir vietos bendruomenę. Galutinis tikslas – suprasti, kaip žmonės kontroliuoja, reguliuoja savo elgesį, kad pasiektų tikslus (Khudzari et. al., 2019).

Bandura (1977) kuria priežastinio abipusiškumo modelį, kuriame jis kalba apie saviveiksmingumo jausmą. Jam saviveiksmingumo jausmui įtakos turi trys veiksniai: *žmogaus vidiniai veiksniai* (kognityviniai, afektiniai, biologiniai įvykiai) ir jų suvokimą pagal subjektą; *elgesį lemiantys veiksniai* (veiksmų modeliai ir elgesio modeliai); *aplinka* (socialinės ir organizacinės aplinkos ypatybės, jos keliami suvaržymai, jos siūlomos stimuliacijos ir sukeltos reakcijos).



2 pav. Saviveiksmingumo jausmą įtakojantys veiksniai (sukurta autorės pagal Bandurą)

Socialinio mokymosi teorijoje pagrindinis vaidmuo skirtas pažinimo procesui. Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė Balsienė (2019) savo darbuose pažymi, kad „asmens savojo veiksmingumo suvokimas yra viena charakteristikų, aiškinančių žmogaus psichosocialinio funkcionavimo ypatumus, apibūrinanti, kodėl tomis pačiomis sąlygomis vieni dirba greičiau, aktyviau įsitraukia į darbo procesus, palyginti su kitais“ (Žukauskaitė et. al., 2019, p. 38). Bandura ir kiti

tyrinėtojai kognityvinės psichologijos srityje nustatė, kad saviveiksmingumas vaidina svarbų vaidmenį tikslų įgyvendinimui, norams ir motyvams. Sąmoningi procesai ir aplinkos įtaka skatina imtis kai kurių veiklų, siekiant palankiu būdu pakeisti esamą padėtį. Iš to seka, kad saviveiksmingumas, tai sėkmės laukimas iš savo veiksmų ir tikėjimas savo veiksmingumu. Saviveiksmingumas – asmens įsitikinimas arba tikėjimas, kad jis gali atlikti esančias užduotis. Pagal Bandura, pasitikėjimui saviveiksmingumu didelę reikšmę turi asmens emocinė savijauta. Daugybė tyrimų parodė, kad tie, kurie pasitiki savimi sudėtingose situacijose, o taip pat geba ją kontroliuoti, susidoroti su sunkumais – būna ramesni, jie nepiešia vaizduotėje pačių blogiausių scenarijų. Apibendrinant bendrąjį saviveiksmingumą galima teigti, kad tai universali konstrukcija, o tai reiškia, kad ji apibūdina pagrindinį įsitikinimą kuris būdingas visiems individams.

2.1. Saviveiksmingumo sampratos analizė

Saviveiksmingumas (*angl. self-efficacy*) gali būti skirstomas į bendrąjį saviveiksmingumą ir profesinį saviveiksmingumą. *Bendrojo saviveiksmingumo* konstrukcija kilo iš savarankiško efektyvumo bendrumo koncepcijos, kurį apibrėžė Bandura (1997) socialinėje pažinimo teorijoje. Bendrasis saviveiksmingumas skiriasi nuo asmeninio saviveiksmingumo sąvokos, nors saviveiksmingumas yra santykinai lankstus, konkrečiai užduočiai būdingas įsitikinimas, tačiau bendrasis saviveiksmingumas – gana stabilus bruožas. Bendrasis saviveiksmingumas fiksuoja ilgalaikius individualius skirtumus, susijusius su tendencija vertinti save kaip galintis arba nesugebantis patenkinti užduočių reikalavimus įvairiose situacijose.

Saviveiksmingumas profesiniame kontekste reiškia įsitikinimų rinkinį, kuris susijęs su asmens gebėjimu panaudoti įgūdžius, reikalingus konkrečioms darbo užduotims atlikti ir susidoroti su tam tikrais darbo reikalavimais, iššūkiais, įveikti su darbu susijusį stresą bei jo pasekmes (Amiri, Vahedi, Mirhoseini, Egthesadi ir Khosravi, 2019). Vadinasi, profesinis saviveiksmingumas susijęs su kiekvieno asmens suvokimu, pasitikėjimu savimi ir savo sugebėjimais, pagrįstas tam tikrais įsitikinimais bei įtakomis, kurias asmuo sukaupė per daugelį metų ir leido jam vystyti šį pažinimo procesą. Profesinis saviveiksmingumas – tai specialisto suvokimas apie savo potencialą, žinias ir gebėjimą efektyviai atlikti savo darbą.

Nagrinėjant saviveiksmingumo sampratą susisteminti įvairių autorių apibrėžimai (žr. 3 priedas). Bendrojo saviveiksmingumo samprata yra žmonių *sprendimas* apie savo gebėjimus organizuoti ir vykdyti veiksmus, reikalingus tam, kad būtų pasiekti tam tikri tikslai. Tai susiję ne su turimais įgūdžiais, bet su sprendimais apie tai, ką žmogus gali padaryti turėdamas tokius įgūdžius (Bandura, 1977). Saviveiksmingumas – asmens *tikėjimas* savimi, kad jis sėkmingai atliks tam tikrą veiksmą ir elgesį. Natūralu, kad žmonės, turintys aukštą saviveiksmingumą veiks savarankiškiau, bus aktyvesni ir turės didesnę kontrolės jausmą (Luszczynska ir Schwarzer, 2005). Analizuojant įvairių mokslininkų darbus galima rasti ir kitų bendrojo saviveiksmingumo apibrėžimų tokių kaip atkaklus tikslų siekimas, nepaisant iškylančių sunkumų (Šilenkova, 2020). Autoriai Macey ir Schneider'is (2008), bendrąjį saviveiksmingumą apibūdina kaip savųjų galimybių vertinimą rezultatams pasiekti, kuris pradeda veikti dar prieš veiklos pradžią, o veiklai prasidėjus stebimas įsitraukimas į darbą ir papildomai apima emocinius ir elgesio komponentus. Usher'is ir Pajares (2008) teigia, kad saviveiksmingumas – socialiniai modeliai, kurie svarbūs, kai nesame tikri dėl savo gebėjimų ir turime ribotą patirtį užduotims atlikti. Gist'as ir Mitchell'as (1992) pateikia dar įdomesnę saviveiksmingumo sampratą, kad tai žmogaus veiklos reguliatorius.

Remiantis mokslinių šaltinių (Bandura, 1977, 1997, 1982; Bandura ir Schunk, 1981; Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunna, Jacobs ir Rogers, 1982; Wood ir Bandura, 1989; Schunk, 1989, 1996; Gist ir Mitchell, 1992; Pajares, 1996; Schwarzer, 1997; Stajkovic ir Luthans, 1998; Tschannen-Moran, Hoy ir Hoy, 1998; Brown, 1999; Tschannen-Moran, 2001, 2009; Flammer, 2001; Pajares ir Schunk, 2001, 2005; Friedman ir Kass, 2002; Schyns ir von Collani, 2002; Bong ir Skaalvik, 2003; Bong ir Skaalvik, 2003; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Wei, Russel ir Zakalin, 2005; Heslin ir Klehe, 2006; Ormrod, 2006; Skaalvik ir Skaalvik, 2007; Usher ir Pajares, 2008; Macey ir Schneider, 2008; Fenouillet, 2009; Schyns ir Moldzio, 2009; Liaw, 2009; Lunenburg, 2011; Maddux, 2012; Alčiauskaitė ir Šinkariova, 2012; Stephanou, Gkavras ir Doukeridou, 2013; Fink ir Nuckles, 2014; Koncevičienė, 2016; Čeponienė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2017; Shahzad ir Naureen, 2017; Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019; Davolytė, Raižienė ir Šilinskas, 2020; Šlenkova, 2020; Warren, Reilly, Herdan ir Lin, 2021) analize, saviveiksmingumas apibrėžiamas kaip **kognityvinis ir dinamiškas konstruktas / asmens įsitikinimas, tikėjimas savo gebėjimais ir įgūdžiais, jų suvokimas ir vertinimas / asmens atkaklumas, pastangos ir motyvacija** (žr. 3 priedas).

Analizuojant įvairių autorių darbus (Bandura, 1977, 1982; Gist ir Mitchell, 1992; Usher ir Pajares, 2008; Šilenkova, 2020) išryškėjo, kad saviveiksmingumas apibūdinamas kaip **kognityvinis ir dinamiškas konstruktas** (žr. 3 priedas).

Tarptautinių žodžių žodyne (2013, p. 419) nurodoma, kad terminas *kognityvus* verčiant iš lotynų kalbos reiškia pažinimą (lot. *cognitio* – pažinimas), „tai psichologijos kryptis tirianti pažinimo arba mąstymo procesus ir jų rezultatų (žinių) vidinės reprezentacijos problemas“ (*Visuotinė lietuvių enciklopedija*, 2015). Bandura (1986) socialinėje kognityvinėje teorijoje pabrėžia mokymąsi stebint ir socialinės patirties vaidmenį. Pagrindinė socialinio pažinimo teorijos samprata ta, kad individo veiksmus ir reakcijas, įskaitant socialinį elgesį ir pažinimo procesus, beveik kiekvienoje situacijoje turi įtakos veiksmas, kuriuos individas pastebėjo kituose. Svarbus socialinės pažinimo teorijos aspektas tai, kad saviveiksmingumui įtakos turi išorinė patirtis ir savęs suvokimas.

Šilenkova (2020) bendrąjį saviveiksmingumą apibūdina kaip kognityvinį konstrukta, kuris išreiškiamas subjekto tikėjimu jo gebėjimu sėkmingai veikti konkrečiomis sąlygomis sprendžiant subjektyviai sudėtingas problemas. Autorė teigia, kad kognityvinis konstruktas turi įtakos individo elgesiui pagal kurį galima numatyti kaip žmogus elgsis tam tikrose situacijose bei įžvelgti asmens atkaklumą tikslui pasiekti, nepaisant iškylančių sunkumų. Saviveiksmingumas turi įtakos pasirenkant užduoties sudėtingumo lygį. Bandura (1977) aprašo saviveiksmingumą kaip kognityvinį užduočių sudėtingumo lygio įvertinimą. Autorius teigia, kad paprastų užduočių įveikimas nesuteikia didesnių paskatų saviveiksmingumui, o sudėtingų užduočių įveikimas įrodo asmens kompetencijos lygį. Pasiekimų lygis suteikia papildomos informacijos apie saviveiksmingumą. Tokiu būdu asmenys patyrę nesėkmes, bet įžvelgę progresą padidina savo saviveiksmingumą. Čia didelį vaidmenį vaidina „meistriškumo patirtis“. Ši patirtis didina pasitikėjimą savimi ir aplinkiniais. Pagal Bandura, asmuo sėkmingai atlikęs užduotį sustiprina saviveiksmingumo jausmą, tačiau nesugebėjimas tinkamai atlikti užduoties susilpnina saviveiksmingumą. „Šis aprašymas rodo, kad žmonių saviveiksmingumas yra ne bendro pobūdžio, o susijęs su konkrečiomis situacijomis. Asmenys gali nuspręsti, kad yra labai kompetentingi konkrečioje srityje, o mažiau kompetentingi kitoje. Nėra visuotinio saviveiksmingumo jausmo, saviveiksmingumas nėra asmenybės bruožas, o laikina ir įtakos turinti savybė, kuri griežtai susijusi su situacija ir užduotimi“ (Jaap, van der Bijl, 2001, p.4).

Banduros (1977, 1986) pagrindinė saviveiksmingumo teorijos prielaida ta, kad asmeninio meistriškumo (veiksmingumo lūkesčiai arba saviveiksmingumas) ir sėkmės lūkesčiai (rezultato lūkesčiai) lemia kaip asmuo pasielgs tam tikrose situacijose. Rezultato lūkestis – asmens įsitikinimas apie tam tikro elgesio rezultatus. Šie rezultatai gali pasireikšti kaip fizinis, socialinis arba savęs vertinimo poveikis. Veiksmingumo lūkestis arba saviveiksmingumas susijęs su pasitikėjimu savo gebėjimu tinkamai elgtis ir kontroliuoti savo elgesį. Žmonės motyvuoti elgtis taip, kaip jų manymu, duos norimų rezultatų. Tačiau rezultato lūkesčiai labai priklauso nuo veiksmingumo lūkesčių (saviveiksmingumo), todėl saviveiksmingumas prognozuoja veiksmingumą daug geriau nei tikėtasi.

Gist'as ir Mitchell'as (1992) saviveiksmingumą apibūdina kaip dinamišką konstruklą, kuris „groja spektakliui“. Tų pačių įgūdžių turintys žmonės veikia skirtingai, priklausomai nuo jų savarankiškumo lygio, tai lyg žmogaus veiklos reguliatorius. Mokslininkai Vancouver'is, Thompson'as, Tischner'is ir Putka (2002) konceptualizavo bendrą saviveiksmingumą kaip bruožo kintamąjį, kuris skiriasi tarp individų, bet gana stabilus įvairiose situacijose ir laikui bėgant. Ši konstrukcija apibrėžiama kaip savo gebėjimų įvertinimas sėkmingai atlikti įvairius iššūkius. Mokslininkai daro prielaidą, kad individams pereinant į skirtingų įgūdžių įgijimo etapą, našumas tampa mažiau priklausomas nuo pažintinių išteklių. Taigi, pastangų intensyvumo poveikis ir gebėjimai laikui bėgant turėtų susilpnėti, kai asmenys įgyja daugiau įgūdžių.

Kiti autoriai (Bandura, 1977, 1982, 1997; Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ir Rogers, 1982; Pajares, 1996; Stajkovic ir Luthans, 1998; Tschannen-Moran, Hoy ir Hoy, 1998; Stajkovic ir Luthans, 1998; Flammer, 2001; Pajares ir Schunk, 2001, 2005; Friedman ir Kass, 2002; Bong ir Skaalvik 2003; Mayer, Salovey ir Caruso, 2004; Wei, Russel ir Zakalin, 2005; Skaalvik ir Skaalvik, 2007; Schyns ir Moldzio, 2009; Tschannen-Moran, 2009; Maddux, 2012; Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019; Šilenkova, 2020) saviveiksmingumą apibūdina kaip ***asmens įsitikinimas / tikėjimas savo gebėjimais ir įgūdžiais / jų suvokimas ir vertinimas*** (žr. 3 priedas).

Bendrasis saviveiksmingumas, tai „*tikėjimas savo galimybėmis organizuoti ir vykdyti veiksmus, reikalingus būsimoms situacijoms valdyti*“ (Tschannen-Moran ir Hoy, 2007, p. 3). Ši koncepcija susijusi su žmonių gebėjimu organizuoti savo planus, mintis ar veiksmus, jų pastangas ir strategiją, kurią jie naudoja sprendžiant iššūkius. Analizuojant Bandura (1997) darbus išryškėjo, kad autorius bendrąjį saviveiksmingumą apibūdina kaip asmens *įsitikinimai* apie jų gebėjimą mobilizuoti motyvaciją, pažinimo išteklius ir elgesį, kuris būtinas norint kontroliuoti gyvenimo įvykius, didina tikėjimą savo gebėjimais organizuoti bei vykdyti veiksmų sekas, būdingas tam tikriems rezultatams pasiekti. „Vienijančioje teorijoje elgesio pasikeitimui, Bandura iškėlė hipotezę, kad saviveiksmingumo lūkesčiai yra savireguliaciniai pažinimai, lemia ar bus pradėti tam tikri veiksmai, kiek pastangų pareikalaus ir kiek laiko saviveiksmingumas bus išlaikytas esant kliūtimis ir nesėkmėms“ (Sheykhjan, 2017, p.63). Tompson (2013) Floridos koledžo koučingo trenerė, savireguliaciją vadina įgūdžiais – emocinio intelekto elementai, susiję su tuo, kaip gerai asmuo valdo savo mintis ir veiksmus. Ji išskiria du pagrindinius savireguliacijos tipus: elgesio savireguliacija ir emocinė savireguliacija. Savireguliacija – gebėjimas kontroliuoti savo elgesį, emocijas ir mintis siekiant ilgalaikių tikslų. Suvokiamas saviveiksmingumas reiškia *tikėjimą*, kuriuo suvokiama, kad žmogus gali panaudoti turimus įgūdžius, reikalingus atsispirti sunkumams, susidoroti su stresu ir sutelkti savo turimus išteklius. Šis apibrėžimas išryškina ne tik žmogaus suvokimą, bet ir savikontrolės ir atsakomybės apraiškas. Bandura (1991) papildo, kad asmuo turintis didesnę

saviveiksmingumą turi ir didesnę asmeninę vidinę kontrolę. Asmuo greitai pripažįstantis savo klaidas ir nesėkmes yra pasirengęs prisiimti tiek nuopelnus, tiek atsakomybę.

Bendras saviveiksmingumas turi didelę reikšmę *įsitikinimams*. Pastarieji turi įtakos pastangų kiekiui pakeisti rizikingą elgesį, atkaklumui ir toliau stengtis susidūrus su kliūtimis ir nesėkmėmis, kurie gali pakenkti motyvacijai (Pajares, 1996). Įsitikinimai apie saviveiksmingumą gali būti sustiprinti per asmeninius pasiekimus arba meistriškumą. Žmonių įsitikinimus apie jų saviveiksmingumą gali ugdyti pagrindiniai įtakos šaltiniai: meistriškumo patirtys; sėkmės ugdo tvirtą tikėjimą savo asmeniniu saviveiksmingumu; nesėkmės sumenkina asmenį, ypač jei nesėkmės įvyksta anksčiau, nei įsitvirtina saviveiksmingumo jausmas (Tschannen-Moran, 2009). Įsitikinimai susiję su gebėjimais atlikti atitinkamus veiksmus (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs ir Rogers, 1982), atkaklumu ir pastangomis (Bandura, 1997) taip pat leidžia mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius bei kryptingai veikti, įgyvendinant situacinius reikalavimus (Stajkovic ir Luthans, 1998). Bandura (1997) saviveiksmingumą apibrėžia kaip asmens jausmą, tikėjimą savo gebėjimu organizuotis ir atlikti užduotį konkrečiose situacijose bei kontekstuose. Pagal šią teoriją, saviveiksmingumo įsitikinimai vystosi ir keičiasi visą gyvenimą iš patirties, stebimų modelių, įtakų, aplinkos, pabrąšinimų. Be to, pastaraisiais metais švietimo tyrinėtojai naudojo saviveiksmingumo sąvoką numatant ir paaiškinant įvairias žmogaus funkcijas, pradedant paprastais įgūdžiais bei baigiant akademiniiais pasiekimais.

Saviveiksmingumą galima apibrėžti kaip asmenų *pasitikėjimą* savimi, kuris rodo tam tikrą lygį atliekant tam tikrus veiksmus (Bandura, 1977, 1982, 1997), o tai didina asmens *suvokimą*, kad taip darome pažangą siekiant savo tikslų bei tampame kompetentesni (Schunk, 1989). Galimybių suvokimas tam tikrose srityse, kiek laiko būsime ištvermingi, kai susidursime su kliūtimis ar nepalankiomis sąlygomis (Pajares, 1996) prognozuoja žmogaus mąstymą, emocijas ir veiksmus (Bong ir Skaalvik, 2003). Saviveiksmingumas apima asmens suvokimą apie jo *gebėjimus ir įgūdžius*, susijusius su konkrečiomis užduotimis ir situacijomis, kuriose jis dalyvauja. Gebėjimai ir įgūdžiai labai svarbūs kintamieji, turintys įtakos strategijai ir motyvacijai, siejami su konkretaus tikslo pasiekimu, taip pat emocine reakcija į sudėtingas situacijas (B ir Berman, 2019). Autoriai teigia, kad saviveiksmingumas – psichologinis įgūdis, kurį galima išsiugdyti ir sustiprinti. Didinti saviveiksmingumą padeda sėkmės pripažinimas, mentorių stebėjimas, teigiamų atsiliepimų gavimas ir pozityvaus pokalbio su savimi praktika.

Darbinėje veikloje didelę reikšmę turi saviveiksmingumo *suvokimas*. Asmenys, turintys saviveiksmingumo suvokimą labiau linkę atlikti sudėtingas užduotis, nes jie pasitiki savo gebėjimu susidoroti su iškilusiais iššūkiais. Tokie darbuotojai demonstruoja didelę motyvaciją, veiklos našumą, pasitenkinimą darbu ir gerove darbo vietoje (Oldham ir Fried, 2016). Kiti mokslininkai saviveiksmingumą sieja su praktine darbo sėkme. Žmonės, turintys didelį įsitikinimą apie savo veiksmingumą, lengviau susiduria su sunkumais ir imasi pastangų, didindami pasitenkinimą darbu. Friedman'as ir Kass (2002) mano, kad tikėjimas profesiniu saviveiksmingumu leidžia geriau atlikti profesines užduotis ir valdyti santykius, susijusius su procesu, siekti organizacijos tikslų bei būti organizacijos, jos politinių ir socialinių procesų dalimi. Ypač tokie darbuotojai vertingi šiuolaikiniame kontekste. Jie geba greičiau prisitaikyti prie pažangių technologijų ar vykstančių karjeros pokyčių, generuoja naujas idėjas, geba geriau veikti kaip komanda, įgyja daugiau naujų kompetencijų. „Be to, žmonės, turintys aukštesnį profesinį saviveiksmingumo suvokimą, turi optimistiškesnių minčių, kurios skatina jų įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu“ (Judge, Bono ir

Locke, 2000, p. 158). Tuo tarpu asmenys, turintys žemą saviveiksmingumą, nesugeba efektyviai įveikti darbe kylančius sunkumus ar priimti iššūkius, pastoviai jaučia bejėgiškumo ir beviltiškumo jausmą (Heslin ir Klehe, 2006), asmenys apriboja savo pastangas ir pastebėję sunkumus, linkę lengviau pasiduoti (Brown, 1999).

Dar kiti autoriai (Schunk, 1989, 1996; Schwarzer, 1997; Pajares ir Schunk, 200; Fenouillet, 2009; Fink ir Nuckles, 2014) saviveiksmingumą apibrėžia, kaip *asmens atkaklumas / pastangos / motyvacija* (žr. 3 priedas).

Žmogaus suvokimas apie saviveiksmingumą lemia jo galimybes pasirinkti veiklos rūšį, karjerą, pastangas norint įveikti kliūtis ir nusivylimus, atkaklumą kuriuo bus sprendžiamos karjeros užduotys. *Asmens atkaklumas* turi įtakos motyvacijai, elgesiui ir tam tikrų emocijų atsiradimui. Atkaklumas suprantamas kaip ketinimas atlikti kryptingą veiksmą ir kontroliuoti emocines reakcijas. Asmenys turintys aukštą saviveiksmingumą pasižymi karjeros stabilumu, jie gali lengvai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, sugeba susidoroti su sunkumais ir problemomis, išsiskiria savo atkaklumu identifikuojant įvairias kliūtis bei demonstruoja profesinį augimą (Oldham ir Fried, 2016).

Bendrojo saviveiksmingumo teorija ir tyrimai labai prisidėjo prie žmogaus *motyvacijos* tyrimo bei supratimo. Tyrėjai įrodė, kad saviveiksmingumas yra pagrindinis vidinis motyvacijos procesas, kurį veikia asmeniniai ir aplinkos kintamieji, o taip pat daro įtaką motyvaciniam pasirinkimams, pastangoms, atkaklumui ir pasiekimų rezultatams (Schwarzer, 1997). Nors saviveiksmingumas ir motyvacija susipynę, tačiau tuo pačiu metu jie ir atskiri dariniai. Saviveiksmingumas grindžiamas individo tikėjimu savo gebėjimu pasiekti, o motyvacija – individo noru pasiekti. Motyvacija skatina imtis užduoties, o tai didina sėkmingo atlikimo tikimybę ir dar labiau padidina saviveiksmingumą (Harrison, 2014). Asmenys, turintys aukštą saviveiksmingumą, dažnai turi didelę motyvaciją ir atvirkščiai, tačiau tai nėra savaime suprantama išvada. Vis dėlto, kai individas įgyja arba išlaiko saviveiksmingumą per sėkmės patirtį, kad ir kokia ji būtų maža, jis paprastai skatina motyvaciją toliau mokytis ir daryti pažangą (Mayer, 2010) bei didina asmens atkaklumą įsitraukti į veiklą (Wood ir Bandura, 1989). Motyvaciniai bruožai apima sąžiningumą ir poreikį siekti laimėjimų, kurie abu atspindi motyvaciją tobulėti. Motyvacinis bruožas apima asmenų įsitikinimus apie jų gebėjimą sėkmingai atlikti užduotis įvairiose situacijose ir srityse. Priešingai, savigarba glaudžiau susijusi su emociniais bruožais, nes apima bendruosius individo jausmus susijusius su jų saviverte ir verte. Bandura (1997) mano, kad bendrasis saviveiksmingumas susijęs su užduoties atlikimu per motyvacinės būsenas, o savigarba – užduoties atlikimas emociniu pagrindu. Tačiau pagal socialinę kognityvinę teoriją, atlikti tyrimai parodė, kad motyvacinės būsenos tarpininkauja tarp emocinių būsenų ir užduočių atlikimo (Chen, Gully ir Eden, 2001). Gebėjimas daryti įtaką sau, iškeliant tikslus ir vertinant savo reakciją į pasiekimus, tai pagrindinis kognityvinis motyvacijos mechanizmas. Pagrindinis teorijos komponentas – motyvacija ir mokymasis skirtinguose kontekstuose. Naudojant saviveiksmingas mokymosi strategijas, tokias kaip savireguliacija ir metakognityvinės strategijas, lemia tam tikrą elgesį, kuris prisideda prie sėkmės: į problemas žvelgti kaip į iššūkius ir išsikelti tikslus joms spręsti, o ne jų išvengti, demonstruoti aukštą susikaupimo ir atkaklumo lygį tikslo pasiekimui, sutelkti dėmesį į užduotis ir tai ko reikia joms atlikti, o ne apie suvokiamus asmens gebėjimus (Schunk, 1989).

Aiškūs, sudėtingi tikslai stiprina ir palaiko motyvaciją (Harrison, 2014). Įsitikinimai apie saviveiksmingumą kelia motyvaciją: jie nustato sau keliamus tikslus; kiek pastangų jie įdeda; kiek ilgai jie ištvers sunkumų akivaizdoje; ir jų atsparumą nesėkmėms. Iš čia išplaukia rezultatų ir

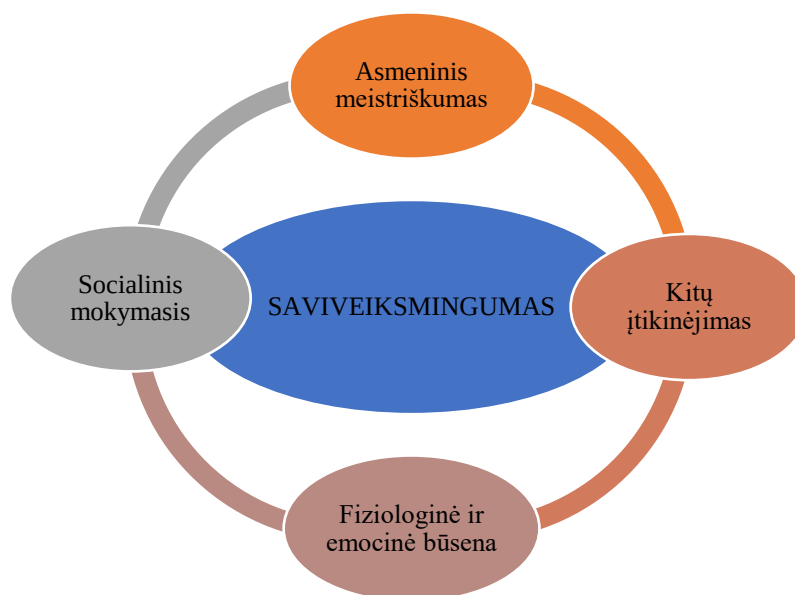
veiksmingumo *lūkesčiai*, kurie susiję su galimų pasekmių suvokimu (Bandura, 1997). Rezultatų lūkesčius autorius apibūdina kaip teigiamas arba neigiamas pasekmes konkrečių veiksmų. Veiksmingumo lūkesčiai apibrėžti kaip įsitikinimas, kad tinkamai elgiantis, galima pasiekti reikalingą rezultatą. Rezultatų lūkesčiai ypač svarbūs turintiems žemą saviveiksmingumą. Tokie žmonės vadovaujasi nenuosekliu analitiniu mąstymu, kuris kenkia problemų sprendimo kokybei (Heslin ir Klehe, 2006) bei didina atidėliojimo jausmą, kuris lemia prastesnius rezultatus ir vis mažėjančią saviveiksmingumą (Koncėvičienė, 2016).

Taigi, *tikėjimas* saviveiksmingumu vaidina pagrindinį vaidmenį motyvacijos savireguliacijoje. Labiausiai žmogiška motyvacija sukurama pažinimo būdu. Žmonės motyvuoja save ir vadovauja savo veiksams iš anksto apgalvotai. Jie formuoja įsitikinimus, ką gali padaryti. Jie numato tikėtinus būsimų veiksmų rezultatus ir lūkesčius, o taip pat kelia sau tikslus ir planuoja veiksmų kryptis, skirtas vertingiems ateities sandoriams įgyvendinti.

Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamas saviveiksmingumo sampratas, profesinį saviveiksmingumą galima įvardinti kaip asmens tikėjimą savo gebėjimais ir įgūdžiais įveikiant kliūtis, siekiant užsibrėžtų tikslų, o taip pat atkaklumą, pastangas ir motyvaciją.

2.2. Profesinio saviveiksmingumo dimensijos

Saviveiksmingumo jausmas formuojasi vaikystėje, per mūsų patirtį, užduotis ir situacijas. Tačiau šis jausmas gali augti visą gyvenimą, kai ugdome įgūdžius ir pažįstame save. Bandura teigimu, saviveiksmingumas kyla iš keturių šaltinių (3 pav.):



3 pav. Saviveiksmingumo šaltiniai (sudaryta autorės pagal Bandura)

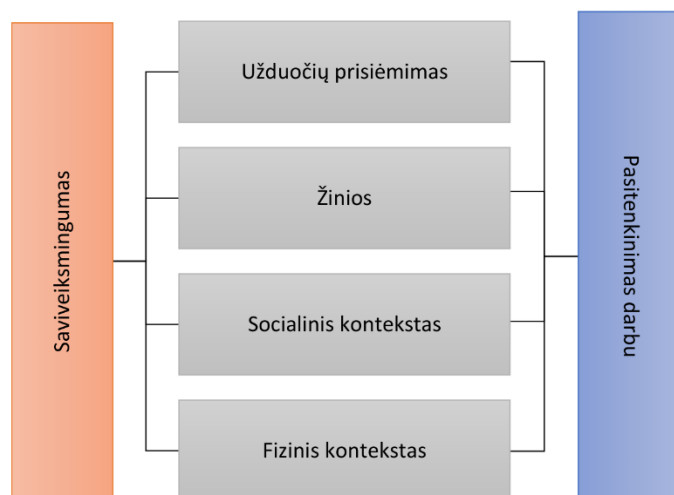
Asmeninis meistriškumas - pagrindinis asmens savarankiškumo jausmo šaltinis. Lemia visos sėkmės ar nesėkmės. Kiekvieną kartą, kai priimamas iššūkis ir pasiseka, asmens veiksmingumo jausmas didėja, o jei nepavyksta, jis mažėja. Tačiau žmonėms, kurie turi gerą saviveiksmingumo jausmą, nesėkmės tampa pamokų šaltiniu, nes tai neleidžia užmigti ant laurų ir motyvuoja toliau stengtis. Tai veikia nesąmoningai, nes ugdome tikėjimą savo jėgomis. Praktikuodami plėtojame šią savybę. Taip yra todėl, kad žmogus tiki, jog gali įvykdyti sau išsikeltas užduotis. Šis įsitikinimas gali būti skirtumas tarp sėkmės ir nesėkmės.

Socialinis mokymasis – matyti ir stebėti kitų sėkmę taip pat svarbus saviveiksmingumo šaltinis. Stebint panašius žmones, kurie demonstruoja nuolatinės pastangas, verčia manyti, kad ir mes galime atlikti sėkmingai tas pačias užduotis. Tai reiškia: „Jei jie galėjo tai padaryti, tai galiu ir aš“. Ir atvirkščiai, jei matome, kad panašūs žmonės mus žlugdo, mūsų saviveiksmingumo jausmas gali sumažėti. Šie pavyzdžiai atlieka teigiamą vaidmenį kiekvieno gyvenime. Jei bendraujame su žmonėmis turinčiais stiprų saviveiksmingumo jausmą, mes įsisaviname jų teigiamus įsitikinimus. Vaikystėje taip atsitinka su tėvais, kuriuos mes siekiame mėgdžioti, o užaugus – jie tampa mūsų mokytojais. Todėl labai svarbu apsupti save tokiais žmonėmis, kurie gali įkvėpti, motyvuoti, drąsinti.

Kitų įtikinėjimas – anot Banduros, įtikinti žmones patikėti, kad jie turi įgūdžių ir gebėjimų, sėkmei pasiekti. Jis pateikia pavyzdį, prisiminkite tuos laikus, kai kas nors paskatino jus ar pasakė teigiamus žodžius, leido jums pasiekti savo tikslą. Padrąsinimo sulaukimas iš kitų, leidžia nekreipti dėmesio į savo abejones ir susitelkti ties savo užduotimi. Ir atvirkščiai, jei tam tikri žmonės atgrasys nuo tam tikros užduoties, tai gali padidinti abejones ir demotyvuoti. Šis saviveiksmingumo šaltinis ypač svarbus vaikystėje, kai padrąsinimas ir neigiami atsiliepimai turi didelį poveikį. Čia nekalbama apie be atodairišką skatinimą, nes jei atliekama užduotis toli už žmogaus kompetencijos ribų, tai nesėkmės atveju pakirs pasitikėjimą, kurį jis turėjo savo jėgomis.

Fiziologinė ir emocinė būseną – emociniai veiksmai ir reakcijos įvairiose situacijose vaidina svarbų vaidmenį saviveiksmingumui. Žmogaus nuotaika, emocinės būsenos, fizinės reakcijos ir streso lygis tiesiogiai veikia gebėjimą susidoroti su konkrečia situacija. Pavyzdžiui, asmuo, kuris labai nervinasi prieš viešą kalbėjimą. Šių reakcijų suvokimas gali žymiai pakeisti asmeninį saviveiksmingumo jausmą. Be to, Bandura nurodo, kad svarbu ne emocinių ir fizinių reakcijų intensyvumas, o tai, kaip jas suvokiame ir interpretuojame. Autorius pateikia pavyzdį: „mazgai“ skrandyje, prakaituotos rankos, drebulys gali būti interpretuojami – kaip nesugebėjimo valdyti situacijos požymis – žmogus, kuris turi menką saviveiksmingumo jausmą. Svarbu nepakliūti į šį užburto ratą: tai įsitikinimas, kad suvokiamos fiziologinės ir emocinės reakcijos daro įtaką mūsų gebėjimui susidoroti su įvykiu, o tai galiausiai turi įtakos mūsų saviveiksmingumui. Ir atvirkščiai, žmogui, turinčiam aukštą saviveiksmingumo lygį, šios fiziologinės reakcijos bus suvokiamos kaip normalios arba susijaudinusios, todėl nesusijusios su gebėjimu valdyti situacijos. Taip pat nustatyta, kad streso ir emocijų valdymo metodai gali netiesiogiai pagerinti tam tikrų užduočių atlikimą ir taip pagerinti saviveiksmingumą.

Morgeson'as ir Humphrey'is (2006) profesinį saviveiksmingumą skirsto į tris pagrindines kategorijas. Pirmą kategoriją autoriai skirsto į dvi grupes: darbo sudėtingumas, išreiškiamas motyvuojančiomis užduoties savybėmis (autonomija, užduočių įvairovė, užduoties reikšmė, užduoties tapatybė, grįžtamasis ryšys) ir motyvacinių žinių charakteristikos (sudėtingumas, informatyvumas, problemų sprendimas, įgūdžių įvairovė). Antra kategorija – darbo aplinka, išreikšta socialinėmis charakteristikomis (socialinė parama, tarpusavio priklausomybė, sąveika už organizacijos ribų, ir kitų atsiliepimai). Ir trečia kategorija, fiziniai reikalavimai, išreikšti fizinės ir kontekstinės savybės (ergonomika, fiziniai reikalavimai, darbo sąlygos, įrangos naudojimas). Taigi, atlikus profesinio saviveiksmingumo sampratos analizę, daroma prielaida, kad žmonės turintys didelį saviveiksmingumą labiau linkę suvokti savo darbo ypatybes (kontekstinis kintamasis) teigiamai ir mažiau linkę sutelkti dėmesį į neigiamą informaciją, gali prisiimti tarpininko vaidmenį, labiau jaučia pasitenkinimą darbu (4 pav.).



4 pav. Profesinio saviveiksmingumo modelis (sudaryta autorės)

Kaip matome iš 4 pav. profesinis saviveiksmingumas turi ryšį su pasitenkinimu darbu. Užmegztas geras bendravimas organizacijoje padės sukurti gerą organizacinį klimatą. Kai organizacijoje ryškus pozityvus klimatas, darbuotojai jausis patogiai ir taip didins pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu – galimybė tobulėti užtikrinanti darbo saugumą, teisingus atlyginimus, skaidrius įmonės valdymus, priežiūrą, vidinius darbo veiksnus, darbo sąlygas, socialinius darbo aspektus, komunikaciją (Nanda ir Namora, 2020).

Cherniss'as (1993) profesinį saviveiksmingumą, kaip apibrėžė ir pats Bandura (1989), pasiūlė suskirstyti į tris skirtingas profesinių vaidmenų atlikimo sritis:

- užduotys – techniniai profesinio vaidmens aspektai;
- tarpasmeninis – asmens gebėjimas darniai dirbti su kitais, ypač su gavėjais, bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais;
- organizacinis – įsitikinimai apie savo gebėjimus daryti įtaką socialinėms ir politinėms jėgoms organizacijos viduje.

Atliekant profesinio saviveiksmingumo konceptualizaciją nagrinėjami 14 autorių pateikiami aprašymai ir iš jų išskiriami profesinį saviveiksmingumą atspindintys bruožai (žr. 4 priedas). Jie pateikiami susistemintus ir rikiuojant pagal atsikartojimų skaičių (žr. 1 lentelė). Bruožai, kurie atsikartojo vos vieną kartą, jeigu tai įmanoma, priskiriami panašią reikšmę turinčiam bruožui.

1 lentelė. Profesinio saviveiksmingumo bruožų reitingavimas pagal dažnį nagrinėtuose aprašymuose

Bruožas	Atsikartojimas	Bruožas	Atsikartojimas
Sprendimų priėmimas	9	Mokymasis	5
Užduočių ir kliūčių įveikimas	9	Įsipareigojimai	3
Motyvacija	8	Refleksija	3
Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	7	Gebėjimas derėtis	2
Savivoka	6	Komandinis darbas	2
Sėkmingų situacijų valdymas	5		

Atlikus mokslinių šaltinių (Cherniss, 1993; Kelchtermans, 1993; Bandura, 1997; Vandenberghe ir Huberman, 1999; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003; Urbanavičiūtė, 2008; Holland, Middleton ir Uys, 2012; McKenzie, 2015; Guo Zhao, Gao, Peng, Zhu, 2017; Weissbluet ir Linder, 2020; Basinska ir Daderman, 2018; Lu, Zou, Chen, Chen, He ir Pang, 2020; Yoo ir Cho, 2020; Iziki, Nagels, Khouya, 2020) analizę, išryškėjo 7 dažniausiai pasikartojantys profesinio saviveiksmingumo bruožai: *sprendimų priėmimas / užduočių ir kliūčių įveikimas / motyvacija / naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas / savivoka / sėkmingas situacijų valdymas / mokymasis*.

Mokslininkai (Bandura, 1997; Urbanavičiūtė, 2008; McKenzie, 2015; Guo, Zhao, Gao, Peng ir Zhu, 2017; Weissbluet ir Linder, 2020; Basinska ir Daderman, 2018; Lu, Zou, Chen, Chen, He ir Pang, 2020; Yoo ir Cho, 2020) kaip labai svarbų profesinio saviveiksmingumo bruožą išskiria *sprendimų priėmimą*.

Gyvename pasinėję į sudėtingus kontekstus, dėl kurių nuolat susiduriame su sprendimų priėmimo procesais. Tai vyksta tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Apsispręsti reiškia priimti atsakomybę, duoti atsakymus, kryptį, suvokti, pradėti ar užbaigti. Nėra verslo be sprendimų. Klaidinga įsivaizduoti, kad svarbius organizacinius sprendimus priima tik aukščiausioji vadovybė, bet kokioje organizacijoje ir bet kuriame lygyje, kuriame atsiduriame, mūsų gebėjimas pasirinkti daro įtaką kontekstui, mūsų veiksmingumo jausmui ir supratimui, kurį turime apie save. Sprendimų priėmimas, tai profesionalus įgūdis, kurį galima tobulinti, lavinti, padidinti, padaryti pilnesnį. Priimdami sprendimus žmonės vertina ne tik alternatyvas ir sprendimo priėmimą, bet ir pačių galimybes bei pastangas. Sprendimų priėmimas didelį vaidmenį vaidina pasirenkant karjerą. Tai atspindi asmens sprendimų priėmimo savarankiškumą, pasitikėjimą savimi, gebėjimą ieškoti darbą, gebėjimą derinti namų ir karjeros galimybes. Kornilova (2013) išskyrė sprendimų priėmimo tris sąlygas:

- *suvokimas* – rimtų pavojų, susijusių su pageidaujamomis alternatyvomis;
- *įsitikinimai* rasti geresnę alternatyvą;
- *tikėjimas*, kad žmogus turi pakankamai laiko ieškoti ir apsvarstyti alternatyvas.

Autorė teigia, kad asmens sprendimų priėmimui įtakos turi tokie bruožai kaip racionalumas, tolerancija neapibrėžtumui, gebėjimas suprasti savo emocijas, protas, intuicija, atspindys, veiksmų efektyvumas, kritiškumas, adekvatumas, gebėjimas suprasti kitus ir rizikingi veiksmai. Turint saviveiksmingumą, žmogus pasirenka aplinką, kuri skatina asmens augimą bei tobulėjimą.

Kiti autoriai (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Vandenberghe ir Huberman, 1999; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003; Holland, Middleton ir Uys, 2012; McKenzie, 2015; Yoo ir Cho, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) išskyrė profesinio saviveiksmingumo bruožą – *užduočių ir kliūčių įveikimas*.

Bandura (1977, 1982) saviveiksmingumo konstrukta apibūdina kaip sprendimus, kuriais galima organizuoti ir atlikti veiksmus, reikalingus būsimoms situacijoms, kuriose daug dviprasmiškų, nenuspėjamų ir dažnai stresą keliančių elementų. Iš esmės, tai asmens pasitikėjimas savo gebėjimais sėkmingai įsitraukti į sudėtingų užduočių ir kliūčių įveikimą. Asmenys, demonstruojantys aukšto lygio saviveiksmingumo požiūrį, sunkias užduotis priima kaip iššūkius, kuriuos reikia įveikti užsibrėžus aukštus tikslus ir atkakliai dedant pastangas juos pasiekti. Įveikiant sudėtingas užduotis,

aukštas saviveiksmingumas verčia žmones stengtis pagerinti savo prielaidas ir strategijas, o ne ieškoti pasiteisinimų. Jie į sudėtingą veiklą žiūri kaip į galimybę mokytis, o ne kaip išbandymą. Tokie asmenys reaguoja į nesėkmes tyrinėdami, ką galima ateityje padaryti kitaip. Aukštas saviveiksmingumas pagerina darbuotojų gebėjimą rinkti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus ir imtis atitinkamų veiksmų, ypač kai jie veikia stresinėje situacijoje. Sėkmingą užduoties atlikimą lemia ne tik tikrasis sugebėjimas, bet ir tvirtas tikėjimas jį atlikti bei kontroliuoti užduotį (Bandura, 1997). Tokios galimybės neįkainojamos darbe. Užduočių ir kliūčių įveikimas užtikrina sėkmę siekiant tikslų. Stajkovic'ius ir Luthans'as (1998) veiksmingumo įsitikinimus apibrėžė kaip įsitikinėjimą (arba pasitikėjimą) savo sugebėjimais mobilizuoti motyvaciją, pažinimo išteklius ar veiksmų kryptis, kurių reikia norint sėkmingai įvykdyti užduotis ar įveikti atsiradusias kliūtis. Ir priešingai, mažas saviveiksmingumas gali apsunkinti problemų sprendimą, vilkinti sprendimų priėmimą (Heslin ir Klehe, 2006). Nepasitikėjimas savimi, Banduros (1986) teigimu, turi neigiamą įtaką našumui, todėl net labai pajėgūs žmonės, sprenddami situaciją, demonstruoja prastus rezultatus. Daroma prielaida, kad saviveiksmingumas taip pat apibūdina lūkesčius arba optimistinį įsitikinimą (tikėjimą), kad žmogus sugebės sėkmingai įveikti užduotį, paremtą savo gebėjimais, t. y. gebės kontroliuoti savo elgesį, atsižvelgiant į sau išsikeltus tikslus.

Dar kiti autoriai (Cherniss, 1993; Kelchtermans, 1993; Bandura, 1997; Vandenberghe ir Huberman, 1999; Urbanavičiūtė, 2008; Weissblueth ir Linder, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) išskyrė ***motyvaciją*** kaip svarbų profesinio saviveiksmingumo bruožą.

Bandura (1997) išskyrė motyvaciją kaip gebėjimą daryti įtaką bet kokiems rezultatams, ypač kai asmuo susiduria su kliūtimis. Tikslas siekimas nebekelia klausimą „ar galiu pasiekti tikslą?“, o formuluoja klausimą „ko man reikia tikslui pasiekti?“ Motyvacija – veiksmų visuma, skatinanti žmogų įgyvendinti tam tikrą elgesį arba siekti užsibrėžto tikslo. Motyvacija, tai esminė sąvoka visose gyvenimo srityse, nuo pasipriešinimo fizinėms kliūtims iki psichinių blokų įveikimo. Tai žmogui suteikia energijos ir įkvėpimo reikalingo pasiekti savo tikslus ir susikaupti sunkiais laikais. Motyvacija gerina asmens produktyvumą ir bendrą savijautą. Tyrimai rodo, kad labiau motyvuoti žmonės produktyvesni savo karjeroje. Dėl to jie greičiau atlieka užduotis arba su didesniu entuziazmu priima papildomų įsipareigojimų. Be to, motyvacija padidina koncentracijos lygį, o tai gali padėti žmonėms susikaupti ir pagerinti jų darbo kokybę (Iziki, Nagels ir Khouya, 2020). Motyvacija sukelia didesnį pasitenkinimo ir pasitikėjimo savimi jausmą, o tai gali turėti teigiamos įtakos streso lygiui. Pilati (1995) motyvaciją apibūdina kaip psichologinių jėgų, verčiančių individą veikti visumą – lūkesčiai, vertybės, įgūdžiai, požiūris, išankstinis nusistatymas ir suvokimas, susijęs su žmogiškuoju ir socialiniu aspektu skirtingais tikslais ir interesais, kuriuos lemia pažinimo ir emociniai procesai.

Autoriai (Cherniss, 1993; Kelchtermans, 1993; Bandura, 1997; Urbanavičiūtė, 2008; McKenzie, 2015; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) išskyrė profesinio saviveiksmingumo bruožą - ***naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas***.

Tie, kurie suvokia savo stipriąsias puses ne tik išdrįsta padaryti daugiau, bet ir pasiekia geresnių rezultatų. Be jokios abejonės, pasitikėjimas savimi arba saviveiksmingumas turi tiesioginės įtakos naujų veiklų inicijavimui ir tikslų kėlimui. Asmenys, turintys aukštą saviveiksmingumą, lengviau priima iššūkius (Cherniss, 1993), įvertina faktus bei galimybes (Bandura, 1997), ieško pagalbos ir imasi veiksmų (Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003). Tikslai – laikini, vidiniai norimų būsenų atvaizdai, pagrįsti dabartiniais rūpesčiais (Carver & Scheier, 2001). Pagal Stajkovic'ių ir F. Luthans'ą (1998) tikslai turi būti konkretūs, išmatuojami, suderinami.

Tam reikia tam tikrų įgūdžių ar kompetencijų, pavyzdžiui, kaip planavimas, lyderystė, tikslų ir uždavinių nustatymas bei jiems pasiekti reikalingų strategijų kūrimas. Tad jie atlieka svarbų vaidmenį kasdieniame gyvenime ir turi esminės įtakos mūsų emocinei būklei (Bipp, 2006). Saviveiksmingumas turi įtakos įvairiems savireguliacijos procesams, pavyzdžiui, tikslų nustatymui, savikontrolei, savęs vertinimui arba strategijų (tokių kaip mokymosi strategijos) naudojimui. Jis nustato, net atsiradus kliūčiai, kiek energijos naudojama konkrečiai užduočiai ir užduoties trukmei (Schunk, 1995). Bandura (1997) teigia, kad sėkmė siekiant tikslo skatina kelti vis sudėtingesnius tikslus, taip sustiprindami saviveiksmingumo lūkesčius. Klinger'is (1977) pagrindinį tikslų nustatymo procesą mato įsipareigojime. Naujų veiklų inicijavimui ir tikslų kėlimui didelį vaidmenį vaidina asmens atkaklumas, stabilumas, ekstraversija, atvirumas patirčiai, gerumas ir sąžiningumas (Frey ir Irle, 2002).

Kiti autoriai (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003); Holland, Middleton ir Uys, 2012; Guo, Zhao, Gao, Peng ir Zhu, 2017; Iziki, Nagels, ir Khouya, 2020) kaip svarbų profesiniam saviveiksmingumui bruožą išskyrė – *savivoką*.

„Socialinėje kognityvinėje teorijoje“, kurią išdėstė Bandura (1986), kuriant lemiamą vaidmenį saviveiksmingumas atlieka savo veiksmingumo suvokimą, t. y. asmeninių gebėjimų suvokimą, kuris leidžia individams pažinti save ir aplinką bei atitinkamai reguliuoti savo elgesį. Autorius suvokiamą savivoką apibrėžė kaip tikėjimą gebėjimu organizuoti ir vykdyti veiksmų sekas, reikalingas tam tikriems rezultatams pasiekti. Šie įsitikinimai lemia, ką žmonės jaučia ir galvoja, kaip jie linkę save motyvuoti ir kaip jie elgiasi. Asmuo turintis savivoką suvokia savo gebėjimą įgyvendinti tam tikrą elgesį (saviveiksmingumo suvokimas), o taip pat kontroliuoti, numatyti ir valdyti galimus sunkumus, kurie gali kilti tam tikroje situacijoje. Žemas saviveiksmingumo savivokos jausmas dažnai atitinka vengimo elgesį, menkus siekius ir mažą įsipareigojimą, abejonių ir savo negalių apmąstymą, pažeidžiamumą stresui ir depresijai bei lėtą atsigavimą po nesėkmės. Asmuo, turintis aukštą saviveiksmingumo savivokos jausmą, aktyviai susiduria su sunkumais, kelia tikslus pokyčiams ir atkakliai jų siekia, ieško problemų sprendimų jose nesigilindami, mano, kad nesėkmės reikia ištaisyti ir dar labiau stengiasi. Anot Banduros, įsitikinimai turi didelę reikšmę žmogui, jie susiję su asmens gebėjimu išgyventi įvairias situacijas. Įsitikinimai apie saviveiksmingumą turi įtakos siekių ir įsipareigojimų atkaklumo lygiui, žmonių išsikeltiems tikslams ir jų reakcijoms į nusivylimus, mąstymo procesų kokybei, sėkmės ir nesėkmės priežasčių tyrimui ir priskyrimui, pažeidžiamumui stresui ir depresijai. Daugybė tyrimų patvirtina glaudų ryšį tarp suvokto efektyvumo ir darbo rezultatų rodo, kad įsitikinimai savo veiksmingumu patikimiausias organizacijos sėkmės prognozuotojas (Bandura, 1997). Įsitikinimai skatina naujų technologijų įsisavinimą (Hill, Smith ir Mann, 1987), karjeros plėtrą (Wood, Bandura ir Bailey, 1990), valdymo efektyvumą, prisitaikymą prie naujų technologijų ir naujų darbuotojų (Sacks, 1995).

Dar kiti autoriai (Cherniss, 1993; Bandura; 1997; Basinska ir Daderman, 2018; Lu, Zou, Chen, Chen, He ir Pang, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) išskyrė *sėkmingą situacijų valdymą*.

Optimizmas ir atsparus savęs veiksmingumo jausmas gyvybiškai svarbūs norint įveikti net kasdieninio gyvenimo realijas, kurios gali apimti nusivylimą, nesėkmes ir konfliktus (Bandura, 2008). Taigi tais atvejais, kai laikas, pastangos ir ištekliai yra kompromisai, optimizmas gali suteikti tinkamą savarankiškumą, kad būtų pasiekti kitaip nepasiekiami tikslai. Sudėtingos situacijos darbe dažnai sukelia stresą, tačiau tai vertinga galimybė parodyti savo atsparumą, iniciatyvumą ir problemų

sprendimo įgūdžius. Stresas sunkina įprastą gyvenimo rutiną, o patiriamas spaudimas skatina perdegimą. Sėkmingas situacijų valdymas – svarbi lyderio pozicija. Lyderiai skatina bendradarbiavimą ir skaidrumą savo komandoje. Jie emocinėje ir įtemptoje aplinkoje sukuria psichologinio saugumo erdvę, kad komandos nariai galėtų atvirai aptarti savo idėjas, kylančius klausimus ir rūpesčius, nebijodami pasekmių. Lyderis neabejingas empatijai: pirmenybę teikia žmogiškajam aspektui, o tai reiškia, kad lyderis turi atpažinti asmeninius ir profesinius iššūkius, su kuriais susiduria darbuotojai ir jų artimieji bei imtis atitinkamų veiksmų jiems palaikyti (Tresfels, 2020). Norint pasiekti sėkmės, lyderiai priima etiškus sprendimus, pasižymi sąžiningumu ir patikimumu, kuria tvirtus komandos santykius (Godefroy, 2021). Sėkmingą situacijų valdymą lemia efektyvus darbo planavimas, kuris leidžia geriau sutelkti pastangas ir paprasčiau išreikšti poreikius. Taip pat didelę įtaką turi užduočių paskirstymas, kuris leidžia sklandžiai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Komandinis darbas daug daugiau nei įgūdžiai, sutelkti konkrečioms užduotims atlikti. Kuo anksčiau nariai bus įtraukti į visą procesą, tuo daugiau jie galės prisidėti prie sėkmingai pasiektų tikslų. Galiausiai, sėkmingas situacijų valdymas priklauso ir nuo mokėjimo klausytis ir atsižvelgti į visus veiksnius (žmogiškuosius, ekonominius ir pan.) bei lankstumo, kuris padeda kovoti su įtampa ir sklandžiai vykdyti veiklą.

Autoriai (Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003; Weissbluth ir Linder, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) pabrėžė **mokymosi** bruožą.

Profesiniam saviveiksmingumui įtakos turi vietinis mokymasis, kuris atsiranda stebint kaip kompetentingi asmenys atlieka panašią užduotį. Mokymasis iš kolegų ypač svarbus, kai darbuotojai turi mažai patirties (pvz., imasi naujos užduoties, projekto). Kompetentingi kolegos tampa mentorais, iš kurių mokosi darbuotojai ir taip įgyja reikalingus įgūdžius. Fabbri, Bracci ir Romano (2021) teigia, kad patirtiniai mokymai sukuria refleksyvumą, sutarimą, padeda ugdyti kritinį ir kūrybišką mąstymą, didina sąmoningumą ir gebėjimą pažinti bei pasinaudoti gyvenimo patirties teikiamomis mokymosi galimybėmis. Patirtinis mokymasis apibrėžia apmąstymus, kritinį mąstymą, kuris grindžiamas, savianalize, žinių kūrimą ir dalijimąsi žiniomis. Saviveiksmingas mokymasis padeda užtikrinti geriausią mokymosi kokybę esamoje perspektyvoje, įgyjama savimonės, tapatybės ir saviplanavimo įgūdžių, savigarbos ir saviveiksmingumą (Arduini, 2020). Dinamiškame darbo kontekste, kuriame vyksta reikalingas mokymasis ir veiklos tobulinimas, aukštas saviveiksmingumas leidžia asmenims mažiau reaguoti į gynybą, kai jie gauna neigiamą grįžtamąjį ryšį. Tačiau asmenys, turintys žemą saviveiksmingumą, dažnai neigiamą rezultatą suvokia kaip savo nekompetencijos patvirtinimą, jie linkę kaltinti situaciją arba kitą asmenį, kai viskas klostosi ne pagal planą. Neigimas, bet kokios atsakomybės už prastus rezultatus slopina galimybę, kad asmuo išmoks ateityje efektyviau dirbti (Heslin ir Klehe, 2006). Profesinis tobulėjimas suteikia asmeniui pasitikėjimą savo galiomis, lyderystę, savarankiškumą, perspektyvų numatymą, o taip pat įgytos profesinės žinios ir įgūdžiai suteikia asmeniui rasti daugybę karjeros galimybių (Barton ir Dexter, 2020).

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad profesinis saviveiksmingumas, tai pagrindinis veiksnys siekiant geresnių darbo rezultatų, nes jis veikia asmens sprendimų priėmimą, užduočių ir kliūčių įveikimą, motyvaciją, naujų veiklų inicijavimą ir tikslų kėlimą, savivoką, sėkmingą situacijų valdymą, mokymąsi, o taip pat asmenys vadovaujasi savybėmis ir įgūdžiais, kurie užtikrina organizacijos kokybę, klestėjimą ir darbuotojų pasitenkinimą savo darbu.

3. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo sąsajų Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimas

3.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

1. Sociokratinis valdymas grindžiamas kiekvieno darbuotojo įsitraukimu į organizacijos tikslų siekimą, visi darbuotojai gali laisvai reikšti savo nuomonę, jaučiasi vertinami, išklausomi. Tokioje organizacijoje svarbi komunikacija bei grįžtamasis ryšys todėl organizuojami reguliarūs susirinkimai. Pasak Robertsono (2006) sociokratinis valdymas leidžia sprendimus priimti visiems darbuotojams bendru sutarimu, todėl palengvina valdymą bei gerina tarpusavio santykius. Nors sociokratinio valdymo samprata pradėta naudoti Augusto Comte 1851 m., tačiau Lietuvoje – mažai taikoma.

2. Saviveiksmingumo teoriją 1977 m. pristatė Albertas Bandura, jis teigė, kad saviveiksmingumas ir rezultatų prognozės yra pagrindiniai elgesio inicijavimo ir palaikymo elementai. Didelį saviveiksmingumą turintys asmenys sėkmingiau susidoroja su iškilusiais sunkumais, lengviau įveikia kliūtis ir mažiau patiria įtampas darbe. Friedman'as ir Kaas (2002) aprašo mokytojų saviveiksmingumą. Autoriai išskiria gebėjimą motyvuoti mokinius, valdyti klasę, perteikti užduotis, būti organizacijos dalimi bei pasitikėti vadovais.

Teorinėje dalyje atlikta sociokratinio valdymo analizė atskleidė, kad šis valdymo metodas daugiausia taikomas užsienio šalyse ir didesnėse kompanijose, o Lietuvoje – taikomi jo fragmentai. Šavareikienė (2019, p. 38) pabrėžia, kad „sociokratija nauja organizacijų valdymo paradigma – tai naujas požiūris į darbuotojų įtraukimą, sprendžiant įvairiuose valdymo lygmenyse kylančias problemas“. Šiuolaikinėse organizacijose dirba išsilavinę darbuotojai kurie gali dalyvauti sprendimų priėmimo ir inicijuoti pokyčius kurie reikalingi organizacijos klestėjimui.

Kiekybinis tyrimas atliktas siekiant identifikuoti pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Organizuojant tyrimą parengtas *tyrimo instrumentarijus* (žr. 5 priedą), kurį sudaro diagnostiniai blokai ir juos detalizuojantys kriterijai. Teorinėje dalyje, atlikus mokslinių šaltinių analizę išskirti tyrimo kriterijai.

Pirmąjį tyrimo diagnostinį bloką – *sociokratinio valdymo bruožai* – sudarė 5 tyrimo kriterijai: *vertinamas kiekvienas darbuotojas; reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija; darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese; kolegialus organizacijos valdymas; organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais.*

Pirmasis tyrimo kriterijus – *vertinamas kiekvienas darbuotojas* – išskirtas remiantis autorių (Boeke, 1945; Endenburg ir Buck, 2004; Rüther, 2010; Gräwert, 2015; Jankaitytė, 2017; Wilhelmer, 2020). Pasak autorių, kiekvieno darbuotojo vertinimas – viena iš vertingiausių praktikų į kurią organizacijos turi sutelkti dėmesį. Darbų analizė padėjo įvertinti mokytojų nuomonę apie vadovų gebėjimą įsiklausyti ir vertinti kiekvieną darbuotoją, jo požiūrį, atsižvelgti į pageidavimus, o taip pat pasitikėjimą vadovais.

Antrasis kriterijus – *reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija* – išskirtas analizuojant autorių (Christian, 2016; Dauninenė, 2017; Cwiklicki, Walczak ir Ziebicki, 2020; Bockelbrink, Priest ir David, 2020) darbus, padėjo įvertinti reguliarių susirinkimų, lanksčios komunikacijos ir grįžtamojo ryšio svarbą. Sociokratinis valdymas suteikia galimybę susirinkimo metu kiekvienam darbuotojui

pasisakyti, visi žmonės lygūs priimant sprendimus, vyrauja teigiama atmosfera, o iš vadovų sulauktas grįžtamasis ryšys motyvuoja siekti geresnių rezultatų. Lanksti komunikacija leidžia organizacijai išvengti nesusikalbėjimo, konfliktų, bei gerina savalaikį informacijos gavimą bei bendravimą.

Mokslininkų (Boeke, 1945; Hallas, 2013; Mierson ir Lozanova, 2014; Tauber, 2017; Zweigle, Schmierer ir Braun, 2021) darbų analizės pagrindu išskirtas sociokratijos bruožas – *darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese*, leido įvertinti ar į sprendimų priėmimą įtraukiami visi darbuotojai, ar mokytojai turi galimybę priimti sprendimus savarankiškai, o taip pat ar sprendimai deleguojami specialistų grupėms.

Ketvirtasis tyrimo kriterijus – *kolegialus organizacijos valdymas* – išskirtas remiantis autorių (Endenburg ir Buck, 2004; Rüther, 2010; Mirzagitova, 2014; Gräwert, 2015; Panten, 2016 ir kt.) padėjo įvertinti darbuotojų tarpusavio ryšį, bendradarbiavimą, pokyčių svarbą, darbuotojų įsitraukimą į organizacijos gyvenimą.

Penktas tyrimo kriterijus – *organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais* – išskirtas analizuojant mokslininkų (Boeke, 1945; Endenburg ir Buck, 2004; Radu, 2012; Mierson, Lozanova, 2014; Gräwert, 2015; Christian, 2016; Dauninenė, 2017; Bockelbrink, Priest ir David, 2020; Čepkovas, 2022 ir kt.) darbus suteikė galimybę įvertinti tiriamųjų puoselėjamas moralines vertybes, darbuotojų ir vadovų elgesį, kolektyvinio mokymosi svarbą.

Antrąjį tyrimo diagnostinį bloką – *profesinio saviveiksmingumo dimensijos* – sudarė 7 tyrimo kriterijai – *sprendimų priėmimas, užduočių ir kliūčių įveikimas, motyvacija, naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas, savivoka, sėkmingas situacijų valdymas, mokymasis*.

Pirmasis tyrimo kriterijus – *sprendimų priėmimas* – išskirtas autorių (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks, Noesgaard, 2003; Urbanavičiūtė, 2008; McKenzie, 2015 ir kt.) darbuose, tyrimo rezultatuose atsispindėjo respondentų žinių, įgūdžių ir gebėjimų koncentravimas priimant sprendimus, alternatyvų ieškojimas, emocijų valdymas, atsakomybės prisiėmimas.

Antrasis tyrimo kriterijus – *užduočių ir kliūčių įveikimas* – išskirtas autorių (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Vandenberghe ir Huberman, 1999; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003; Holland, Middleton ir Uys, 2012 ir kt.) darbuose, suteikė galimybę įvertinti kiekvieno tiriamojo pasitikėjimą savo galimybėmis sėkmingai įveikti užduotis ir kliūtis, savirefleksiją bei pastangas.

Motyvacija – atskleista (Cherniss, 1993; Kelchtermans, 1993; Bandura, 1997; Vandenberghe ir Huberman, 1999; Urbanavičiūtė, 2008; Weissblueth ir Linder, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020) darbuose, autoriai motyvaciją išskiria, kaip veiksmų visumą skatinanti asmenį siekti tikslų, ieškoti galimybių, spręsti problemas, pakeisti įpročius, susidoroti su iššūkiais. Tyrimo rezultatuose atsispindėjo respondentų perspektyvų ieškojimas, lojalumas savo organizacijai, pasitenkinimas darbu, siekimas geresnių rezultatų.

Ketvirtasis tyrimo kriterijus – *naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas* – išskirtas remiantis autorių (Cherniss, 1993; Kelchtermans, 1993; Bandura, 1997; Urbanavičiūtė, 2008; McKenzie, 2015; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020 ir kt.) padėjo įvertinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojų naujų veiklų

ir pokyčių inicijavimą, profesinio tobulėjimo supratimą, o taip pat gebėjimą įsivertinti savo galimybes.

Penktasis tyrimo kriterijus – *savivoka* – išskirtas remiantis autorių (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003 ir kt.) darbais, padėjo įvertinti respondentų supratimą apie save. Pasak Bandura (1986), lemiamą vaidmenį kuriant saviveiksmingumą atlieka savo veiksmingumo suvokimas, t. y. asmeninių gebėjimų suvokimas, kuris leidžia individams pažinti save ir aplinką bei atitinkamai reguliuoti savo elgesį.

Šeštasis tyrimo kriterijus – *sėkmingas situacijų valdymas* – išskirtas mokslininkų (Cherniss, 1993; Bandura, 1997; Basinska ir Daderman, 2018; Lu, Zou, Chen, Chen, He ir Pang, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020 ir kt.). Pasak autorių, sėkmingam situacijų valdymui didelę reikšmę turi optimistinis požiūris, geri planavimo bei lyderystės įgūdžiai, gebėjimas suprasti kitą asmenį, grįžtamojo ryšio svarba.

Mokslininkų (Brown, O'Mara, Hunsberger, Love, Black, Carpio, Crooks ir Noesgaard, 2003; Weissbluth ir Linder, 2020; Iziki, Nagels ir Khouya, 2020 ir kt.) darbų analizės pagrindu išskirta – *mokymosi* – kompetencija. Autoriai savo darbuose pabrėžia patirtinį mokymąsi, profesinį tobulėjimą, artimų žmonių įtaką bei individualių mokymosi tikslų išsikėlimą, kurie didina asmens saviveiksmingumą. Mokymosi kompetencija asmeniui suteikia pasitikėjimą savo galiomis, lyderystę, savarankiškumą, perspektyvų numatymą (Barton ir Dexter, 2020).

Trečiąjį tyrimo diagnostinį bloką – *sociodemografinės charakteristikos* – sudarė 4 tyrimo kriterijai: respondentų *amžius, išsilavinimas, darbo stažas organizacijoje, kvalifikacija*.

Duomenų rinkimo metodai. Tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Duomenims surinkti pasitelktas *anketinės apklausos metodas*. Šiuo metodu lengva apklausti didelį kiekį žmonių, surinkti duomenys sisteminami ir apdorojami statistine informacijos programa SPSS. Apklausą atlikta vadovaujantis:

- etikos principu: užtikrinamas konfidencialumas ir anonimiškumas;
- pagarba asmens orumui principu: galimybė pasitraukti iš apklausos jo nebaigus pildyti;
- informacijos gavimo principu: respondento informavimas apie tyrimo tikslą ir panaudojimo galimybes.

Panevėžio ikimokyklinių įstaigų mokytojų anketą sudarė:

- informacija, kurioje respondentai supažindinami su atliekamu tyrimu, pristatomas jo tikslas, kiek laiko užims anketos pildymas, respondentai informuojami, kad ši apklausa anoniminė;
- uždaro tipo diagnostiniai teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pažymėdami „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“;
- sociodemografiniai respondentų duomenys.

Organizuojant tyrimą parengta anketa Panevėžio ikimokyklinių įstaigų mokytojams (žr. 6 priedas).

Tyrimo geografija ir imties charakteristika. ŠVIS (švietimo valdymo informacinė sistema) 2023 m. spalio 1 d. duomenimis Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo mokyklose dirbančių 12257 ikimokyklinio ugdymo pedagogai, iš jų Panevėžio miesto ikimokyklinėse įstaigose – 532 ikimokyklinio ugdymo mokytojai. Tyrimo objektas – Panevėžio miesto ikimokyklinių įstaigų pedagogai, todėl tyrimo imtis

yra Panevėžio miesto savivaldybės 29 ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojai. Panevėžio miesto ikimokyklinėse įstaigose dirba moterys, tik vienos ikimokyklinės įstaigos vadovas – vyras. Imtis nėra didelė, todėl tyrime dalyvaus visi Panevėžio m. ikimokyklinių įstaigų pedagogai.

Atliekant tyrimą bei siekiant statistiškai pagrįstų išvadų svarbu tinkamai apskaičiuoti minimalų respondentų skaičių. Šiuo atveju naudota Paniotto formulė (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

5 pav. Imties formulė

čia:

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Δ – paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos dydis.

Pasitelkus turimus rodiklius, apskaičiuota tyrimo imtis (2):

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{532}} = 223 \quad (2)$$

6 pav. Tyrimo imties skaičiavimas

čia:

Δ – paklaida;

n – reikiamos imties dydis = 223;

N – visumos dydis, $N = 532$.

Tyrimo generalinė visuma $N = 532$. Pagal pateikiamą formulę, kai apklausos tikimybė 95 proc. apskaičiuota apklausos paklaida $\Delta = 5$ proc., respondentų imties skaičius $n = 223$. Vadinasi, norint gauti kuo tikslesnius tyrimo rezultatus, reikia apklausti nemažiau kaip 200 respondentų.

Tyrimo duomenų analizė. Ištirti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taikyti aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodai.

Klausimyno duomenų analizei naudotas *aprašomosios statistikos metodas*, kuris leidžia interpretuoti gautus rezultatus. Aprašomosios statistikos pagrindu atliekamas pirminis kiekybinis duomenų apdorojimas, skaičiavimas, interpretavimas. Apskaičiuota anketos teiginių procentinė išraiška, kuri pavaizduota diagramoje ir interpretuojama. Išskirtų bruožų vertinimui naudota Likerto skalė, kurioje pasirenkami galimi trys atsakymo variantai „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“. Anketinės apklausos rezultatams apibendrinti naudojama Exel programa ir SPSS (Statistical Package for Social Sciences) statistinių duomenų analizės paketas.

Siekiant tyrimo tikslų ir ieškant sąsajų tarp sociokratinio valdymo bruožų raiškos bei pedagogų saviveiksmingumo atliekama ir koreliacinė analizė. „Koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus arba ryšio stiprumo matas. Matuojamiems pagal intervalų skalę kintamiesiems skaičiuojamas Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas“ (Pukėnas, 2009, p. 16). Ji parodo ryšio egzistavimą tarp sociokratinio valdymo kriterijų raiškos ir saviveiksmingumo lygio bei padeda įvertinti ryšio stiprumą. Koreliacijos vertinimui pasirinktas Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientas, matuojantis pagal intervalų skalę (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008, 179 p.)

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	Labai aukšta	Labai stiprus
0,70 – 0,89	Aukšta	Stiprus
0,40 – 0,69	Vidutinė	Vidutinis
0,20 – 0,39	Žema	Silpnas
0,00 – 0,19	Labai žema	Labai silpnas

Tyrimo dalyvavusių asmenų sociodemografinės charakteristikos. Tyrime dalyvavo 245 respondentai. Tyrimo metu renkami respondentų duomenys apie amžių, išsilavinimą, darbo stažą ir kvalifikaciją (žr. 3 lentelę). Atliekant duomenų analizę šie duomenys nebuvo atskirai analizuojami, tačiau jie gali turėti prasmę norint į tyrimą pažvelgti skirtingais pjūviais ateityje.

3 lentelė. Sociodemografinės charakteristikos duomenys

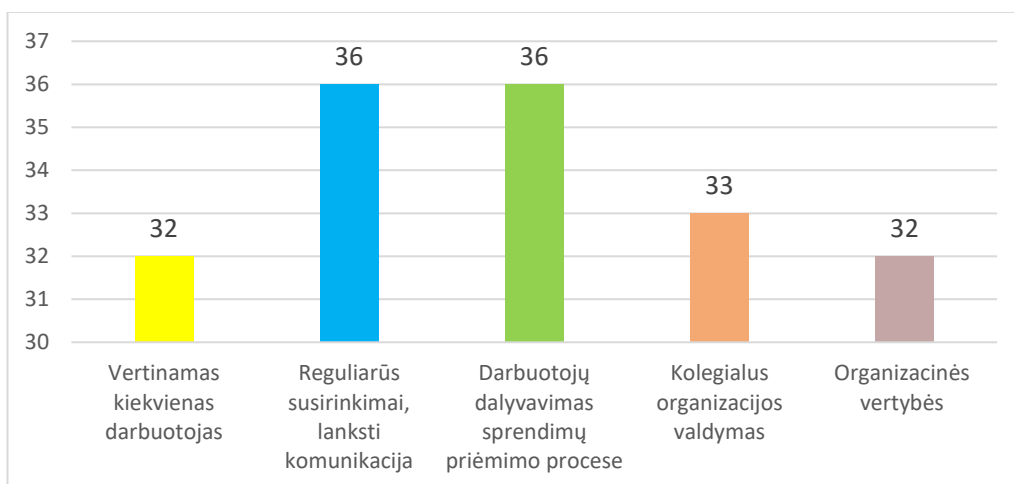
Rodiklis	Duomenys					
Amžius	Iki 20 m.	20-29 m.	30-39 m.	40-49 m.	50-59 m.	60 m. ir daugiau
N = 245	1 %	12 %	33 %	27 %	21 %	6 %
Išsilavinimas	Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis neuniversitetinis		Aukštasis universitetinis	
N = 245	2 %	28 %	31 %		39 %	
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 m.	1-5 m.	6-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	21 m. ir daugiau
N = 245	4 %	15 %	24 %	17 %	15 %	25 %
Kvalifikacija	Mokytoja be kvalifikacijos	Mokytojas	Vyr. mokytoja	Mokytojas metodininkas		Mokytojas ekspertas
N = 245	3 %	29 %	40 %	27 %		1 %

Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad didžiausia apklaustųjų dalis 33 proc. 30–39 metų amžiaus ir 27 proc. tiriamųjų 40–49 metų. Pažymėtina tai, kad 39 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir tik 2 proc. vidurinį. Apklausos metu respondentų teirautasi, koks darbo stažas šioje organizacijoje, didžioji dalis respondentų 25 proc. nurodė, kad ikimokyklinėje įstaigoje dirba daugiau nei 21 metus, panašiai respondentų 24 proc. nurodė, kad šioje organizacijoje dirba 6–10 metų, po 15 proc. – nurodė dirbančių 1–5 metus ir 16–20 metų, iki 1 metų darbo stažą nurodė 4 proc., o 11–15 m. dirbančiųjų nurodė 17 proc. respondentų. Didžiąją dalį sudarė 40 proc. vyr. mokytojai, 29 proc. mokytojai, 27 proc. mokytojai metodininkai, 3 proc. mokytojai be kvalifikacijos ir 1 proc. mokytojas ekspertas. Galima teigti, kad Panevėžio ikimokyklinėse įstaigose dirba išsilavinę, turintys didelį darbo stažą ir patyrę mokytojai.

3.2. Sociokratinio valdymo bruožų raiškos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant sociokratinio valdymo sampratą (žr. 1 priedą) išskirti 5 bruožai: *vertinamas kiekvienas darbuotojas*; *reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija*; *darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese*; *kolegialus organizacijos valdymas*; *organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais*. Tyrimo metu siekta nustatyti, kuris sociokratinio valdymo bruožas labiausiai paplitęs, bei dažniausiai taikomas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Tam buvo palyginti kiekvieno iš charakterizuojančių bruožų raiškos dydžiai tarp apklausos dalyvių (žr. 7 pav.)

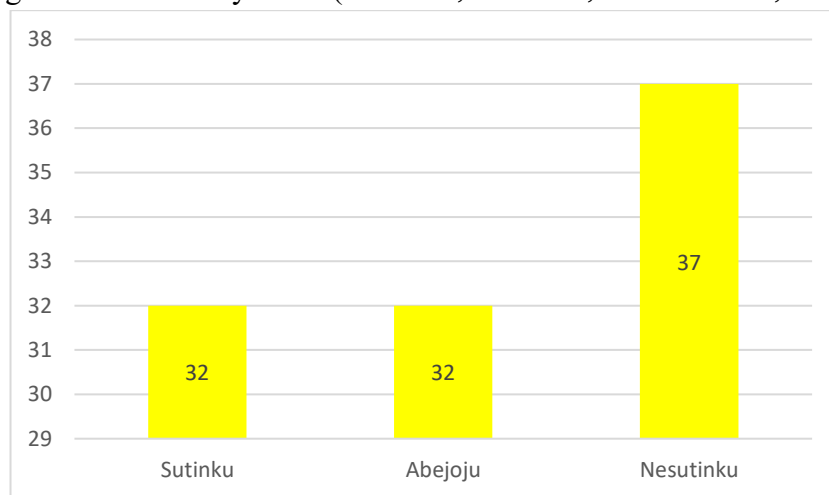
Atlikus duomenų analizę paaiškėjo, kad iš sociokratinio valdymo bruožų dažniausiai pasireiškiantis respondentų organizacijose yra reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija ir darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese (po 36 proc.), nedaug atsilieka kolegialus organizacijos valdymas (33 proc.). Žemiausia raiška fiksuojama vertinamas kiekvienas darbuotojas ir organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais (po 32 proc.). Šie rezultatai atskleidžia, kad sociokratinio valdymo bruožų raiška Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose išreikšta silpnai. Galima daryti išvadą, jog ikimokyklinėse įstaigose darbuotojai nėra įtraukiami į organizacijos valdymą, vyrauja žema organizacijos kultūra.



7 pav. Sociokratinio valdymo bruožų raiška Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose (proc.)

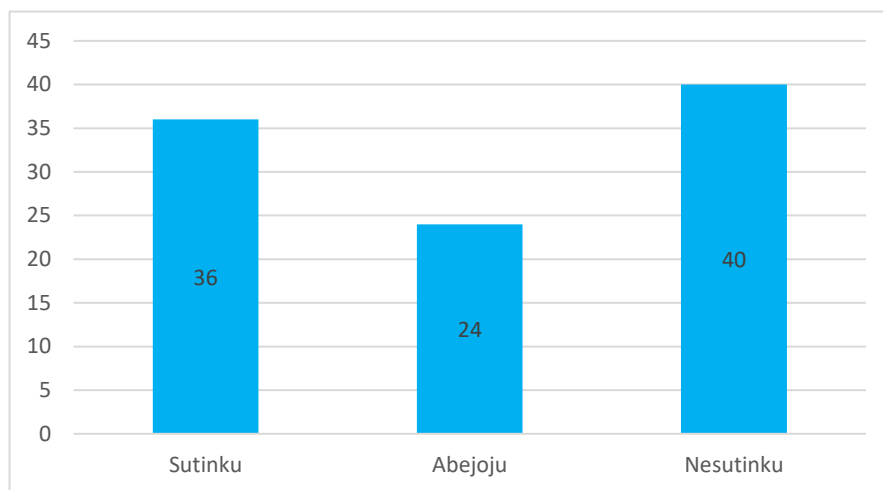
Toliau darbe nagrinėsime kiekvieną sociokratinio valdymo bruožą detaliau. Tyrimo rezultatai rodo (8 pav.), kad tik 32 proc. respondentų jaučiasi vadovo vertinami t. y. žemiausiai įvertintas sociokratinį valdymą charakterizuojantis bruožas. 39 proc. mokytojų nejaučia vadovų palaikymo ir paramos, o tai rodo, kad nėra emocinio ryšio tarp mokytojų ir vadovų, kuris didintų išipareigojimą organizacijai. Galima teigti, kad mokytojai savo įgūdžiais, žiniomis ir gebėjimais negali įnešti svarbaus indėlio į organizacijos plėtrą, žinomumą ar klientų pritraukimą. 38 proc. respondentų nurodė, kad įstaigoje nevyksta pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas – darbuotojai nepasitiki vadovais, o vadovai – darbuotojais, o taip pat apklaustųjų nuomone (37 proc.), vadovai neįsiklauso ir nevertina kiekvieno darbuotojo požiūrio bei neatsižvelgia į darbuotojų pageidavimus. Daroma prielaida, kad pedagogai negali laisvai jungtis į profesines sąjungas, pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo kursų ar išsakyti prieštaravimus bei nusiskundimus. Atkreipiant dėmesį į tai, kad tyrime dalyvavo ikimokyklinio ugdymo mokytojai, kurie išsilavinę, didelį darbo stažą turintys asmenys pakankamai subrendę kaip

asmenybės ir adekvačiai vertinantys savo gabumus gana silpnai įvertino vadovų požiūrį į darbuotojus. Daugeliui žmonių darbas tampa pagrindine vieta ieškant tapatybės, prasmės kūrimo ir asmeninio pasitenkinimo vieta. Todėl lūkesčiai darbe, būti pripažintam, tampa dideli. Vadovų reikalavimai darbuotojams atlikti vis sudėtingesnes užduotis padidina jų poreikį mainais gauti tikrą įvertinimą. Pasak Lamotte (2007), darbuotojų vertinimas gali būti išreikštas tiek iš viršaus į apačią, tiek atvirkščiai, tačiau dažnai stebimas šių mainų disbalansas. Kai kuriose darbo vietose vadovai mažai pripažįsta savo darbuotojų indėlį. Šis vadovų nenoras išreikšti savo dėkingumą pastebimas tiek valstybinėse, tiek privačiose organizacijose. Tai gali kilti iš baimės prarasti šiek tiek galios arba pasipriešinimas egalitariniams santykiams (Cavestro, Durieuxt, & Monchatre, 2007).



8 pav. Mokytojų požiūris į vadovų gebėjimą vertinti kiekvieną darbuotoją (proc.)

Atliekant tyrimą vertinti reguliarius susirinkimai (žr. 9 pav.). 36 proc. respondentų nurodė, kad organizacijoje vyksta reguliarius susirinkimai. Net 51 proc. pastebi, kad komunikacija organizacijoje didina pasitenkinimą darbu, jie išklausomi per susirinkimus, lengvai bendraujama tarpusavyje. Komunikacija organizacijoje leidžia efektyviai atlikti savo pareigas (46 proc.), nes pedagogai gauna laiku ir nepakitusių informaciją, yra aiškiai apibrėžta vidinė komunikacija bei atsakingi asmenys. Tačiau 40 proc. pedagogų pripažino, jog susirinkimai neefektyvūs. 47 proc. nurodė, kad susirinkimuose nejaučia pozityvios atmosferos, o taip pat mokytojai pasigenda nuolatinio vadovų ir darbuotojų dialogo, kad būtų aptariami darbo rezultatai, poreikiai ir lūkesčiai. Dialogas reiškia, kad komunikacijos kanalai yra atviri, grįžtamasis ryšys teka visomis kryptimis, vadinasi į informacijos keitimąsi įtraukta visa organizacija (Schein, 2010). 45 proc. respondentų nemano, kad įstaigoje vykstančių susirinkimų metu visi dalyviai turi lygias teises bei gali rūpimą klausimą įtraukti į susirinkimų darbotvarkę (44 proc.). Susirinkimai darbo vietoje vyksta dėl daugelio priežasčių. Darbuotojai susitinka aptarti problemas, priimti sprendimus, generuoti idėjas, pasiekti sutarimą. Skirtumas tarp charakterizuojančio bruožo ir atskirų jo elementų raiškos pakankamai reikšmingas, todėl galima daryti išvadą, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose susirinkimai labiau skirti informacijai perteikti, o ne diskutuoti, vystyti dialogą ir priimti abiem pusėms tinkantį sprendimą kaip turėtų būti sociokratinėse organizacijose.

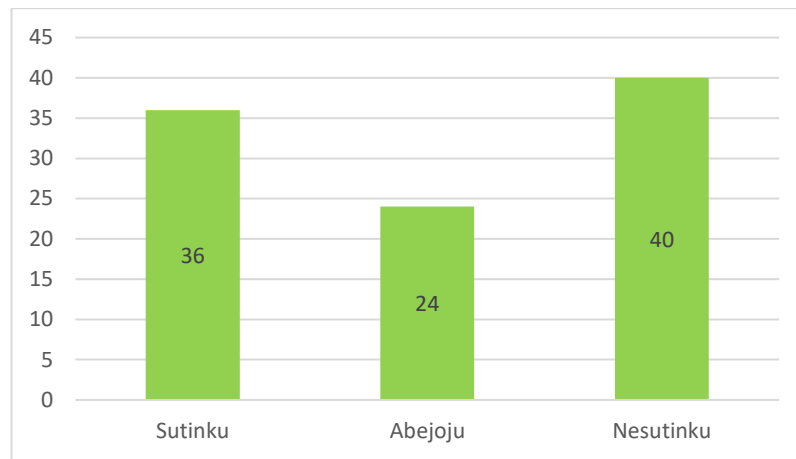


9 pav. Mokytojų požiūris į reguliarius susirinkimus ir lanksčią komunikaciją (proc.)

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose (žr. 10 pav.), nustatyta, kad 36 proc. respondentų jaučiasi įtraukiami į organizacijos sprendimų priėmimo procesą. Organizacijoje dalis sprendimų deleguojama specialistų grupėms (49 proc.), pavyzdžiui mokytojų tarybai, profesinei sąjungai ar vaiko gerovės komisijai. Taip pat pedagogai turi galimybę priimti savarankiškai sprendimus, kokias šventes organizuoti, kokias veiklas inicijuoti su tėvais bei pasirinkti tinkamus ugdymo metodus (43 proc.). Net 40 proc. respondentų nurodė, kad mažai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą organizacijoje. 51 proc. nesutinka su teiginiu, kad organizacijose į sprendimų priėmimą įtraukiami visi darbuotojai. Vadinasi, sprendimų priėmimo dalyvauja dažniausiai administracija, o ne visa bendruomenė, tai prieštarauja sociokratinio valdymo idėjai. 43 proc. nesutinka, kad priimant sprendimus organizacijoje gali drąsiai išsakyti savo nuomonę, nesutikti ar prieštarauti. Tyrimo rezultatai rodo, kad pedagogai gali priimti lokalius sprendimus t. y. susijusius su jų kasdienia veikla, o organizaciniai sprendimai priimami vadovų ar administracijos darbuotojų.

Pietų Kinijoje atliktas tyrimas, kaip sprendimų delegavimas veikia darbo rezultatus. Tyrime dalyvavo 247 respondentų. Chen'o ir Aryee (2007) tyrimo rezultatai atskleidė, kad be pasitenkinimo darbu ir užduočių atlikimu, delegavimas susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai ir novatorišku elgesiu. Darbuotojai labiau linkę prisiimti atsakomybę už jiems pavestas užduotis, didėja jų savivoka todėl darbo rezultatai gerėja. Šalkauskienės, Stenkevičienės ir Gedvilienės 2006 m. atliktas tyrimas Šiaulių miesto įmonėse atskleidė, kad didžioji dalis darbuotojų (57 proc.) tik kartais įtraukiami į sprendimų priėmimą, tik labai nedidelė dalis darbuotojų (9 proc.) nurodė, jog visada įtraukiami į sprendimų priėmimą, tačiau net 66 proc. respondentų pagalvotų apie galimybę prisiimti didesnę atsakomybę darbe, 19 proc. apklaustųjų nedvejodami prisiimtų didesnę atsakomybę, o 14 proc. apie tai nenori nė girdėti. Autorės daro išvadą, kad „sprendimų priėmimas laikytinas organizacijos vadovų reikalu, t. y. susidariusias problemas sprendžia tik pats vadovas“ (Šalkauskienė et al., 2006 p. 160).

Atliktas tyrimas patvirtina Šalkauskienės ir kt. autorių išvadą, kad organizacijose sprendimus priima vadovai, o ne visi darbuotojai ar – bendruomenė: pedagoginis, nepedagoginis personalas, tėvai (globėjai, rūpintojai), socialiniai partneriai. Apibendrinus tyrimų rezultatus daroma prielaida, kad šiandieninis darbuotojas nebenori būti tik paprastu užduočių atlikėju. Atvirkščiai, jis nori prisiimti atsakomybę bei turėti galimybę prisidėti prie savo organizacijos plėtros.



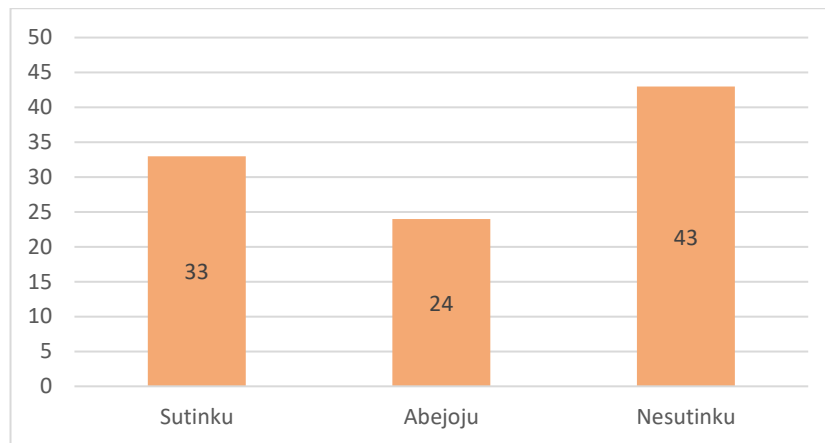
10 pav. Mokytojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese vertinimas (proc.)

Kaip pabrėžia Singh'as (2013), bendros vizijos, bendradarbiavimo požiūrio ir prasmės nebuvimas gali lemti krypties ir įsipareigojimo trūkumą daugelyje mokyklų ir taip pat mažinti darbuotojų pasitenkinimą. Organizacijose, kuriose vadovai kolegialiai vadovauja, darbuotojai rodo didesnę įsipareigojimą atlikti užduotis, labiau pasitiki savo darbu ir tampa asmeniškai efektyvesni. Kolegialus vadovavimas vertinamas kaip procesas, kuris skatina ir pritaiko bendrų sprendimų priėmimą ir lyderystę, suteikiant galių visiems.

Vertinant kolegialaus organizacijos valdymo raišką (7 pav.), 33 proc. respondentų sutiko, kad jų organizacijoje vyksta kolegialus valdymas. Analizuojant teiginius atskirai (žr. 11 pav.), 49 proc. sutinka, kad sėkmingas organizacijos veiklos rezultatas, tai bendras visų darbuotojų nuopelnas. Mokytojai mano, jog prie organizacijos valdymo kiekvienas prisideda savo darbu ir kompetencijomis, dalijasi gerąja patirtimi, o taip pat patyrę kolegos tampa mentorais. Kolegialus bendradarbiavimas organizacijoje stiprina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą (38 proc.), t. y. organizacijoje jaučiamas bendruomenės susitelkimas, komandinis darbas, darbuotojai prisiima atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą, bei savo elgesį. Tačiau 43 proc. nesutinka, kad jų organizacijoje vyrauja kolegialus valdymas. Pokyčių svarbą organizacijoje suvokia ne visi darbuotojai (48 proc.), dauguma darbuotojų neįsitraukia į organizacijos gyvenimą (47 proc.), o taip pat 46 proc. mano, kad organizacijoje nepastebimas sėkmingas darbo pasidalijimas t. y. darbai paskirstomi nevienodai, vadovai neatsižvelgia į krūvį ar kompetencijas. Rezultatai dar kartą rodo, kad tarp atskirų teiginių ir bendros būdingų bruožų analizės matomas tam tikras atotrūkis. Tai dar kartą parodo, kad respondentai, sutinkantys bent su vienu teiginiu, nebūtinai sutinka su kitais teiginiais. Darytina išvada, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose kolegialaus organizacinio valdymo rezultatai yra žemesni nei vidutiniai. Kadangi ši charakteristika svarbi ne tik sociokratinio valdymo raiškai, bet ir bet kurios organizacijos funkcionavimui, ją galima laikyti vienu iš prioritetų analizuojant veiklos problemas.

Hemerling'as (2017) iš Bostono Consulting Group šiuos laikus pavadino „visada vykstančių transformacijų era“ (Kumar, 2023). Didėja organizacinių pokyčių apimtys, sudėtingumas, todėl svarbu rasti būdą, kaip padidinti pokyčių sėkmės rodiklį. Pasak Rosay (2020) 70 % pokyčių nepavyksta arba nėra įgyvendinami laiku. Pokyčiai daro neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui organizacijoje. Amerikos psichologų asociacija (APA) 2017 m. „Darbo ir gerovės“ tyrime pabrėžia, kad pokyčiai tiesiogiai veikia darbuotojų kaitą ir darbuotojų sveikatą. Darbuotojų kaitos lygis be pokyčių darbe yra 15 proc., o darbuotojų, kurie darbe išgyvena pokyčius – 45 proc. APA tyrime teigiama, kad pokyčiai taip pat paveikė darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu. Tyrimas rodo, kad 34 proc. darbuotojų, kurie patiria pokyčius darbe, nepasitiki savo darbdaviu, veikia darbuotojų fizinę ir

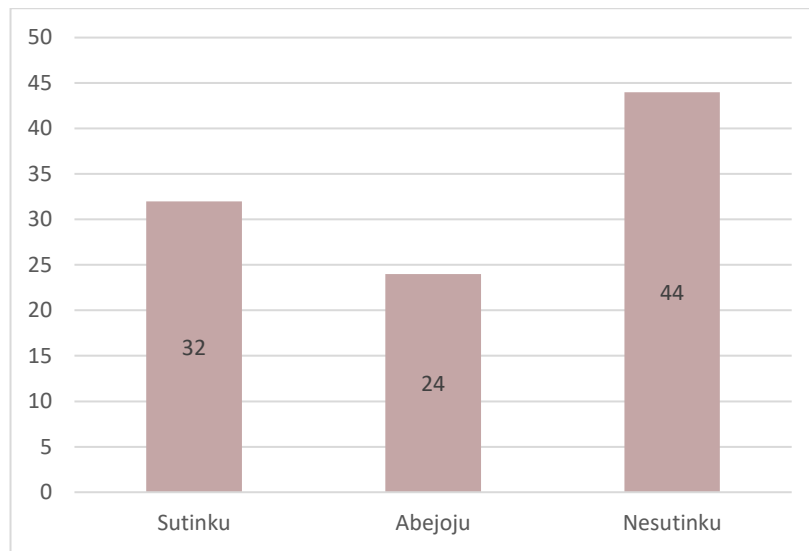
psichinę sveikatą. Daugiau nei vienas iš dviejų darbuotojų patiria lėtinį stresą darbe kuriame vyksta pokyčiai, o kur pokyčių nėra – mažiau nei vienas iš keturių darbuotojų. Apžvelgus šių tyrimų rezultatus galima patvirtinti silpną pokyčių bei visų darbuotojų įsitraukimą į organizacijos gyvenimą raišką Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Daroma prielaida, kad mokytojų pokyčių baimė siejasi su prastu vadovų bendravimu. Vadovų prasta komunikacija apie pokyčių svarbą mažina mokytojų įsitraukimą bei sukuria dviprasmybių, nesusitikėjimo jausmą.



11 pav. Mokytojų požiūris į kolegialų organizacijos valdymą (proc.)

Organizacinės vertybės turi įtakos kiekvienam įmonės aspektui – kaip vykdomas verslas, kaip priimami sprendimai ir kaip elgiamasi su darbuotojais ir klientais. Organizacijos vertybės, tai pagrindiniai principai suteikiantys organizacijai tikslą ir kryptį. Jie padeda organizacijoms valdyti savo sąveiką tiek su klientais, tiek su darbuotojais, o taip pat padeda išsiskirti iš kitų. Quenneville, Bentein'o ir Simard'o (2010) atliktas organizacinių vertybių ir žmoniškųjų išteklių tyrimas atskleidė, kad organizacinės vertybės turi įtakos darbuotojų emociniam įsipareigojimui organizacijai. Jausdami paramą, darbuotojai labiau linkę įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir suvokia, kad organizacija atsižvelgia į darbuotojų gerovę. Tai sustiprina darbuotojų organizacinę paramą, kuri teigiamai veikia jų įsitraukimą ir elgesį. Taip pat tyrimas atskleidė, kad darbuotojams, jaučiantiems organizacijos paramą, padidėja emocinis prisirišimas ir priklausomybės jausmas. Autoriai pastebėjo, kad organizacijos, kurios norėtų plėtoti teigiamus socialinių mainų santykius su savo darbuotojais, turėtų plėtoti asmeninės gerovės vertybes. Darbuotojai, turintys daugiau šeimyninių įsipareigojimų, labiau vertina asmeninę gerovę, tad vadovams svarbu nustatyti tikruosius darbuotojų poreikius.

Atlikus organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais kriterijaus analizę (žr. 12 pav.) išryškėjo, kad 44 proc. respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. 47 proc. respondentų mano, kad organizacijoje nėra bendrų vidaus taisyklių, kurių visi laikosi, nėra puoselėjamos moralinės vertybės (45 proc.), vadovų ir darbuotojų elgesys nepasižymi atvirumu, noru dalintis, o tai pat rezultatyviu veikimu (44 proc.). Tik 28 proc. respondentų mano, kad organizacijoje jaučiama sąžiningumo bei teisingumo pusiausvyra ir 27 proc. respondentų įsitikinę, kad organizacijoje vyrauja lygybė grindžiama santykių skaidrumu bei pasitikėjimu. Kadangi atskirų teiginių raiškos skirtumas nemažas, galima daryti išvadą, kad organizacinės vertybės darbuotojai ir vadovai suvokia nevienodai, galimai jos nėra aiškiai ir tiksliai apibrėžtos, kurios turėtų būti sociokratinėje organizacijoje.



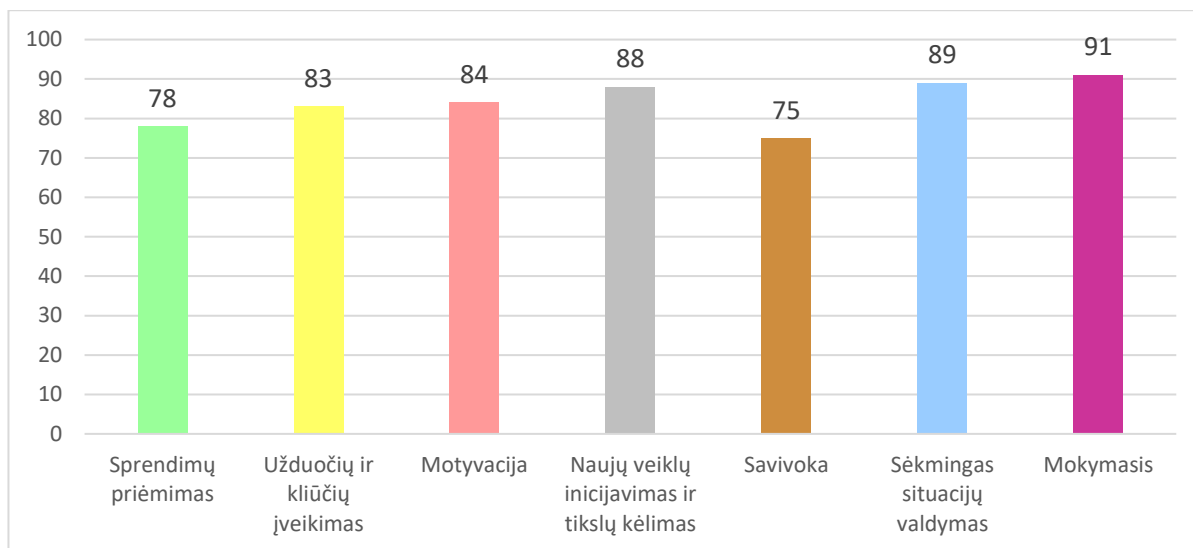
12 pav. Organizacinių vertybių vertinimas (proc.)

Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad mažiau nei pusėje Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigų galima atrasti sociokratinį valdymą charakterizuojančių bruožų raišką. Viena iš svarbiausių sociokratinio valdymo savybių – darbuotojų vertinimas, organizacinės vertybės bei kolegialus valdymas, tačiau organizacijos dar nėra pasirengusios kolektyviai įgyvendinti šiuos bruožus. Išanalizavus charakterizuojančių savybių raišką, galima nesunkiai įdiegti atskirus principus, pavyzdžiui, stiprinant bendravimą ir plečiant sprendimų priėmimo galimybes.

3.3. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų raiškos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimo rezultatų analizė

Profesinis saviveiksmingumas nėra vienodas. Jam įtakos turi gyvenimo ir karjeros iššūkiai bei fiziniai ir psichologiniai veiksniai. Tschannen-Moran'a ir kt. (1998) teigia, kad pedagogų saviveiksmingumui įtakos turi sėkmingos patirties derinys: žodinis vadovų, ugdytinių ir tėvų palaikymas bei sėkmingas kolegų stebėjimas. Pasak Lecomte (2004), žmonės, turintys stiprų saviveiksmingumo jausmą, imasi veiksmų sudėtingoms užduotims įveikti, jie lengvai priima iššūkius, deda daug pastangų užduotims atlikti, yra susitelkę į užduotį, turi strateginius samprotavimus susidūrus su sunkumais, nesėkmės sieja su nepakankamomis pastangomis, geba kontroliuoti grėsmes ir stresorius. Kita vertus, žemą saviveiksmingumą turintys žmonės nuolat abejoja savo gebėjimais, vengia sunkių užduočių, turi mažai motyvacijos, mažina savo pastangas ir greitai pasiduoda susidūrus su kliūtimis, sumažėję siekiai, turi silpną įsipareigojimą siekti tikslų, po nesėkmės sunkiai atgauna efektyvumo jausmą ir yra streso aukos.

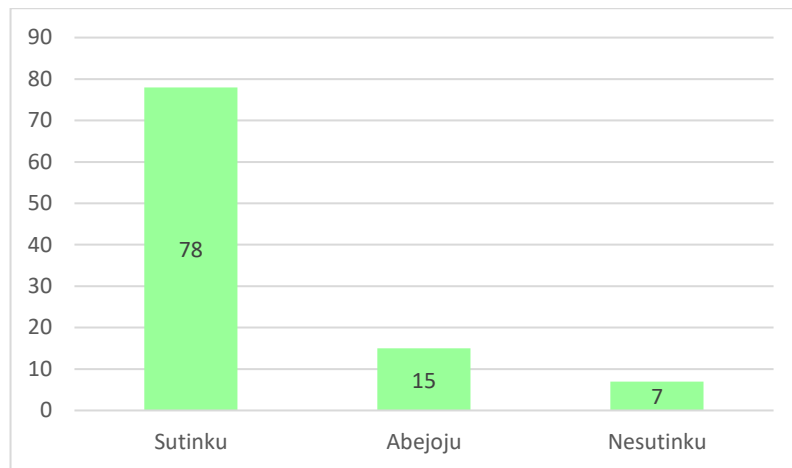
Apklausoje anketoje pedagogų profesinio saviveiksmingumo raiškai įvertinti išskirti 7 kriterijai – *sprendimų priėmimas, užduočių ir kliūčių įveikimas, motyvacija, naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas, savivoka, sėkmingas situacijų valdymas, mokymasis* (žr. 13 pav.). Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad net 91 proc. respondentų geriausiai vertina gebėjimą mokytis. Panašiai mokytojų vertinamas sėkmingas situacijų valdymas (89 proc.) ir naujų veiklų inicijavimas bei tikslų kėlimas (88 proc.). 84 proc. respondentų pritaria, kad motyvacija ir užduočių bei kliūčių įveikimas (83 proc.) didina saviveiksmingumą. Apklausoje metu 78 proc. mokytojų pažymėjo, kad geba priimti sprendimus ir 75 proc. pabrėžė savivokos svarbą. Šie duomenys rodo, kad Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbantys mokytojai turi pakankamai aukštą profesinio saviveiksmingumo lygį. To buvo galima tikėtis, kadangi žmonės, kurie dirba švietimo įstaigose turi aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, nemažą darbo patirtį.



13 pav. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo raiška Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose (proc.)

Pasak Drevo, Maurel'os, ir Dufour'os (2018) sprendimų priėmimas – nelineinis procesas, kuris susideda iš pasirinkimo, turimos informacijos ir motyvuoto, sprendimus priimančio asmens, patirties ar intuicijos. Autoriai teigia, kad nebūtinai reikia ieškoti geriausio sprendimo, tačiau būtina suprasti situaciją ir apsispręsti, kuris suinteresuotosioms šalims yra priimtinausias sprendimas. Svarbų vaidmenį atlieka vadovų santykiai su mokytojais. Vadovai įtraukiantys mokytojus į sprendimų priėmimą bei išreiškiantys palaikymą, mokytojai gauna daugiau pasitikėjimo savimi, ryžtingumo ir optimizmo.

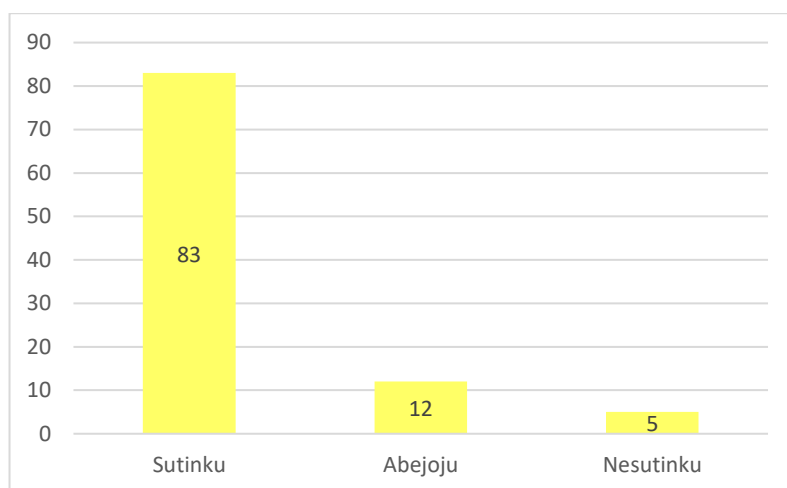
Sprendimų priėmimo kriterijaus analizė (žr. 14 pav.) parodė, kad 78 proc. respondentų savo organizacijose susiduria su sprendimų priėmimu. Net 87 proc. respondentų nurodė, jog visada priima atsakomybę už savo sprendimą ir jo įgyvendinimą. Priimdami sprendimus mokytojai ieško racialesnių sprendimo alternatyvų (85 proc.), o taip pat įgyvendindami ugdymo programą mokytojai ieško mažesnių laiko ar lėšų sąnaudų, lanksčiai formuoja grupės ugdymo turinį. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme numatyta, kad nuo 2024 metų visos mokyklos ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos privalės priimti, jei to pageidaus tėvai, specialiųjų poreikių turinčius vaikus. Todėl akivaizdu, kad mokytojai turės priimti sprendimus, koreguoti ugdymą pagal individualius vaikų poreikius, o tam reikės atsakomybės ir sprendimų priėmimo įgūdžių. 79 proc. respondentų nurodė, kad prieš priimdami sprendimą surenka visą reikalingą informaciją. Mokytojai kaupia informaciją apie ugdytinių gebėjimus, pomėgius, tėvų lūkesčius, ją analizuoja. Atsižvelgdami į individualius ugdytinių poreikius gali numatyti darbo metodus, siektinus rezultatus. Sprendimų priėmimui mokytojai turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų (73 proc.), o priimdami sprendimus (67 proc.) vadovaujasi „šaltu“ protu, o ne emocijomis. Rezultatai rodo, kad mokytojų sprendimų priėmimas ganėtinai stipriai išreikštas. Tai galima sieti su formuluotėmis, kurios suteikia pasitikėjimo savo įgūdžiais ir pozityviu mokytojo požiūriu į ugdymo procesą.



14 pav. Mokytojų sprendimų priėmimo vertinimas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose (proc.)

Asmenys turintys stiprų saviveiksmingumo jausmą produktyviai naudoja įgūdžius susidūrus su įvairiausiomis kliūtimis tiek su asmeninėmis, socialinėmis, tiek ir situacinėmis (Bandura, 1997). Tokie asmenys geba planuoti, parenka tinkamiausius metodus, kad sėkmingai užbaigtų užduotis (Bandura, 1982). Kliūtys, tai neatsiejama gyvenimo dalis. Tai gali būti nedideli nepatogumai ar dideli keblumai, kurie nuo mūsų nepriklauso. Šių kliūčių atpažinimas ir įveikimas labai svarbūs siekiant sėkmės mokytojų profesijoje. Psichinės kliūtys, vienos iš sunkiausių kliūčių, kurias reikia įveikti norint išspręsti įvairias užduotis. Įprasta, kad žmonės išgyvena abejones, nesaugumą ir baimes, kurios gali trukdyti pasiekti savo tikslus. Viena iš labiausiai paplitusių psichinių kliūčių – nesėkmės baimė. Daugelis žmonių bijo rizikuoti, nes bijo, kad nepasiseks. Anot Panten (2016), klaidos sociokratijoje vertinamos ne kaip individuali nesėkmė, bet kaip vertinga užuomina, kuri skatina kolektyvą ieškoti kūrybiškų sprendimų, todėl klaidos gali būti vertinga mokymosi patirtis. Norint įveikti kliūtis ne tik svarbu sąžiningai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, tačiau ir visus išorinius veiksnius, kurie gali turėti įtakos dabartinei situacijai. Tik išsiaiškinę kliūtis savo kelyje galime pradėti formuoti strategijas joms įveikti.

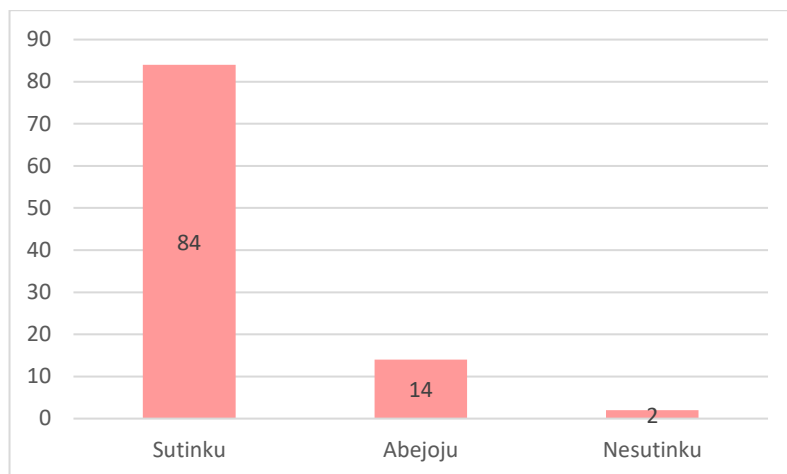
Tyrimas atskleidė, kad (žr. 15 pav.), 83 proc. respondentų turi užduočių ir kliūčių įveikimo gebėjimą. 88 proc. respondentų nurodė, kad organizacijoje mokytojai deda visas pastangas užduotims ir kliūtims įveikti. Mokytojai turėdami nemažą darbo patirtį gilina žinias, semiasi naujų idėjų neskaičiuodami savo laiko. Taip pat klausia patarimų bei ieško informacijos. 84 proc. respondentų teigia, kad sudėtingos užduotys skatina juos mokytis. Mokytojai mokosi dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis, gilina užsienio kalbų žinias. Panašiai (82 proc.) mokytojų nurodo, kad įveikiant kliūtis ir sudėtingas užduotis geba mobilizuoti motyvą, išteklius ir veiksmus, 81 proc. – pritaria, jog pasitiki savo gebėjimais sėkmingai įsitraukti įveikiant sudėtingas užduotis ir kliūtis. Mokytojai drąsiai imasi naujų veiklų, tiki, kad visas užduotis įveiks, o nesėkmės suteikia drąsos ir ryžto. Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad Panevėžio ikimokyklinių ugdymo mokytojų stipriai išreikštas užduočių ir kliūčių įveikimo profesinis saviveiksmingumas. Aukštą saviveiksmingumą turintys mokytojai gali lengviau susidoroti su stresinėmis situacijomis, turi daugiau ištvermės ir rečiau patiria perdegimo situacijų (Friedman ir Kass 2002).



15 pav. Užduočių ir kliūčių įveikimo vertinimas Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose (proc.)

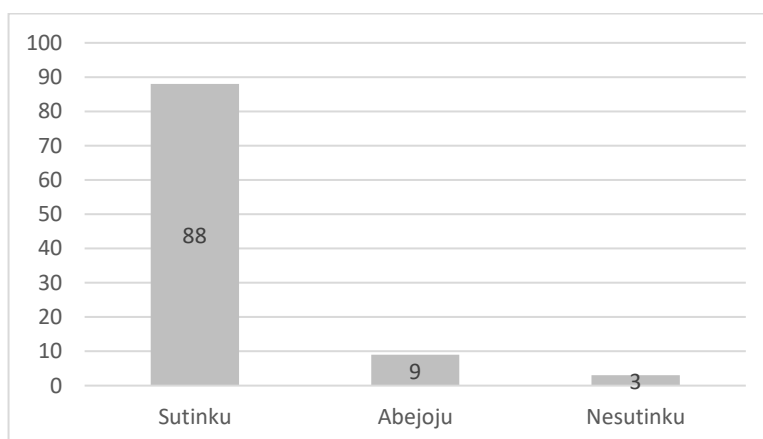
Motyvacija – viena iš dažniausiai tyrinėjamų temų psichologijos ir edukacijos srityje, paprastai vertinama kaip energija ar polėkis, kuris iš prigimties skatina žmones ką nors daryti. Atitinkamai, motyvacija nurodo priežastį, kodėl žmonės nusprendžia ką nors daryti, kiek laiko žmonės pasirengę palaikyti veiklą ir kaip sunkiai jie ketina vykdyti veiklą. Mokytojo profesinio ištraukimo geriausias rodiklis – motyvacija. Ištraukimo lygis turi didelę įtaką ne tik profesinei sėkmei ir mokymo kokybei, bet ir švietimo reformų įgyvendinimui bei pačių ugdytinių motyvacijai.

Duomenų analizė parodė, kad motyvacijos raiška (žr. 16 pav.) tarp respondentų atsakymų yra 84 proc. Net 93 proc. respondentų teigia, kad lojalūs savo organizacijai. Mokytojai laikosi savo žodžio, garbės ir sąžiningumo principų. 91 proc. respondentų nurodė, kad jaučia išipareigojimą savo organizacijai ir 90 proc. respondentų įsitikinę, kad motyvacija darbe skatina siekti geresnių rezultatų. Vadinasi, organizacijoje jaučiama gera atmosfera, kolegialūs santykiai tarp darbuotojų bei tenkinami mokytojų lūkesčiai. Kiek mažiau (73 proc.) respondentų jaučia pasitenkinimą savo darbu ir 72 proc. – nurodė, kad sieja ateitį su šia organizacija. Iš tyrimo rezultatų matyti, kad pedagogai – atsidavę savo organizacijai, siekia tikslų, kokybiškai atlieka savo funkcijas, tačiau dalis mokytojų pasigenda galimybių realizuoti kūrybinius sumanymus bei vadovų ir kolegų įvertinimo. Mokytojai pastebi, kad trūksta nuoseklaus kvalifikacijos tobulinimo, nemato karjeros galimybių kuris didintų ištraukimą į darbą ir profesinį saviveiksmingumą. Kadangi atskirų teiginių ir visų charakterizuojančių dimensijų raiškos skirtumas nėra didelis, galima daryti išvadą, kad mokytojų motyvacija ir emocinis prisirišimas rodo aukštą ištraukimo lygį, o tai reiškia, kad darbuotojai gali likti organizacijoje ilgą laiką. Aktyvus ištraukimas taip pat reiškia, kad darbuotojas ne tik laimingas, bet ir ištraukęs į organizacijos tikslų siekimą, dalyvauja diskusijose ir susitikimuose, teikia vertingų pasiūlymų, kurie padės organizacijai. Aukšta motyvacija darbe užtikrina organizacijos veiklą ir gerą darbo atmosferą.



16 pav. Mokytojų darbo motyvacijos vertinimas Panevėžio ikimokyklinės ugdymo įstaigose (proc.)

Naujų veiklų inicijavimo ir tikslų kėlimo analizė (žr. 17 pav.) parodė, kad 88 proc. respondentų turi tinkamas sąlygas organizacijoje tai pademonstruoti. Net po 93 proc. respondentų mano, jog geba išsikelti tikslus, kurie skatina pokyčius veikloje, taip pat tikslui pasiekti ieško bendraminčių. Mokytojai kelia sau profesinius tikslus, tobulina profesines kompetencijas, dalinasi gerąja patirtimi siekdami aukštesnės kvalifikacijos, o taip pat ieško bendraminčių socialiniuose tinkluose, mokymuose, konferencijose ar profesinėje aplinkoje. 91 proc. respondentų pritarė trimis kriterijams: naujų veiklų inicijavimas suteikia galimybę dalintis gerąja patirtimi, žiniomis su kolegomis; prieš išsikeliant tikslus įsivertina savo galimybes ir užsibrėžtam tikslui pasiekti deda visas pastangas ir skiria daug laiko. Dalijimasis gerąja patirtimi – stiprus ir praturtinantis veiksmas tiek kolektyviniu, tiek individualiu požiūriu. Vyresnieji mokytojai tampa mentorais bei globėjais, kurie padeda mažesnę patirtį turintiems kolegoms, studentams praktikos metu. Galima teigti, kad mokytojai atsakingai kelia sau tikslus. Pirmiausia įvertina savo finansinius resursus, laiko sąnaudas, galimybę derinti tikslų siekimą su šeimyniniais įsipareigojimais, o taip pat tikslui pasiekti nebijo keisti dienos ritmą bei įpročius, skaito papildomą literatūrą, užsirašo į kursus ar mokymus. 68 proc. mokytojų nurodė, kad lengvai priima iššūkius. Nors ir nėra žymaus skirtumo, tačiau rezultatai rodo, kad pedagogai sunkiau priima iššūkius. Manytina, kad baimė suklysti, nesusidoroti su užduotimi, išėjimas iš komforto zonos mokytojus stabdo ieškoti naujų galimybių.

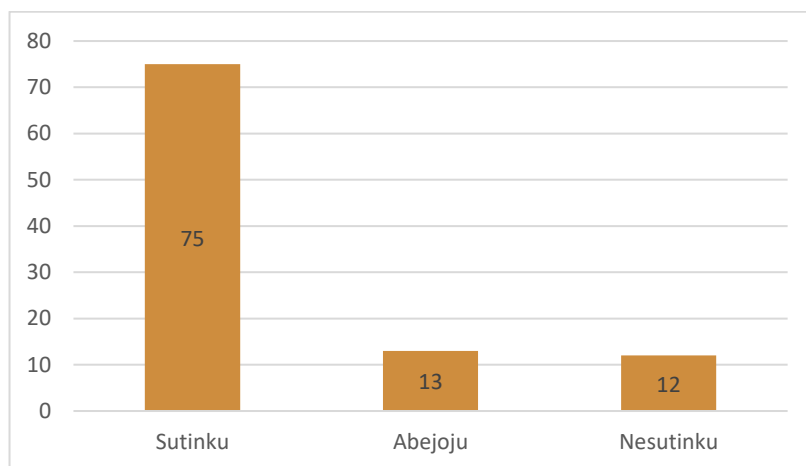


17 pav. Mokytojų įsitraukimo į naujų veiklų inicijavimą vertinimas (proc.)

Savivoka – gebėjimas suvokti savo subjektyvios patirties turinį, apdoroti informaciją, kurią gauname iš savo sąmoningumo (Morin ir Everet, 1990). Nuo pat gimimo samprata apie save vystosi palaipsniui. Wylie (1974) teigia, kad savivoka arba savęs samprata apima žinios ir savęs vertinimas,

kuris palaipsniui struktūrizuojamas nuo gimimo iki mirties. Autorius dvidešimt metų analizavo šią savęs sampratą. Jo atliktas raidos psichologijos tyrimas rodo bendrą postulata, kad „savęs samprata yra pagrindinis elementas, kuris turi įtakos žmogaus elgesio prasmei. Asmuo visą gyvenimą stengiasi išlaikyti ir padidinti savo savivokos lygį. Ši autoriaus iškelta hipotezė teigia, kad savęs samprata susijusi su aukšta savirealizacija visais lygiais (fiziniu, pažintiniu, emociniu ir socialiniu) (Héroux ir Farrell, 1985 p. 104).

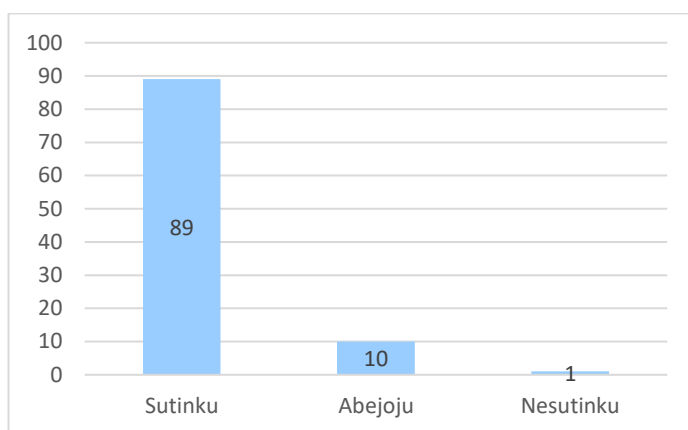
Savivokos (žr. 13 pav.) siekia 75 proc. (18 pav.), tai vienas žemiausių pedagogų profesinį saviveiksmingumą apibūdinančių rodiklių. Tačiau pavienių teiginių rezultatai pakankamai aukšti, galima daryti išvadą, jog mokytojų darbas skatina bendradarbiauti, būti lankstiems sprendžiant problemas, valdyti savo emocijas. Atlikus kiekvieno kriterijaus analizę paaiškėjo, kad net 92 proc. respondentų mano, jog turi gebėjimų organizuoti ir vykdyti veiksmų sekas, reikalingas tam tikriems rezultatams pasiekti. Mokytojai geba analizuoti, planuoti, interpretuoti, nuosekliai siekti užsibrėžto tikslo. Kiek mažiau, 81 proc. respondentų nurodė, kad bendraudami geba atpažinti kito asmens emocijas. Socialinė empatija leidžia mokytojams įsijausti į kito asmens vietą, suprasti, ką jis jaučia ir nustatyti, ko jam reikia, tokie įgūdžiai labai prisideda prie asmeninės ir profesinės sėkmės bei gerovės. Išvystyta savivoka užkerta kelią konfliktams, nesusipratimams. 65 proc. pedagogų stresinę situaciją priima kaip galimybę pademonstruoti problemų sprendimo įgūdžius ir 61 proc. įsitikinęs, kad atsidūręs konfliktinėje situacijoje geba kontroliuoti savo emocijas t. y. nekelia balso, nešaukia, kalba ramiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojams daro įtaką stresinė ir konfliktinė aplinka, tačiau jie organizuoti, moka skirstyti informaciją, turi gerą emocinį atpažinimą, o taip pat – geba kontroliuoti savo emocinius jausmus, o tai mažina tikimybę patirti perdegimo sindromą.



18 pav. Mokytojų savivokos vertinimas (proc.)

Nagrinėjant sėkmingų situacijų valdymą (žr. 19 pav.) nustatyta, kad 89 proc. respondentų jaučiasi, turintys galimybių šį gebėjimą pritaikyti savo organizacijoje. 92 proc. respondentų įsitikinęs, jog sėkmingą situacijų valdymą lemia efektyvus darbo planavimas, todėl iš anksto numato reikalingas priemones ir išteklius, buria komandą. Tiek pat procentų respondentų pripažįsta, kad grįžtamasis ryšys turi didelės reikšmės sėkmingam situacijų valdymui. Žinant, kad sociokratijoje grįžtamasis ryšys yra tiek iš viršaus į apačią, tiek iš apačios į viršų visi darbuotojai komunikuoja tarpusavyje ir užtikrina sklandų bendravimą, todėl svarbu stiprinti grįžtamąjį ryšį visuose valdymo lygiuose. 91 proc. mano, kad optimistinis požiūris į darbą padeda įveikti nusivylimą, nesėkmes ar konfliktus. Galima daryti prielaidą, kad mokytojai turi pozityvesnį požiūrį į ugdymo procesą bei specialiųjų poreikių turinčių vaikų gebėjimus. Jie turi daugiau profesinio pasitikėjimo, randa būdų bendrauti su žmonėmis, kurie gali padėti optimistiškai žiūrėti į esamą situaciją ir ateitį. 81 proc. respondentų mano, kad turi lyderio gebėjimų. Lyderiai – ne visada žmonės, turintys aukštesnes pareigas organizacijoje.

Tačiau tai žmonės, kurie žinomi dėl savo įsitikinimų ir darbo etikos. Mokytojai turintys lyderio gebėjimų yra aistringi savo darbui ir savo entuziazmą perduoda savo kolegoms, kad jie galėtų pasiekti savo tikslus. Lyderiai motyvuoja žmones, koncentruojasi ne tik į savo komandos asmeninį tobulėjimą, bet siekia organizacinių tikslų, analizuoja ir įvertina kiekvieną situaciją, kad pasiektų naujų ir geresnių rezultatų. Atlikus analizę galima teigti, kad pedagogai į užduotis žiūri kūrybiškai, geba telkti ir motyvuoti žmonių grupes, nebijo suklysti, o taip pat supranta kitų asmenų išgyvenimus, poreikius, nuotaiką. Skirtumas tarp charakterizuojančių kriterijų ir atskirų jo elementų raiškos nėra reikšmingas, todėl galima daryti išvadą, kad organizacijose vyrauja optimistinis požiūris, mokytojai turi gerus planavimo įgūdžius, vyksta darbo pasidalijimas, yra empatiški vadovams ir kolegoms.

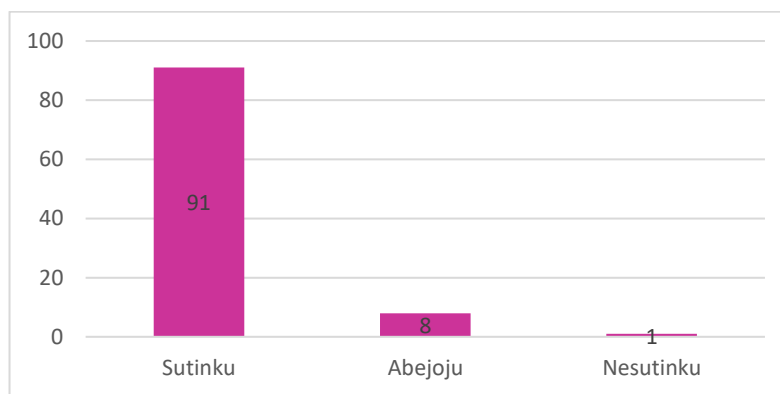


19 pav. Mokytojų požiūrio į sėkmingą situacijų valdymą vertinimas (proc.)

Bandura (1986) atkreipė dėmesį, kad poreikis prisitaikyti prie situacijų yra sudėtingas ir kintantis, o tikėjimas savo efektyvumu ir savo gebėjimų įvertinimas – pagrindiniai elementai, padedantys žmogui suprasti situaciją. Naratyvinis mokymas nebetinka žinių visuomenei, kuri reikalauja, kad mokiniai turėtų problemų sprendimo, gebėjimo prisitaikyti, kritinio mąstymo ir skaitmeninio raštingumo įgūdžių. 2016 metais Vokietijoje atlikta 361 mokytojo apklausa, siekiant suprasti, kaip mokytojai mokosi. 75 proc. apklausoje dalyvavusių mokytojų mano, kad mokymasis – pagrindinė jų darbo dalis. Dauguma (77 proc.) mano, kad mokymasis darbe bus svarbus atliekant būsimas užduotis. Todėl mokytojai rodo žymiai didesnę norą mokytis, palyginti su kitais darbuotojais, ir tik du trečdaliai (63 proc.) jų mano, kad tolesnis mokymas, tai svarbi jų darbo dalis. Trys ketvirtadaliai (72 proc.) mokytojų taip pat nori prisiimti atsakomybę už savo profesinį tobulėjimą ir toliau mokytis. Dauguma apklausoje dalyvavusių mokytojų (66 proc.) smalsūs ir mėgsta nagrinėti naujas temas. Tačiau į didesnius pokyčius jie žiūri atsargiau. Pusė (52 proc.) apklausoje dalyvavusių mokytojų geriausiai mokosi bendraudami su kitais, o 44 proc. apklaustų mokytojų neplanuoja mokymosi proceso ir 38 proc. išsikelia išmatuojamus mokymosi tikslus.

Mokymosi raiškos tyrimas (žr. 13 pav.) vienas didžiausių iš pedagogų profesinio saviveiksmingumo apibūdinančių charakterizuojančių kriterijų, siekia 91 proc. 94 proc. respondentų (žr. 20 pav.) pritaria patirtiniam mokymuisi, kuris apima visus mokėjimo mokytis aspektus. Mokytojai mokosi visą gyvenimą, todėl labai svarbu mokytis iš savo ir kitų (kolegų) patirties, nebijoti eksperimentuoti taip įgyjama daugiau įgūdžių. Dviem kriterijams pritarė 93 proc. respondentų, jie įsitikinę, kad patinka mokytis ir sužinoti naujų dalykų bei svarbus jų profesinis tobulėjimas, todėl kruopščiai planuoja savo mokymosi procesą. Didžioji dauguma pedagogų žino kokias kompetencijas nori gilinti, kokių mokymų ar seminarų reikia. Mokytojai drąsūs ir nebijo mokytis naujų dalykų. Mokydamiesi nuolat analizuoja savo veiksmus bei priimtus sprendimus, aptaria su kolegomis iškilusius iššūkius bei kelia sau individualius mokymosi tikslus (88 proc.). Mokytojai mokosi dirbti tam tikromis kompiuterinėmis programomis, kuria vizualinę medžiagą, o taip pat padaugėjus iš užsienio grįžusių

vaikų gilina užsienio kalbų žinias, adaptuoja ir pritaiko ugdymo programą. Galima daryti išvadą, kad mokytojų mokymasis Panevėžio ikimokyklinėse ugdymo įstaigose išreikštas ganėtinai stipriai. Kadangi šis kriterijus labai svarbus ne tik saviveiksmingumo raiškai, tačiau bet kokios organizacijos veiklai, jį būtų galima laikyti vienu iš prioritetiniu, analizuojant veiklos problemas. Apibendrinant abiejų tyrimų rezultatus matome, kad 94 proc. Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų nurodo patirtinio mokymosi svarbą ir 88 proc. – kelia sau individualius mokymosi tikslus, o Vokietijoje atliktas tyrimas atskleidė, kad 52 proc. mokytojų mokosi iš kolegų ir tik 38 proc. – išsikelia mokymosi tikslus, tai gana ženklus skirtumas.



20 pav. Mokytojų požiūrio į mokymosi svarbą vertinimas (proc.)

Iš gautų duomenų matome, kad pedagogų profesinio saviveiksmingumo vidurkis – 84 proc., o tai reiškia kad, Panevėžio ikimokyklinių įstaigų mokytojai turi pakankamai aukštą profesinio saviveiksmingumo lygį. To buvo galima tikėtis, kadangi žmonės dirbantys ugdymo įstaigose nuolat kelia savo kvalifikaciją, prisiima atsakomybę, deda daug pastangų gerinant ugdymo kokybę, buria bendraminčius tikslui pasiekti, o tai rodo aukštą profesinį saviveiksmingumą.

3.4. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Siekiant atskleisti pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas, atlikta koreliacinė analizė ir nustatytas koreliacijos koeficientas (r), kurio pagalba atskleistas pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąsajos su sociakratiniu valdymu Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Nustatyta, kad bruožas kiekvieno darbuotojo vertinimas, stipriai susijęs su mokytojų motyvacija ($r = 0,791$, $p < 0,05$) ir vidutiniškai su sprendimų priėmimu ($r = 0,632$, $p < 0,05$), užduočių ir kliūčių įveikimu ($r = 0,528$, $p < 0,05$). Tai parodo, kad kiekvieno darbuotojo vertinimas didina mokytojų motyvaciją, o tai gerina asmens produktyvumą bei pasitenkinimą darbu jausmą. Mokytojai priima sprendimus ir prisiima atsakomybę bei pasitiki savimi. Tokie mokytojai įveikia kliūtis bei nebijo imtis naujų užduočių, o užduočių ir kliūčių įveikimas užtikrina sėkmę. Tačiau tyrimas atskleidė, kad bruožas vertinamas kiekvienas darbuotojas, nedaro poveikio mokytojų mokymuisi ($r = -0,118$, $p < 0,01$) ir sėkmingų situacijų valdymui ($r = -0,176$, $p < 0,01$) (žr. 3 lentelė). Daroma prielaida, kad kelti kvalifikaciją, imtis iniciatyvų mokytojus motyvuoja kiti veiksniai.

4 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – vertinamas kiekvienas darbuotojas ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika

		Sprendimų priėmimas	Užduočių ir kliūčių įveikimas	Motyvacija	Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	Savivoka	Sėkmingas situacijų valdymas	Mokymasis
Vertinamas kiekvienas darbuotojas	Pearson Correlation	0,632*	0,528*	0,791*	-0,369**	0,439*	-0,176**	-0,118**
	Sig. (2-tailed)	0,040	0,420	0,163	0,056	0,802	0,006	0,066
	N	245	245	245	245	245	245	245

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo tarpusavio sąsajos nustatytos kaip vidutiniškai ir silpnai reikšmingos. Reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija vidutiniškai susijusi su sėkmingų situacijų valdymu ($r = 0,635$, $p < 0,05$), naujų veiklų inicijavimu ir tikslų kėlimu ($r = 0,596$, $p < 0,05$) (žr. 4 lentelė). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai atskleidė, kad reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija silpnai susijusi su užduočių ir kliūčių įveikimu ($r = 0,436$, $p < 0,05$). Šios tarpusavio sąsajos leidžia daryti prielaidą, kad pedagogų profesinis saviveiksmingumas vidutiniškai ir silpnai susijęs su reguliariais susirinkimais, lanksčia komunikacija, o tai rodo susirinkimų neefektyvumą. Mokytojai neįžvelgia susirinkimų naudos ir poreikio, galimai vadovai tinkamai neiškomunikuoja susirinkimo tikslo ar temos, nėra sudaromos sąlygos mokytojams pasisakyti, išreikšti savo nuomonę.

5 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika

		Sprendimų priėmimas	Užduočių ir kliūčių įveikimas	Motyvacija	Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	Savivoka	Sėkmingas situacijų valdymas	Mokymasis
Reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija	Pearson Correlation	-0,369**	0,436*	-0,272**	0,596*	-0,004**	0,635*	0,295**
	Sig. (2-tailed)	0,842	0,946	0,261	0,034	0,946	0,012	0,002
	N	245	245	245	245	245	245	245

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąsajos atskleidė, kad darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime stipriai susijęs su naujų veiklų inicijavimu ir tikslų kėlimu ($r = 0,792$, $p < 0,01$), sprendimų priėmimu ($r = 0,769$, $p < 0,01$) bei vidutiniškai su užduočių ir kliūčių įveikimu ($r = 0,626$, $p < 0,01$) (žr. 5 lentelė). Šios tarpusavio sąsajos rodo, kad mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus leidžia jiems atskleisti galimybes ir potencialą, o tai didina motyvaciją bei norą tobulėti. Kuo ryškesnis darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, tuo stipresnis mokytojų profesinis saviveiksmingumas.

6 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika

		Sprendimų priėmimas	Užduočių ir kliūčių įveikimas	Motyvacija	Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	Savivoka	Sėkmingas situacijų valdymas	Mokymasis
Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese	Pearson Correlation	0,769*	0,626*	0,465**	0,792*	0,319*	-0,431**	0,232*
	Sig. (2-tailed)	0,242	0,316	0,010	0,095	0,773	0,010	0,040
	N	245	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kolegialaus organizacijos valdymo ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąsajos nustatytos kaip stipriai ir vidutiniškai reikšmingos. Kolegialus organizacijos valdymas stipriai susijęs su mokytojų sėkmingų situacijų valdymu ($r = 0,869$, $p < 0,01$), naujų veiklų inicijavimu ir tikslų kėlimu ($r = 0,821$, $p < 0,01$). Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai atskleidė, kad kolegialus organizacijos valdymas vidutiniškai susijęs su savivoka ($r = 0,670$, $p < 0,01$) ir motyvacija ($r = 0,532$, $p < 0,01$) (žr. 6 lentelė). Šios tarpusavio sąsajos leidžia daryti prielaidą, kad kolegialus organizacijos valdymas didina mokytojų pasitikėjimą ir bendradarbiavimo jausmą. Komandinis darbas leidžia tobulinti kiekvieno asmens kompetencijas, praktinę veiklą ir padėti kitiems. Tokie darbuotojai geba pastebėti kuriems kolegomis reikia pagalbos, sunkiau sekasi, gali tikslingai padėti.

7 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – kolegialus organizacijos valdymas ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika

		Sprendimų priėmimas	Užduočių ir kliūčių įveikimas	Motyvacija	Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	Savivoka	Sėkmingas situacijų valdymas	Mokymasis
Kolegialus organizacijos valdymas	Pearson Correlation	0,391**	0,430**	0,532**	0,821**	0,670**	0,869**	-0,215**
	Sig. (2-tailed)	0,668	0,159	0,614	0,148	0,955	0,002	0,001
	N	245	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Organizacinės vertybės pagrįstos nuolatinio mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo tarpusavio sąsajos atskleidė, kad organizacinės vertybės stipriai susijusios su mokytojų mokymusi ($r = 0,876$, $p < 0,01$), savivoka ($r = 0,739$, $p < 0,01$) ir vidutiniškai su motyvacija ($r = 0,659$, $p < 0,01$), tačiau naujų veiklų inicijavimui ir tikslų kėlimui ($r = -0,180$, $p < 0,01$) – visiškai neturi įtakos pedagogų profesiniam saviveiksmingumui (žr. 7 lentelė). Šios tarpusavio sąsajos parodo, kad pedagogų profesinis saviveiksmingumas stipriai susijęs su organizacinėmis vertybėmis dėl to galima daryti prielaidą, kad organizacijos pasižymintios vertybėmis išlaikys savo geriausius darbuotojus, didins darbuotojų pasitenkinimą darbu ir taps besimokančia organizacija.

8 lentelė. Sociokratinio valdymo bruožo – organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais ir pedagogų profesinio saviveiksmingumo sąveika

		Sprendimų priėmimas	Užduočių ir kliūčių įveikimas	Motyvacija	Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	Savivoka	Sėkmingas situacijų valdymas	Mokymasis
Organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais	Pearson Correlation	0,372**	0,210**	0,659**	-0,180**	0,739**	-0,244**	0,876**
	Sig. (2-tailed)	0,747	0,433	0,209	0,005	0,915	0,000	0,000
	N	245	245	245	245	245	245	245

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Apibendrinant galima teigti, kad vertinamas kiekvienas darbuotojas, darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, kolegialus valdymas ir organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais turi stiprų ir vidutinį tarpusavio ryšį su pedagogų profesiniu saviveiksmingumu. Reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija daro vidutinį ir silpną poveikį mokytojų profesiniam saviveiksmingumui. Tyrimas atskleidė, kad mokytojų mokymuisi įtakos nedaro vadovų vertinimas, o organizacinės vertybės, turi stiprų tarpusavio ryšį taip pat išryškėjo, kad naujų veiklų inicijavimas turi stiprų ryšį su kolegialiu organizacijos valdymu, o organizacinės vertybės – nekoreliuoja. Stiprūs koreliacijos koeficientai leidžia daryti prielaidą, kad kuo ryškesni sociokratinio valdymo bruožai tuo labiau organizacijose pasireiškia pedagogų profesinis saviveiksmingumas. Mokslinių šaltinių analizės metu atskleistos teorinės prielaidos, tyrimo metu leido patvirtinti, kad pedagogų profesinis saviveiksmingumas stipriai susijęs su tam tikrais sociokratinio valdymo bruožais.

Išvados

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir susisteminius skirtingų mokslininkų pateikiamus sociokratinio valdymo apibrėžimus galima teigti, kad sociokratinis valdymas prieštarauja tradicinei vertikalios valdymo sistemai, kurio esmė – dalyvaujamojo sprendimų priėmimo procesas ir paskirstyta lyderystė. Sociokratinė organizacija leidžia asmenims išreikšti save grupėje, grupei veikti savarankiškai ir bendrai atsakingai. Kolektyvinio intelekto dėka sociokratija siekia bendro tikslo, išlaikant individualias nuomones. Sociokratinis valdymas reikalauja vadovų įsitraukimo bei sutikimo deleguoti tam tikrus sprendimų priėmimus. Sutikimu pagrįstas sprendimų priėmimo procesas yra aiškus ir skaidrus būdas paskatinti pokyčius organizacijoje kuris leidžia įsitraukti visiems darbuotojams. Tai „humanizuojantis“ požiūris, įgalinantis visus darbuotojus.

2. Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir susisteminius skirtingų mokslininkų pateikiamas saviveiksmingumo sampratą, saviveiksmingumą galima įvardinti kaip kognityvinį ir dinamišką konstrukta, kuriame asmuo tikėdamas savo gebėjimais ir įgūdžiais, remdamasis patirtimi bei pastangomis gali įveikti iššūkius ir / ar sudėtingas užduotis.

Analizuojant saviveiksmingumą profesiniame kontekste išryškėjo kiekvieno asmens (darbuotojo) suvokimas apie savo potencialą, žinias ir gebėjimą efektyviai atlikti savo darbą, organizacijos tikslų siekimas bei iniciatyvumas, santykių valdymas. Darbe išskirti 7 kriterijai ir juos atspindintys veiksniai: *sprendimų priėmimas* (konfliktų valdymas, problemų sprendimas, atsakomybės prisiėmimas, įsitikinimai, atsakomybė); *užduočių ir kliūčių įveikimas* (suvokimas, išorinių ir psichinių įtampų įveikimas įveikos strategija, pasitikėjimas savo gebėjimais, perspektyvų numatymas); *motyvacija* (pastangos, atkaklumas, produktyvumas, papildomų įsipareigojimų prisiėmimas, pasitikėjimas); *naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas* (perspektyvų numatymas, iššūkių priėmimas, faktų ir galimybių įvertinimas, lyderystė, planavimas); *savivoka* (tikėjimas savo gebėjimais, profesionalus požiūris ir įsitikinimai, pokyčių priėmimas, tikėjimas galimybėmis, problemų sprendimas); *sėkmingas situacijų valdymas* (optimizmas, kompromisų ieškojimas, savarankiškumas, iniciatyvumas); *mokymasis* (įtakos darymas, refleksyvumas, kritiškas ir kūrybiškas mąstymas sąmoningumas, komandinis darbas).

3. Sociokratinio valdymo bruožų raiškos Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose tyrimas atskleidė, kad sociokratinio valdymo raiška ikimokyklinio ugdymo įstaigose nesiekia 40 proc. Tai atskleidžia, kad Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose sociokratinis valdymas taikomas fragmentiškai, naudojamas nesisistemingai. Labiausiai išryškėjo, kad mokytojai nesijaučia vadovų vertinami, o taip pat menkai apibrėžtos organizacinės vertybės. Vertinant pedagogų profesinį saviveiksmingumą nustatyta, kad didžiausią dalį Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių mokytojų sudaro turintys vidutinį arba aukštą profesinio saviveiksmingumo lygį, kas rodo, kad mokytojai pasižymi aukšta motyvacija ir pasitikėjimu savo gebėjimais.

Siekiant atskleisti pedagogų profesinio saviveiksmingumo dimensijų ir sociokratinio valdymo bruožų raišką bei sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose išryškėjo, kad pedagogų profesinis saviveiksmingumas ir sociokratinio valdymo bruožai pasižymi stipria ir vidutine tarpusavio priklausomybe, tačiau siekiant didinti pedagogų profesinį saviveiksmingumą, tikslinga Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose fokusuotis į kolegialų valdymą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesus.

Rekomandacijos

1. Tyrimo duomenys parodė, kad sociokratinis valdymas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose išreikštas silpnai, todėl rekomenduojama vadovams taikyti sociokratinio valdymo metodą stiprinant organizacijose:
 - kiekvieno darbuotojo vertinimą – vadovai turėtų organizuoti darbuotojų individualius pokalbius kurių metų būtų aptariami mokytojų lūkesčiai, darbo rezultatai, įvardinti nuopelnai ar tobulintinos sritys; skatinti mokytojus už reikšmingus atliktus darbus (įstaigos garsinimą, dalyvavimą tarptautiniuose projektuose, gerosios patirties sklaidą ir pan.);
 - reguliarius susirinkimus ir lanksčią komunikaciją – vadovai turėtų iš anksto paskelbti susirinkimo temą, o taip pat sudaryti sąlygas, kad kiekvienas darbuotojas galėtų į darbotvarkę įtraukti rūpimus klausimus, pasisakyti; vadovai turėtų nustatyti komunikacijos kanalus, atsakingus asmenis, o taip pat vadovams rodyti pavyzdį ir skatinti tarpusavio bendravimą;
 - darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procesuose – vadovai turėtų į sprendimų priėmimo procesą įtraukti visų lygių darbuotojus;
 - kolegialų organizacijos valdymą – vadovai turėtų inicijuoti komandinį darbą, darbo pasidalijimą (deleguoti tam tikras užduotis specialistams t. y. logopedams, spec. pedagogams ir pan.); vadovai turėtų rodyti abipusį pasitikėjimą;
 - organizacines vertybes – vadovai turėtų nustatyti kokios vertybės yra svarbiausios darbuotojams, įdiegti organizacijos etikos kodeksą; vadovai turėtų rodyti pavyzdį darbuotojams bei vadovautis tomis pačiomis vertybėmis; perduoti organizacijos vertybes ir tradicijas naujai atėjusiems darbuotojams.
2. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo tyrimas atskleidė, kad mokytojų savivoka ir sprendimų priėmimas – vienas žemiausių pedagogų profesinį saviveiksmingumą apibūdinančių kriterijų, todėl rekomenduojama mokytojams:
 - dalyvauti programose kuriose mokoma savęs pažinimo, savianalizės; stiprinti pasitikėjimo savimi kompetencijas skaitant tam skirtą literatūrą, identifikuoti savo stipriąsias puses ir jomis vadovautis;
 - įvertinti savo galimybes, kurios turi įtakos sprendimų priėmimui, komandiniam darbui, asmeninei lyderystei ir santykių kūrimui bei karjeros pasirinkimui; prieš priimanč sprendimus surinkti visą reikiamą informaciją; ieškoti racionalių sprendimo alternatyvų (mažesnių laiko ar lėšų sąnaudų, pasitelkti bendraminčius ir kt.); drąsiai išsakyti savo nuomonę, problemas, siūlyti sprendimo būdus.

Literatūros sąrašas

1. Alčiauskaitė, L. ir Šinkariova, L. (2012). Fizinę negalią turinčių asmenų saviveiksmingumo ir suvokiamos socialinės paramos sąsajos. *Visuomenės sveikata*, 3(58), 101-109.
2. Amiri, M., Vahedi, H., Mirhoseini, S. R., Eghtesadi, A. R., & Khosravi, A. (2019). Study of the relationship between self-efficacy, general health and burnout among Iranian health workers. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 10(6), 359-367.
3. Arduini, G. (2020). La didattica esperienziale come strategia inclusiva Experiential teaching as an inclusive strategy. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 8(1), 159-171.
4. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.84.2.191>.
5. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.37.2.122>.
6. Bandura, A. (1991). *Social cognitive theory of self-regulation*. Organizational behavior and human decision processes, 50(2), 248-287.
7. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
8. Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.
9. Barton, E., A., & Dexter, S. (2020). Sources of teachers' self-efficacy for technology integration from formal, informal, and independent professional learning. *Education Tech Research Dev*, 68, 89-108.
10. Basinska, B., & Daderman, A. (2018). Be fearless: Positive affect as a mediator between venturesomeness and self-efficacy in future entrepreneurs and managers. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée*, 68(4-5), 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.001>.
11. Berman, N., D., & Berman, A. J. (2019). Самоэффективность в обучении. *Russian Journal of Education and Psychology*, 10(5).
12. Bijl, J., & Lillie, M. (2001). Running head: self-efficacy: theory and measurement. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, 15(13), 189-207.
13. Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2020). *Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden*. [žiūrėta 2023-03-09]. Prieiga per internetą <https://sociocracy30.org/res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf>.
14. Bong, M., & Skaalvik, E. M. (2003). Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really? *Educational psychology review*, 15(1), 1-40.
15. Brown, B. L. (1999). Self-Efficacy Beliefs and Career Development. Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education. Eric Digest, No.205 (pp. 1-8). [žiūrėta 2023-03-10]. Prieiga per internetą <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED429187.pdf>.
16. Carbonnel, A., Marshall, T., & de Bony, J. (2023). Le design organisationnel sociocratique, une innovation managériale en contexte culturel français. *Submitted on 27 Jun 2023*. [žiūrėta 2023-09-07]. Prieiga per internetą: <https://hal.science/hal-04143612>.
17. Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). On the self-regulation of behavior. *Cambridge university press*.
18. Cavestro, W., Durieux, C., & Monchatre, S. (2007). Travail et reconnaissance des compétences. *Économica, Paris*, p. 224 <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2310>.
19. Cerulla, B., Engler, S., Exner, A., Herrman, K., & Zentarra, D. (2022). Soziokratie in der Laborschule – Auf dem Weg zu zufriedenstellenden Beschlüssen zum Wohle des Ganzen. *Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Wissenschaftliche Einrichtung*

- Laborschule*. 80-95. [žiūrėta 2023-03-09]. Prieiga per internetą file:///C:/Users/Andrius/Downloads/06_JaWELS_22_Soziokratie.pdf.
20. Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
21. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62–83. DOI:10.1177/109442810141004.
22. Christian, D. (2016). Sociocracy. An effective method of self-management and decision-making. [žiūrėta 2023-04-05]. Prieiga per internetą: <https://bytdobru.info/statya/5506-sotsiokratiya-effektivnyi-metod-camoupravleniya-i-prinyatiya-reshenii-metodicheskoe-posobie-dayany-kristian>.
23. Cwiklicki, J., Walczak, M., & Ziebicki, B. (2020). Towards the sociocratic organization model. *Organization Review*, 10(969), pp. 13-19.
24. Čeponienė, D. ir Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Mokytojų individualaus ir suvokiamo kolektyvinio veiksmingumo sąsajos su perdegimu darbe. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 38(38), 25-41.
25. Davolytė, J., Raižienė, S. ir Šilinskas, G. (2020). Priešmokyklinės klasės mokytojų saviveiksmingumas: kaip tai prognozuoja priešmokyklinio amžiaus vaikų atkaklumą ir elgesio savireguliaciją? *Psichologija*, 62, 8–24. DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2020.17>.
26. Daunienė, E. (2019). Naujos kartos darbuotojams reikia išmanesnės valdysenos. *Verslo žinios*, 16 Spalis 2019.
27. Degenne, A., & Forsé, M. (1994). Les réseaux sociaux. *Sociologie*, 20, June 1995 (p.p. 56-59).
28. Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision: une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 28–34.
29. Douillé, G., Vandewattyne, J., & van Daele, A. (2015). *La sociocratie : des principes à la réalité de terrain dans un centre de recherche*. [žiūrėta 2023-03-04]. Prieiga per internetą <https://hal.science/hal-01878334/document>.
30. Eckstein, J. (2016). Sociocracy: An Organization Model for Large-Scale Agile Development. *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*.
31. Endenburg, G., & Buck, J. A. (2004). La sociocratie Les forces créatives de l'auto-organisation. *Traduction française Gilles charest*. [žiūrėta 2023-03-09]. Prieiga per internetą: http://www.nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/La_socioocratie.pdf.
32. Engelbart, D., C. (1962). *Augmenting human intellect: a conceptual framework*. Stanford research institute. [žiūrėta 2023-05-01]. Prieiga per internetą: https://www.doungengelbart.org/pubs/papers/scanned/Doug_Engelbart-AugmentingHumanIntellect.pdf.
33. Fabbri, L., Bracci, F., & Romano, A. (2021). Apprendimento trasformativo, ricerca collaborativa e approccio practice-based Una proposta per lo sviluppo professionale dell'insegnante. *Annali online della Didattica e della Formazione Docente*, 13(21), 68-88.
34. Flammer, A. (2001). Self-Efficacy. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*. DOI: [10.1016/B978-0-08-097086-8.25033-2](https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25033-2).
35. Friedman, I. A., & Kass, E. (2002). Teacher self-efficacy: A classroom-organization conceptualization. *Teaching and teacher education*, 18(6), 675-686. DOI: [10.1016/S0742-051X\(02\)00027-6](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(02)00027-6).
36. Frey, D., & Irle, M. (2002). *Theorien der Sozialpsychologie*. H. Huber.

37. Gist, M., E., & Mitchell, T., R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-21. [žiūrėta 2023-05-14]. Prieiga per internet: <https://doi.org/10.2307/2,58770>.
38. Godefroy, J. (2021). Exemples de leadership au travail pour accroître l'efficacité de ses équipes. *Réussir Son Management*. [žiūrėta 2023-06-10]. Prieiga per internetą: <https://reussir-son-management.com/exemples-de-leadership-au-travail/>.
39. Gori, A., Topino, E., Brugnera A., & Compare A. (2022). Assessment of professional self-efficacy in psychological interventions and psychotherapy sessions: Development of the Therapist Self-Efficacy Scale (T-SES) and its application for eTherapy. *J Clin Psychol*. 2022 Nov;78(11).
40. Gräwert, K. (2015). *Wie sich die Führung eines Unternehmens im Zuge der Generation Y verändert* (Doctoral dissertation, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien).
41. Guo, B., Zhao, L., Gao, Y., Peng, X., & Zhu Y. (2017). The status of professional identity and professional self-efficacy of nursing students in China and how the medical documentaries affect them: A quasi-randomized controlled trial. *International Journal of Nursing Sciences*, 4(2) <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2017.03.006>.
42. Hallas, R. (2013). *Verslumas ekokaime: inovatyvių ekologiškų verslų įtaka visuomenės raidai*. Vilnius: BMK leidykla.
43. Hansen, D. (2020). *The Organized Community*. Aalborg University, Faculty of Engineering and Science Department of Materials and Production.
44. Harrison, J. (2014). Academic procrastination: The roles of self-efficacy, perfectionism, motivation, performance, age and gender. *Department of Psychology: Dublin*.
45. Héroux, L., & Farrell, M. (1985). Le développement du concept de soi chez les enfants de 5 à 8 ans. *Revue des sciences de l'éducation*, 11(1), 103-117.
46. Heslin, P., A., & Klehe, U., C. (2006). Self-efficacy. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology* (Vol 2, pp. 705-708). Thousand Oaks: Sage. <https://www.researchgate.net/publication/228210952>.
47. Heutte, J. (2014). La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants: Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme. *Université Paris-Nanterre, 2011. Français*.
48. Hill, T., Smith, N., D., & Mann, M., F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 307–313. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.307>.
49. Horman, D. (1991). *Syndicalisme et management participatif*. [žiūrėta 2023-03-25]. Prieiga per internetą: <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1991-37-page-1.htm>.
50. Jankaitytė, G. (2017). *Bendrovę valdo visi darbuotojai: sociokratijos pamokos*. [žiūrėta 2023-03-09]. Prieiga per internetą: [http:// www.vz.lt/](http://www.vz.lt/).
51. Yoo, S., Y., & Cho, H. (2020). Exploring the Influences of Nurses' Partnership with Parents, Attitude to Families' Importance in Nursing Care, and Professional Self-Efficacy on Quality of Pediatric Nursing Care: A Path Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Published: 29 July.

52. Judge, T., A., Bono, J., E., & Locke, E., A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>.
53. Kasiulevičius, V. ir Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9(3), 176-180.
54. Kelchtermans, G. (2006). Teacher collaboration and collegiality as workplace conditions. A review. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 220-237.
55. Koncevičienė, L. (2016). Atidėliojimas, saviveiksmingumas ir laiko valdymas akademinėje veikloje. *Psichologija* 54. DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2016.54.10348>.
56. Kornilova, T. (2013). Melbourne decision making questionnaire: a Russian adaptation. *Psychological studies*, 6(31), 4.
57. Khudzari, J., M., Halim, S., A., A., Lokman, N., & Othman, S. (2019). Social Cognitive Theory (SCT) and Students' Failure in Bachelor of Corporate Administration Programme. *Asian Journal of University Education*, 15(3), 151-162.
58. Klinger, E. (1977). Meaning and Void: Inner Experience and the Incentives in People's Lives. *Minneapolis: University of Minnesota Press*.
59. Quenneville, N., Bentein, K., & Simard, G. (2010). Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), i-xvi.
60. Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs. Hors série*. 59. 10.3917/savo.hs01.0059.
61. Lingė, M. (2020). Demokratijos renovacija – ar sociopatiją pakeisime sociokratija? [žiūrėta 2023-04-05]. Prieiga per internetą <https://www.tspmi.vu.lt/komentarai/mindaugas-linge-demokratijos-renovacija-ar-sociopatija-pakeisime-sociokratija/>.
62. Lu, M., Zou, Y., Chen, X., Chen, J., He, W., & Pang, F. (2020). Knowledge, attitude and professional self-efficacy of chinese mainstream primary school teachers regarding children with autism spectrum disorder. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 72 April 2020. [žiūrėta 2023-05-10]. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2020.101513>.
63. Luszczynska, A., & Schwarzer, R. (2015). *Social Cognitive Theory*. <https://www.researchgate.net/publication/284667057>.
64. Macey, W., H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
65. Maddux, J., E. (2012). *Self-Efficacy: The Power of Believing You Can*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0031.
66. Mayer, J., D., Salovey, P., & Caruso, D., R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02.
67. Mierson, Sh., & Lozanova, S. (2014). *Sociocracy: A New Management System for Better Decisions*. [žiūrėta 2023-03-09]. Prieiga internete: <http://www.rcoc.com/sociocracy-a-new-xJmanagement-system-for-better-decisions/>.
68. Mirzagitova, L. (2014). *Социократия: метод коллективного управления и принятия решений в экопоселениях*. [žiūrėta 2023-03-15]. Prieiga per internetą: <http://gen-russia.ru>.
69. Morin, A., & Everett, J. (1990). Conscience de soi et langage intérieur: Quelques spéculations. *Philosophiques*, 17(2), 169-188. DOI:10.7202/027124ar.

70. Morgeson, F., P., & Humphrey, S., E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
71. Van de Kamp, P. (2014). Holacracy – a Radical Approach to Organizational Design. [žiūrėta 2023-04-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.13140/2.1.3740.8645>.
72. Kozlowski, S., W., J. (2012). The nature of organizational psychology. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, (pp. 3–21). Oxford University Press.
73. Nadège, M. (2018). Mueller et al 2017. [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/326377248_Mueller_et_al_2017.
74. Nanda, R., T., & Namora, I. (2020). Pengaruh komunikasi kerja, kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt bumisari prima medan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1).
75. Oldham, G., R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>.
76. Oestereich, B., & Schröder, C. (2019). *Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. Vahlen.
77. Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of Educational Research* 6, Vol. 66, No. 4, (pp. 543). [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4a64c3c13cce834a8229974e1e5f86280c7858b3>.
78. Pajares, F., & Schunk, D. (2001). The development of academic self-efficacy. *Development of achievement motivation. United States*, 7, 1-27.
79. Panten, A., M. (2016). Soziokratie als zukunftsfähiges Modell. *Seminar: Organisationspsychologie*. [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: https://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2020/10/Panten_Organisationspsychologie.pdf.
80. Pilati, M. (1995). I processi decisionali relativi al lavoro: la motivazione. A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, Il Mulino.
81. Pukėnas, K. (2009). Kokybiųjų duomenų analizė spss programa. *Lietuvos kūno kultūros akademija*, 16.
82. Ravi, S. (2020). How to carry the voices of children from the grassroots to global governance through neighbourhood-based children's parliaments using sociocracy. *Dissertation Submitted to the Department of International Relations Aston University, Birmingham, United Kingdom For the Degree of Master of Arts in International Relations and Global Governance October 2020*.
83. Razma, G. (2018). Karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo perspektyvos. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, 3 tomas. ISSN 2424–614X (online).
84. Robertson, P., K. (2016). Cone Penetration Test (CPT)-Based Soil Behaviour Type (SBT) Classification System—An Update. *Canadian Geotechnical Journal*, 53, 1910-1927. [žiūrėta 2023-05-19]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1139/cgj-2016-0044>.
85. Rosay, A. (2020). Employees' Perception of Change Depends on Their Role in the Organization. *Change Management*. [žiūrėta 2023-11-08]. Prieiga per internetą: <https://www.changemanagementreview.com/employees-perception-of-change-depends-on-their-role-in-the-organization/>.

86. R  ther, Ch. (2010). Soziokratie. Ein Organisationsmodell. *Grundlagen, Methoden und Praxis*, 11, August 2017. <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratieskript2.7.pdf>.
87. Saxena, A., & Jagota, R. (2016). Could Sociocracy be the Way to MSME Governance? *Indian Journal of Corporate Governance*, 9(2), 173–185. <https://doi.org/10.1177/0974686216666447>
88. Sacks, H. (1995). *Lectures on Conversation* (2 Vols.). Oxford: Basil Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/978144432830>
89. Sexton, M., & Orchard, C. (2016). Understanding healthcare professionals' self-efficacy to resolve interprofessional conflict. *Journal of Interprofessional Care*, 2016 May, 30(3), 316–323. [         2023-05-10]. Prieiga per internetą <http://dx.doi.org/10.3109/13561820.2016.1147021>.
90. Selickait  , D. ir Reklaitien  , D. (2015). Kūno kultūros mokytojų saviveiksmingumas dirbant inkliuzin  se k  no kultūros pamokose: pilotinis tyrimas. Sportin   darbingum   lemiantys veiksniai (VIII). *Mokslinių straipsnių rinkinys*, 111–120.
91. Schunk, D., H. (1996). Self-Efficacy for Learning and Performance. [         2023-03-12]. Prieiga per internet   <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED394663.pdf>.
92. Shahzad, K., & Naureen, S. (2017). Impact of teacher self-efficacy on secondary school students' academic achievement. *Journal of Education and Educational Development*, 4(1), 48–72.
93. Sheykhjan, T., M. (2017). Mental health and self efficacy as predictors of academic achievement of student teachers in kerala. *Department of Teacher Education, University of Kerala*.
94. Sherer, M., Maddux, J., E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R., W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663–671. <https://doi.org/10.2466/pr0.1982.51.2.663>.
95. Schein, E., H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
96. Schyns, B., & Moldzio, T. (2009). The value of occupational self-efficacy in selection and development. *British Academy of Management*, 15–17.
97. Schunk, D., H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7(2), 112–137.
98. Singh, P. (2013). Transforming Traditional Bureaucratic Management Practices By Employing The Collegial Leadership Model Of Emancipation. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(8), 953–968. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i8.7991>.
99. Scott, J. (1991). *Social network analysis: a handbook*. Newbury Park (Californie), Sage, p. 208.
100. Spitzer, M., & Moser, M. (2013). Soziokratie. Ein Organisationsmodell f  r Commoners. 196–217. [         2023-03-12]. Prieiga per internet  : http://albanknecht.de/publikationen/buch_was-allen-gehoert_web.pdf#page=197.
101. Stajkovic, A., D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. [         2023-04-12]. Prieiga per internet  : <https://doi.org/10.1037//0033-2909.124.2.240>.
102. Stephanou, G., Gkavras, G., & Doukeridou, M. (2013). The Role of Teachers' Self- and Collective-Efficacy Beliefs on Their Job Satisfaction and Experienced Emotions in School. *Psychology* 2013. Vol.4, No.3A, 268–278. [         2023-03-12]. Prieiga per internetą: https://www.scirp.org/pdf/PSYCH_2013032816375985.pdf.

103. Schwarzer, R. (1997). *General perceived self-efficacy in 14 cultures*. [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.yorku.ca/faculty/academic/schwarze/world14.htm>.
104. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J. ir Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empyrinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 156-162.
105. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 25, (pp. 105–119) [doi:10.15388/SocMintVei.2009.2.6089](https://doi.org/10.15388/SocMintVei.2009.2.6089).
106. Šavareikienė, D. (2019). Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma. *Socialiniai tyrimai*, 42(1), 32-40. ISSN 2351-6712 (online).
107. Šilenkova, L., N. (2020). Самоэффективность в образовательном процессе (обзор зарубежных исследований). *Journal of Modern Foreign Psychology*. vol. 9, no. 3, (pp. 69—78). [žiūrėta 2023-04-06]. Prieiga per internetą: DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.202009006>.
108. *Tarptautinių žodžių žodynas*, (2013). Vilnius, p. 419.
109. Tauber, S. (2017). Lernen in einem soziokratischen Unternehmen – am Beispiel der Designagentur „Fabrique“. *Masterarbeit der Karl-Franzens-Universität Graz*. [žiūrėta 2023-04-06]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Andrius/Desktop/Voki%C5%A1ka%20disertacija.pdf>.
110. Tompson, H., B., & Tompson, G., H., J. (2013). The focus of leadership development in mncs. *book review: the myth of leadership* (2004) by js nielsen, 8(1), 6.
111. Tresfels, A. (2020). 5 conseils pour un leadership réussi en temps de crise. *Business Féminin*. [žiūrėta 2023-06-10]. Prieiga per internetą <https://www.businessofeminin.com/5-conseils-pour-un-leadership-reussi-en-temps-de-crise/>.
112. Tschannen-Moran, M., & Hoy, A., W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and teacher Education*, 23(6), 944-956.
113. Tschannen-Moran, M. (2009). Sources of Self-Efficacy: Four Professional Development Formats and Their Relationship to Self-Efficacy and Implementation of a New Teaching Strategy. *Article in The Elementary School Journal: January*. [žiūrėta 2023-04-06]. DOI: 10.1086/605771
114. Urbanavičiūtė, I. (2008). Psichologinės studentų profesinių tikslų kėlimo prielaidos. *Socialinis darbas* 7(3), 110-118.
115. Usher, E., L., & Pajares, F. (2008). Sources of self-efficacy in school: Critical review of the literature and future directions. *Review of educational research*, 78(4), 751-796.
116. Vancouver, J., B., Thompson, C., M., Tischner, E., C., & Putka, D., J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506–516. [žiūrėta 2023-04-06]. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.506>.
117. Vandenberghe, R., & Huberman, A. M. (Eds.). (1999). Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice. *Cambridge University Press*. [žiūrėta 2023-05-10]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527784>.
118. Warren, L., Reilly, D., Herdan, A., & Lin, Y. (2021). Self-efficacy, performance and the role of blended learning. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(1), 98-111. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2019-0210>
119. Wylie, R. C. (1974). The Self-concept: Theory and research on selected topics. *Jungtinės Valstijos: University of Nebraska Press*.

120. Weissblueth, E., & Linder, I. (2020). The Effects of Simulations on Principals' Training and Professional Self-Efficacy. *International Journal. Volume 16*(14). [žiūrėta 2023-05-10]. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1276789.pdf>.
121. Wilhelmer, D. (2020). Soziokratie Guidelines für Forschungsprojekte. *Bericht. AIT Austrian Institute of Technology GmbH*. [žiūrėta 2023-04-06]. Prieiga per internetą: <https://smartcities.at/wp-content/uploads/sites/3/D-2.2-SOZIOKRATIE-GUIDELINES-inkl.-Templates-fuer-FE-PROJEKTE.pdf>.
122. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. [žiūrėta 2023-04-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>.
123. Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181–201. [žiūrėta 2023-04-06]. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90028-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90028-8).
124. Zimmermann, E. (2022). Self-organization in the social economy: A success story – not only during the pandemic crisis? *Lucerne University of Applied Sciences and Arts*http. [žiūrėta 2023-04-06]. <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-286.pdf>.
125. Zweigle, S., Schmierer, T., & Braun, A. (2021). *Konzeption der freien aktiven schuleck grundschule in freier trägerschaft*. [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: https://fas-teck.de/fast_konzeption.pdf.
126. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. ir Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija* 59, (pp. 37–52). [žiūrėta 2023-04-06]. DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Boeke, K. (1945). Sociocracy: Democracy As It Might Be' as edited by Beatrice C. Boeke. Prieiga per internetą: <http://www.sociocracy.info/sociocracy-democracy-kees-boeke>
2. Conseils pour la gestion de projet : Comment réussir haut la main. (n. d.).Kiwili. Prieiga per internetą: <https://www.kiwili.com/fr/Blog/post/gestion-de-projets-conseils-reussir-haut-la-main/>
3. Dempsey, L. (n. d.). Meeting Stats That May Surprise You. CornerStone Dynamics. Prieiga per internetą: <https://www.cornerstonedynamics.com/meeting-stats-that-may-surprise-you/>
4. Godefroy, J. (n. d.). La sociocratie en entreprise : les 4 règles de gestion en sociocratie. Prieiga per internetą: <https://reussir-son-management.com/la-sociocratie/>
5. Jamespot.blog. (2022). Prieiga per internetą: <https://jamespot.com/blog/communication-interne/sociocratie-concept/>
6. Kiwili. Prieiga per internetą: <https://www.kiwili.com/fr/Blog/post/gestion-de-projets-conseils-reussir-haut-la-main/>
7. Kumar, A. (2023). Ways to Lead in an Era of Constant Change in an Agile Context. LinkedIn. Prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/ways-lead-era-constant-change-agile-context-ankur-kumar>
8. Réguler le pouvoir dans les organisations. Colibris le mouvement. Prieiga per internetą: <https://www.colibris-lemouvement.org/passer-a-laction/creer-son-projet/reguler-pouvoir-dans-organisations>
9. Réussir Son Management. Prieiga per internetą: <https://reussir-son-management.com/la-sociocratie/>
10. Robertson, B. (2006). The Sociocratic Method. Prieiga per internetą: <https://www.strategy-business.com/article/06314>
11. .Sociocracy. Prieiga per internetą: <https://www.sociocracy.info/about-sociocracy/resources-on-sociocracy/>
12. Sociocracy For All. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/>
13. Sociocracy30.org. (2017). Prieiga per internetą: <https://sociocracy30.org/thedetails/history>
14. The Sociocratic Method. (2006). Prieiga per internetą: <https://www.strategy-business.com/article/06314>
15. Тсерков, М. (2022). Социократия - хороший источник практик по организации IT-проектов. Материалы конференции. Prieiga per internetą: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/678172/>
16. What is Collective Intelligence? (2021). Prieiga per internetą: <https://www.clearpeople.com/blog/what-is-collective-intelligence-workplace>
17. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/apie-visuotine-lietuviu-enciklopedija/>

Priedai

1 priedas. Sociokratinio valdymo samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
L. F. Ward (1903)	Sociokratija - socialinė santvarka, kurioje žmonės yra glaudžiai susiję ir valdo kartu.	B. Bockelbrink, J. Priest ir L. David (2020)
K. Boeke (1945)	Sociokratija – tai valdymo sistema, kurioje įvertinami kiekvieno nario interesai ir kiekvienas narys gerbia grupės interesus. Sociokratija reiškia valdymą, kurioje visi grupių nariai laikosi sprendimo, kuris buvo vieningai priimtas.	D. Šavareikienė (2019)
G. Endenburg ir J. A. Buck (2004)	Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas, kur sprendimas gali būti priimtas tik tada, kai iš grupės narių neturi rimtų prieštaravimų.	G. Endenburg ir J. A. Buck (2004)
J. A. Buck ir G. Endenburgas (2005)	Sociokratija – metodas, panaudojantis visų bendruomenės narių energiją ir išmintį.	A. M. Panten (2016)
L. Šarkutė (2009)	Sociokratija – valdymo sistema, kurioje lygybė suprantama ne kaip demokratijos dėsnių „vienas žmogus – vienas balsas“, tačiau kaip principas, jog sprendimas gali būti priimtas tik tada, kai nei vienas neturi svarbaus argumentuoto prieštaravimo.	L. Šarkutė (2009)
Ch. Rütther (2010)	Sociokratija - sprendimų priėmimo būdas, kuris moko rasti sprendimus kurie vienija visą organizaciją ir visi pasiruošę juos įgyvendinti. Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas, kuris remiasi „lygiavertiškumu, tarpusavio supratimu ir bendra sprendimų paieška“.	Ch. Rütther (2010)
Ch. Rütther (2010)	Sociokratija – valdymo sistema, pasižyminti konsensuso principus, kuris padeda užtikrinti, kad kiekvienas narys galėtų pasisakyti ir atvirai išreikšti savo nuomonę. Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas, kurioje bendru sutarimu priimti sprendimai atspindi įvairių žmonių požiūrį į skirtingas jų funkcijas. Sociokratija – valdymo būdas, kuriame nėra jokio susilaikymo, kiekvienas gali išsakyti savo nuomonę ir jai atstovauti.	K. Gräwert (2015)
E. Radu (2012)	Sociokratija – valdžia, kurios prioritetą yra žmogus, jo teisės ir pareigos, orumas, mąstantis žmogus.	D. Šavareikienė (2019)
T. Marshall (2012)	Sociokratija – valdymo būdas, kuris siekia suderinti struktūrą (vertikalumą) ir aktyvų kiekvieno dalyvavimą kolektyviniame projekte (horizontalumą).	T. Marshall (2012)
R. Halas (2013)	Sociokratija reiškia, kad susirinkimuose laikomasi radikalaus atvirumo ir siekiama parodyti visus veiklos rezultatus ir trūkumus, nieko neslepianč ar nesiginant dėl nepasiektų tikslų.	R. Halas (2013)
M. Spitzer ir M. Moser (2013)	Sociokratija – sprendimų priėmimo sistema, kuri viršija autokratinės galios.	M. Spitzer ir M. Moser (2013)

M. Spitzer ir M. Moser (2013)	Sociokratija - tai perspektyva į kolektyvinį mokymąsi. Klaidos ir nesėkmės gali būti vertinamos taip pat kaip sėkmė.	A. M. Panten (2016)
Sh. Mierson ir S. Lozanova (2014)	Sociokratija – sprendimų priėmimas įvairiuose valdymo lygiuose.	Sh. Mierson ir S. Lozanova (2014)
L. Mirzagitova (2014)	Sociokratija reiškia valdymą, vykdomą žmonių grupių, susietų visuomeniniais santykiais, priešpriešinant demokratijai, kai valdo išrinktų žmonių grupė.	L. Mirzagitova (2014)
P. Van de Kamp (2014)	Sociokratija - sistema, kurioje pasižymi hierarchija susidedančia iš pusiau autonominių ratų, kurie formuoja organizacijos narių politiką, turinčios tą patį tikslą.	P. Van de Kamp (2014)
K. Gräwert (2015)	Sociokratija – nepastovus organizacinis ir sprendimų priėmimo modelis, kuris individualiai prisitaiko prie organizacijos aplinkos, poreikių ir reikalavimų. Sociokratija – apibrėžtos vertybės, idėjos ir ateities perspektyvos, taip pat tinkami metodai ir instrumentai tai pasiekti. Sociokratija – organizacinis modelis, bendruomeniškumo dėka leidžia priimti strateginius valdymo sprendimus ir pritaikyti juos formuluojant strateginius tikslus.	K. Gräwert (2015)
A. M. Panten (2016)	Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas, kuris grindžiamas lygybe, skaidrumu ir tarpusavio supratimu. Klaidos sociokratijoje vertinamos ne kaip individuali nesėkmė, bet kaip vertinga užuomina skatinanti kolektyvą ieškoti kūrybiškų sprendimų.	A. M. Panten (2016)
A. Saxena ir R. Jagota (2016)	Sociokratija – žiedinė organizacija, kurioje pasižyminti hierarchija sudaryta iš save nukreipiančių, save organizuojančių ir save reguliuojančių organizacinių vienetų žiedų, kurie yra sujungti kibernetinėmis kilpomis.	Saxena ir Jagota (2016)
D. Christian (2016)	Sociokratija – valdymo sistema, kuri pasižymi bendru kolegialiu valdymu. Sociokratija – sprendimų priėmimo metodas, kuris yra pagrįstas skaidrumo, teisingumo ir efektyvumo vertybėmis.	D. Christian (2016)
M. Žaikauskas ir A. Žvanginytė (2016)	Sociokratija – metodas, leidžiantis derinti paradoksą tarp bendradarbių įsitraukimo ir kolektyvinės disciplinos.	D. Šavareikienė (2019)
J. Eckstein (2016)	Sociokratija – žmonių išrinkimas tam tikroms funkcijoms ar užduotims atlikti metodas. Sociokratija – valdymo metodas, priimančias bendrus sprendimus komandoje ir skatinantis saviveiksmingumą	J. Eckstein (2016)
G. Jankaitytė (2017)	Sociokratija – metodas, kurio dėka bendrovę valdo visi darbuotojai.	G. Jankaitytė (2017)
E. Daunienė (2017)	Sociokratija – tai valdymo sistema leidžianti bendrą tikslą turintiems žmonėms bendradarbiaujant su(si)kurti ir taikyti operacinę savo veikimo sistemą.	D. Šavareikienė (2019)
D. Šavareikienė (2019)	Sociokratija – tai valdymo sistema, leidžianti žmonėms dalį sprendimų deleguoti specialistų grupėms.	D. Šavareikienė (2019)

	Sociokratija – visų organizacijos narių įgalinimas įsitraukti į organizacijos valdymo procesą, kur kiekvienas gali pareikšti savo nuomonę. Sociokratija – visapusiškas valdymo sistema, sukurianti galimybę įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, bendradarbiaujant siekti veikti drauge. Sociokratija – tai valdymo sistema, kurioje priimami strateginiai, su bendruoju organizacijos valdymu susiję sprendimai, kiekvienam suteikiama teisė pasisakyti, neleidžiant atskiriems individams laikyti organizacijos mažumos tironijos gniaužtuose, kaip kad nutinka priimant sprendimus konsensuso būdu. Sociokratija reiškia valdymą, kuomet organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas. Sociokratija - sprendimų priėmimo būdas, kai darbiniai sprendimus savo srityje bendradarbiai priima patys, t. y. autokratiškai, o bendrus politinius, organizacinius susitarimus sprendžia drauge – prieštaravimų nebuvimo – sutikimo būdu.	
D. Wilhelmer (2020)	Sociokratija – valdymo metodas, kuris užtikrina kiekvienos nuomonės svarbą ir pragmatiskumą, tuo pačiu skaidrios procedūros užtikrina veiksmingumą visiems organizacijos nariams. Sociokratija – metodas, daugiausiai dėmesio skiriantis lygiavertiškumui priimant sprendimus.	D. Wilhelmer (2020)
M. Lingė (2020)	Sociokratija - valdymo metodas, kuris ne tik priartina sprendimų priėmimą arčiau žmonių, bet ir juos pačius įtraukia į sprendimų priėmimo procesą.	M. Lingė (2020)
D. Hansen (2020)	Sociokratija – sprendimų priėmimo ir valdymo metodas, leidžiantis organizaciją valdyti save kaip „organinę visumą“. Sociokratija – metodas kaip įtraukti darbuotojus iš skirtingų hierarchinių lygių, priimant valdymo sprendimus. Sociokratija – principas, bandymas atsikratyti vidinių ir asmeninių ginčų, tradicinės hierarchijos ir politikos formavimo paskirstant valdžią. Sociokratija – valdymo sistema, kurioje žmonės yra renkami dažniausiai ribotam laikui, atlikti tam tikras pareigas ar įsipareigojimus.	D. Hansen (2020)
B. Bockelbrink, J. Priest ir L. David (2020)	Sociokratija – valdymo sistema, kuri remia žmones tuo, kas jiems šiuo metu prieinama: naudotis turima informacija, nuolat tobulinti savo darbo procesus, produktus, paslaugas ir įgūdžius. Sociokratija – metodas, leidžiantis kurti strategijas, kurios yra „kokybiškai tinkamos“ ir turi „pagrįstą saugumo lygį“. Sociokratija – tai metodas, naudojantis kolektyvinę grupės intelektą. Sociokratija – metodas kurio pagalba leidžia organizacijoms išlaikyti esamų darbuotojų talentą kuo geriau juos panaudoti ir sukurti lanksčias,	B. Bockelbrink, J. Priest ir L. David (2020)

	informacijos srautą palaikančias organizacines struktūras bei valdymo struktūras derintis su organizacijos vertybių srautu.	
S. Zweigle, T. Schmierer ir A. Braun (2021)	Sociokratija – valdymo sistema, kurioje sprendimus priima tie, kurie turi tam įtakos. Gali tiesiogiai ir greitai veikti – nelaukiant tiesioginių nurodymų iš viršaus. Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas kuriame svarbus visų pritarimas. Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas kuriame visi organizacijos žmonės įtraukiami į atitinkamų sprendimų priėmimo procesus. Sociokratija – metodas, kuomet pasirinkimas daromas atsižvelgiant į organizacijos tikslą.	S. Zweigle, T. Schmierer ir A. Braun (2021)
M. Čepkovas (2022)	Sociokratija – sprendimų priėmimo valdymas, atsižvelgiantis į svarstymo procedūrų principus ir modelius. Sociokratija – metodas, kurio tikslas žmonėms pasiekti užsibrėžtus tikslus ir tai daryti lankstumu, eksperimentavimu ir nuolatiniu mokymusi.	M. Čepkovas (2022)
B. Cerulla, S. Engler, A. Exner, K. Herrman ir D. Zentarra (2022)	Sociokratija – sprendimų priėmimo būdas bendruomenėje pagrįstas pasitikėjimu, gerove, pasitenkinimu ir paremtas bendradarbiavimu. Sociokratija – principas judėti link bendro tikslo arba teisingų darbo rezultatų yra tvarūs ir visuotinai pripažinti sprendimai.	B. Cerulla, S. Engler, A. Exner, K. Herrman ir D. Zentarra (2022)

2 priedas. Sociokratinio valdymo bruožai (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Sociokratinio valdymo bruožai					Šaltinis, metai
K. Boeke (1945)	Vertinami kiekvieno nario interesai	Kiekvienas narys gerbia grupės interesus	Visi grupių nariai laikosi sprendimo	Sprendimai priimami visų sutarimu	Lygybė	D. Šavareikienė (2019)
G. Endenburg ir J. A. Buck (2004)	Sprendimai priimami visos grupės pritarimu	Saviorganizacija	Suvereni valdžia	Veiksmingai sustiprina tradicinę vadovavimo struktūrą	Partnerystė	G. Endenburg ir J. A. Buck (2004)
Ch. Rütther (2010)	Sprendimai vienija organizaciją	Visi įgyvendina sprendimus	Teisė pasisakyti	Kiekvienos nuomonės pripažinimas	Savo nuomonės atstovavimas	Ch. Rütther (2010)
	Lygybė	Partnerystė	Atsakomybė	Sąžiningumas	Igalinimas	
E. Radu (2012)	Užtikrinamos žmogaus teisės	Orumas	Pareigos			D. Šavareikienė (2019)
Sh. Mierson ir S. Lozanova (2014)	Valdymų priėmimas įvairiuose lygiuose	Sprendimų priėmimas įvairiuose lygiuose	Aukštesnė moralė	Didesnis produktyvumas	Darbuotojų iniciatyvumas	Sh. Mierson ir S. Lozanova (2014)
L. Mirzagitova (2014)	Valdymą vykdo žmonių grupės	Stiprūs visuomeniniai santykiai	Sprendimai naudingi visiems	Apibrėžti asmeniniai poreikiai ir jų tenkinimas		L. Mirzagitova (2014)
K. Gräwert (2015)	Sprendimų priėmimas	Apibrėžtos vertybės, idėjos	Ateities perspektyvos	Bendruomeniškumas	Strateginiai valdymo sprendimai	K. Gräwert (2015)
A. M. Panten (2016)	Lygybė	Skaidrumas	Tarpusavio supratimas	Kūrybiškumas		A. M. Panten (2016)
D. Christian (2016)	Kolegialus valdymas	Sprendimų priėmimai pagrįsti skaidrumu, teisingumu	Lygiateisiškumas	Susirinkimų veiksmingumas	Efektyvumo vertybės	D. Christian (2016)
J. Eckstein (2016)	Žmonių išrinkimas tam tikroms funkcijoms	Sprendimai priimami bendru sutikimu	Skatina saviveiksmingumą	Bendras tikslas ir teisės	Suderinamumas tarp visų lygių	J. Eckstein (2016)
M. Žaikauskas, A. Žvanginytė (2016)	Bendradarbių įsitraukimas	Kolektyvinė disciplina	Sprendimus priima bendradarbiai	Sprendimai priimami sutikimo būdu		D. Šavareikienė (2019)

G. Jankaitytė (2017)	Valdo visi darbuotojai	Didina veiklos efektyvumą	Aiškiai nubrėžtos darbuotojų atsakomybės	Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą		G. Jankaitytė (2017)
E. Dauninenė (2017)	Stipri, vieninga, įsitraukusi vadovų komanda	Darbuotojų laisvas sprendimų priėmimas	Pragmatiškumas	Stipri bendradarbių partnerystė	Atviras grįžtamasis ryšys	D. Šavareikienė (2019)
	Reguliarūs susirinkimai	Darbo kontrolę vykdo kolegos	Vertybių visuma			
D. Šavareikienė (2019)	Teisė kiekvienam pasisakyti	Valdymo skaidrumas	Aiškus pasiskirstymas teisėmis ir pareigomis	Radikalus atvirumas	Užduotys deleguojamos specialistams	D. Šavareikienė (2019)
J. Cwiklicki, M. Walczak, B. Ziebecki (2020)	Autonominės komandos	Kolektyvizmas	Atsakingumas	Užduočių pasidalijimas	Kasdienis bendravimas	J. Cwiklicki, M. Walczak, B. Ziebecki (2020)
D. Wilhelmer (2020)	Kiekvieno nuomonė svarbi	Lygiavertiškumas	Skaidrumas	Pragmatiškumas	Galios pasidalijimas	D. Wilhelmer (2020)
D. Hansen (2020)	Sprendimai priimami visuose lygiuose	Žmonės renkami tam tikroms užduotims atlikti	Asmeninių ir vidinių ginčų nebuvimas	Atsisakymas tradiciškos hierarchijos		D. Hansen (2020)
B. Bockelbrink, J. Priest ir L. David (2020)	Žmonių rėmimas	Strategijų kūrimas	Lanksti komunikacija	Kolektyvinis intelektas	Darbuotojų talentų išlaikymas	B. Bockelbrink, J. Priest ir L. David (2020)
S. Zweigle, T. Schmierer ir A. Braun (2021)	Sprendimų priėmimas nelaukiant iš viršaus	Sprendimai priimami visų pritarimu	Visi įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą			S. Zweigle, T. Schmierer ir A. Braun (2021)
M. Čepkovas (2022)	Lankstumas	Eksperimentavimas	Nuolatinis mokymasis			M. Čepkovas (2022)
B. Cerulla, S. Engler, A. Exner, K. Herrman ir D. Zentarra (2022)	Visuotinai pripažinti sprendimai	Pasitikėjimas	Gerovė	Pasitenkinimas darbu	Bendradarbiavimas	B. Cerulla, S. Engler, A. Exner, K. Herrman ir D. Zentarra (2022)
	Stiprina bendruomenės demokratiją	Bendravimo kultūra				

3 priedas. Saviveiksmingumo samprata (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata	Šaltinis, metai
A. Bandura (1977, 1982)	Saviveiksmingumas – tai ne konkretūs darbo įgūdžiai, greičiau tai jų (ar kitų vidinių galimybių) vertinimas ir sprendimas, ką šiuos įgūdžius turintis asmuo gali atlikti ir kiek pasiekti. Saviveiksmingumas – jausmas, kuo jis yra didesnis tuo asmuo didesnius tikslus nustato sau. Saviveiksmingumas – daugiafaktorinė konstrukcija. Saviveiksmingumas – sprendimuai, kuriuos žmonės daro dėl savo asmeninių ir kolektyvinių gebėjimų organizuoti ir atlikti veiksmų rinkinius, reikalingus laukiamiems veiklos rezultatams pasiekti. Saviveiksmingumas - įsitikinimai apie jų gebėjimą mobilizuoti motyvaciją, pažinimo išteklius ir elgesį, kuris būtinas norint kontroliuoti gyvenimo įvykius. Saviveiksmingumas - įvertinimas savo gebėjimus įgyvendinti tam tikrą elgesį, kad pasiektų norimą rezultatą. Saviveiksmingumas - tikėjimas savo gebėjimais organizuoti ir vykdyti veiksmų sekas, būdingas tam tikriems rezultatams pasiekti. Saviveiksmingumas - elgesio savireguliacijos sudedamoji dalis, kuri prisideda prie gebėjimo atsigauti po traumos. Saviveiksmingumas - asmeninis meistriškumas, socialinis arba modeliuojantis mokymasis, kitų įtikinėjimas ir suvokiama fiziologinė bei emocinė būseną, pvz., susijaudinimas ar nerimas. Saviveiksmingumas – individo jausmas tikėjimas savo gebėjimais organizuoti ir vykdyti veiksmą norimų rezultatų link. Saviveiksmingumas - pasitikėjimą savo sugebėjimais užtikrinti tinkamą našumo lygį.	A. Bandura (1977, 1982)
A. Bandura ir D. H. Schunk (1981)	Artimų tikslų siekimas lemia didesnę saviveiksmingumą, motyvaciją ir meistriškumą, nei tolimesnių tikslų siekimas.	D. H. Schunk (1996)
M. Sherer, J. E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs ir R. W. Rogers (1982)	Saviveiksmingumas - įsitikinimas, kad asmuo sėkmingai atliks įvairias veiklas, sugebės spręsti įvairias sudėtingas užduotis ar veikti naujose situacijose. Saviveiksmingumas - įsitikinimai, susiję su savo gebėjimais atlikti atitinkamus veiksmus.	M. Sherer, J. E. Maddux, B. Mercandante, S. Prentice-Dunn, B. Jacobs ir R. W. Rogers (1982)
R. Wood ir A. Bandura (1989)	Saviveiksmingumas - asmens motyvacija, pastangos, atkaklumas bei įsitraukimas į veiklą.	R. Wood ir A. Bandura (1989)
D. H. Schunk (1989)	Saviveiksmingumas – suvokimas, kad taip darome pažangą siekiant savo tikslų bei tampame kompetentingesni. Saviveiksmingumas - įtaka motyvacijai ir savireguliacijos pastangoms.	D. H. Schunk (1996)

M. E. Gist ir T. R. Mitchell (1992)	Saviveiksmingumas -dinamiškas konstruktas, kuris „groja spektakliui“. Tų pačių įgūdžių turintys žmonės veikia skirtingai, priklausomai nuo jų savarankiškumo lygio. Saviveiksmingumas - žmogaus veiklos reguliatorius.	M. E. Gist ir T. R. Mitchell (1992)
D. H. Schunk (1996)	Saviveiksmingumas – motyvuoja asmenis tobulinti savo kompetencijas.	D. H. Schunk (1996)
F. Pajares (1996)	Saviveiksmingumas – suvokimas, kiek laiko bus ištvermingi, kai susidurs su kliūtimis ar nepalankiomis sąlygomis. Saviveiksmingumas – įsitikinimai apie savo veiksmingumą, pasiekimų lygį.	F. Pajares (1996)
A. Bandura (1997)	Saviveiksmingumas - asmens atkaklumas jo veiksmuose kai atsiranda kliūčių ir nemalonių išgyvenimų, tai turi įtakos pastangoms įveikti sunkumus. Saviveiksmingumas - įsitikinimai apie savo atkaklumą ir pastangas. Kolektyvinis saviveiksmingumas – grupės žmonių įsitikinimas, kad jie gali išspręsti savo problemas ir pagerinti savo gyvenimą bendromis pastangomis. Saviveiksmingumas – savo galimybių suvokimas tam tikrose srityse.	A. Bandura (1997)
R. Schwarzer (1997)	Saviveiksmingumas – didelių pastangų įdėjimas tikslui pasiekti. Saviveiksmingumas – tikslo siekimas siekiant tolimesnių įsipareigojimų. Saviveiksmingumas - aplinkos reikalavimų išpildymas, aplinkos tyrinėjimas ir naujos aplinkos kūrimas.	R. Schwarzer (1997)
A. Bandura (1997)	Saviveiksmingumas - asmens vertinimas, kiek pastangų deda veiklai atlikti ir kiek atkaklus yra susidūręs su kliūtimis.	D. Čeponienė ir J. Lazauskaitė-Zabielskė (2017)
A. D. Stajkovic ir F. Luthans (1998)	Asmens saviveiksmingumas - asmens įsitikinimas, kad jis geba mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius ir kryptingai veikti, įgyvendindamas situacinius reikalavimus.	A. D. Stajkovic ir F. Luthans (1998)
M. Tschannen-Moran, A. W. Hoy & W. K. Hoy (1998)	Mokytojų saviveiksmingumas – mokytojų įsitikinimai dėl savo pačių gebėjimų organizuoti ir atlikti veiklas, kurios reikalingos norint sėkmingai įgyvendinti ugdymo uždavinius ir tikslus.	J. Davolytė, S. Raižienė, G. Šilinskas (2020)
B. L. Brown (1999)	Žemas saviveiksmingumas - asmenys apriboja savo pastangas ir, pastebėję sunkumus, yra linkę lengviau pasiduoti.	B. L. Brown (1999)
M. Tschannen-Moran ir A. W. Hoy (2001)	Mokytojų saviveiksmingumas - ugdymo tikslų kėlimas ir kiek pastangų įdeda juos įgyvendindami.	J. Davolytė, S. Raižienė ir G. Šilinskas (2020)
A. Flammer (2001)	Saviveiksmingumas – įsitikinimai, kurie suteikia saugumo ir pasididžiavimo. Saviveiksmingumas - tikslų išsikėlimas sau ir jų siekimas. Saviveiksmingumas - tikėjimas savo sugebėjimais, aukštesnis atkaklumo lygis ir didesnis gebėjimas prisitaikyti prie išylančių kliūčių.	A. Flammer (2001)
F. Pajares ir D. Schunk (2001)	Saviveiksmingumas – savo gebėjimų vertinimas, apimantis savo savivertės ir kompetencijų vertinimą. Saviveiksmingumas - didina motyvaciją ir pasiekimus.	F. Pajares ir D. Schunk (2001)

I. A. Friedman & E. Kass (2002)	Mokytojo saviveiksmingumas - mokytojo įsitikinimas, kad jis gali daryti įtaką mokinių elgesiui ir jų akademiniams pasiekimams, ypač nemotyvuotiems ar sunkumų turintiems mokiniams. Pedagogo saviveiksmingumas - tikėjimas atlikti profesines užduotis ir valdyti santykius, susijusius su mokymo procesu (saviveiksmingumas klasėje), siekti organizacijos tikslų ir būti organizacijos, jos politinių ir socialinių procesų dalimi (saviveiksmingumas mokykloje).	I. A. Friedman & E. Kass (2002)
B. Schyns ir G. von Collani (2002)	Profesinis saviveiksmingumas - darbo veikla, kuri išreiškia asmens tikėjimą savo gebėjimais vykdyti darbo užduotis, įveikti profesinius sunkumus, sėkmingai veikti įvairiose situacijose.	I. Žukauskaitė, D. Bagdžiūnienė ir R. Rekašiūtė-Balsienė (2019)
M. Bong ir E. M. Skaalvik, (2003); F. Pajares, ir D. H. Schunk (2005)	Saviveiksmingumas – įsitikinimai apie lūkesčius ir sampratą apie save, siejasi su kompetencija ir motyvacija. Saviveiksmingumas - sprendimai apie tai, kas gali nutikti ateityje, o ne apie praeities veiksmus.	E. L. Usher ir F. Pajares (2008)
M. Bong ir E. M. Skaalvik (2003)	Saviveiksmingumas – savęs suvokimas kuris prognozuoja žmogaus mąstymą, emocijas ir veiksmus. Saviveiksmingumas – savo įgūdžių ir gebėjimų vertinimas.	M. Bong ir E. M. Skaalvik (2003)
J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2004)	Saviveiksmingumas - individų įsitikinimas apie specifinius emocinius įgūdžius: tikėjimas savimi tinkamai suvokti savo emocijas, įgūdis suvokiant emocijas, kurias jaučia kiti, tikėjimas, kad emocijos gali palengvinti problemų sprendimą ir sprendimų priėmimą Saviveiksmingumas - tikėjimas savimi, kad geba suprasti savo emocijas, analizuoti savo emocijas ir suprasti jų raidą bei priežastis.	J. D. Mayer, P. Salovey ir D. R. Caruso (2004)
M. Wei, DW Russel ir RA Zakalin (2005)	Socialinis saviveiksmingumas – tikėjimas savo socialiniais įgūdžiais ir efektyvus problemų sprendimas neapibrėžtose situacijose.	L. Alčiauskaitė ir L. Šinkariova (2012)
P. A. Heslin, U. C. Klehe (2006)	Žemas saviveiksmingumas - nenuoseklus analitinis mąstymas, kuris kenkia problemų sprendimo kokybei. Žemas saviveiksmingumas -nesugebėjimas efektyviai įveikti darbe kylančius sunkumus ar priimti iššūkius, bejėgiškumo ir beviltiškumo jausmas. Saviveiksmingumas – sudėtingų užduočių sprendimo būdų ieškojimas. Saviveiksmingumas – sudėtingų užduočių sprendimas, neieškant pasiteisinimų kodėl jų nedaryti, o ieško – kaip geriau padaryti. Asmens saviveiksmingumas – asmenės motyvacija, atkaklumas lementis tolimesnius mokymus ir darbo efektyvumą.	P. A. Heslin ir U. C. Klehe (2006)
J. E. Ormrod (2006)	Kolektyvinis saviveiksmingumas - žmogaus supratimas apie gebėjimus, kuriais jis gali prisidėti prie bendro reikalo.	L. N. Šilenkova (2020)
E. M. Skaalvik ir S. Skaalvik (2007)	Mokytojų saviveiksmingumas - tikėjimas savaisiais gebėjimais planuoti, organizuoti ir vykdyti veiklą, susijusią su mokymo tikslų įgyvendinimu bei mokinių laimėjimais.	D. Čeponienė ir J. Lazauskaitė-Zabielskė (2017)

E. L. Usher ir F. Pajares (2008)	Saviveiksmingumas – socialiniai modeliai, kurie svarbūs kai ne esame tikri dėl savo gebėjimų ir turime ribotą patirtį užduotims atlikti.	E. L. Usher ir F. Pajares (2008)
W. H. Macey ir B. Schneider (2008)	Bendras saviveiksmingumas – savųjų galimybių pasiekti rezultatą vertinimas, kuris funkcionuoja dar prieš prasidedant veiklai, o įsitraukimas į darbą pasireiškia veiklai prasidėjus ir papildomai apima emocinį bei elgesio komponentus.	W. H. Macey ir B. Schneider (2008)
F. Fenouillet (2009)	Saviveiksmingumas – motyvacija reikalaujanti saviveiksmingumo jausmo ne tik sau, bet ir kolektyvinio jausmo. Saviveiksmingumas – įsitikinimai apie savo veiksmingumą.	J. Heutte (2014)
B. Schyns ir T. Moldzio (2009)	Profesinis saviveiksmingumas - asmens tikėjimas savo gebėjimais vykdyti darbo užduotis, įveikti profesinius sunkumus, sėkmingai veikti įvairiose situacijose	B. Schyns & T. Moldzio (2009)
E. C. Liaw (2009)	Mokytojų saviveiksmingumas – patirtis, mokytojai įgyja daugiau žinių ir įgūdžių, todėl lengviau susidoroja su darbe kylančiais iššūkiais.	J. Davolytė, S. Raižienė ir G. Šilinskas (2020)
M. Tschannen-Moran (2009)	Saviveiksmingumas – įsitikinimai kurie leidžia imtis tikslo siekiančių veiksmų sudėtingose situacijose, kai žmonės tiki, kad jie gali atlikti tam tikrą kontrolę. Saviveiksmingumas yra į ateitį orientuotas įsitikinimas apie kompetencijos lygį, kurio asmuo tikisi, kad jis panaudos tam tikroje situacijoje. Saviveiksmingumas - asmens įsitikinimas, kad jis yra pajėgus pasiekti norimą veiklos lygį. Saviveiksmingumas - darbo praktikos ir santykių tobulinimas.	M. Tschannen-Moran (2009)
F. C. Lunenburg (2011)	Saviveiksmingumas - darbuotojų gebėjimai kaupti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus, imtis atitinkamų veiksmų, kuria pagrindą asmeniniams pasiekimams, asmens gerovei ir veiklos motyvacijai.	I. Žukauskaitė, D. Bagdžiūnienė ir R. Rekašiūtė Balsienė (2019)
J. E. Maddux (2012)	Saviveiksmingumas - nėra suvokiamas įgūdis; tikėjimas, kad tam tikromis sąlygomis tai galiu padaryti su savo įgūdžiais.	J. E. Maddux (2012)
L. Alčiauskaitė ir L. Šinkariova (2012)	Saviveiksmingumas - asmens pasitikėjimas savo galimybėmis, kuris užtikrintai jaučiasi sunkiose situacijose ir taip gerėja jo veiklos rezultatai.	L. Alčiauskaitė ir L. Šinkariova (2012)
G. Stephanou, G. Gkavras ir M. Doukeridou (2013)	Mokytojo saviveiksmingumas - nebijojimas rizikuoti, aukštesnių standartų taikymas, kurie lemia geresnį mokinių pažangumą. Mokytojo saviveiksmingumas – didina pasitenkinimą darbą ir įsitraukimą į profesinę veiklą, kuris gerina mokymo praktiką ir mokinių pasiekimus. Žemas mokytojo saviveiksmingumas - pesimizmas mokinių mokymosi atžvilgiu, ribotas atsparumas ir nesugebėjimas efektyviai valdyti mokinių elgesį, kuris prisideda prie didesnio mokytojo streso ir perdegimo.	G. Stephanou, G. Gkavras ir M. Doukeridou (2013)
S. Fink ir M. Nuckles (2014)	Saviveiksmingumas - motyvacija imtis užduoties, o tai didina sėkmingo atlikimo tikimybę ir dar labiau padidina saviveiksmingumą.	L. Koncevičienė (2016)
L. Koncevičienė (2016)	Mažas saviveiksmingumas – atidėliojimų didinimas, kuris lemia prastesnius rezultatus ir vis mažėjantį saviveiksmingumą	L. Koncevičienė (2016)

D. Čeponienė ir J. Lazauskaitė-Zabielskė (2017)	Žemas mokytojo saviveiksmingumas – mažesnis pasitenkinimas savo darbu, padidėjusi įtampa darbe.	D. Čeponienė ir J. Lazauskaitė-Zabielskė (2017)
K. Shahzad & S. Naureen (2017)	Saviveiksmingumas - meistriškumas mokymo patirtis; tai scenarijus, pagal kurį mokytojai dalijasi savo sėkmės istorijomis.	K. Shahzad & S. Naureen (2017)
I. Žukauskaitė, D. Bagdžiūnienė ir R. Rekašiūtė-Balsienė (2019)	Profesinis saviveiksmingumas - darbuotojų pasitenkinimas darbu, streso darbe valdymas, įsipareigojimai organizacijai, įsitraukimas į darbą. Saviveiksmingumas - situacijos vertinimas, kuriose asmuo gali spręsti ir reguliuoti savo veiklą, skatina aktyvumą, atkaklumą siekiant tikslų.	I. Žukauskaitė, D. Bagdžiūnienė ir R. Rekašiūtė-Balsienė (2019)
J. Davolytė, S. Raižienė, ir G. Šilinskas (2020)	Mokytojų saviveiksmingumas – praktinė veikla klasėje gerinant mokinių mokymosi rezultatus.	J. Davolytė, S. Raižienė, G. ir Šilinskas (2020)
L. N. Šlenkova (2020)	Saviveiksmingumas - pagrindinis veiksnys pasirenkant užduotis pagal sudėtingumą ir pastangų įdėjimą tas užduotis atlikti. Bendrasis saviveiksmingumas – tai kognityvinis konstruktas išreiškiamas subjekto tikėjimu jo gebėjimu sėkmingai veikti konkrečiomis sąlygomis sprendžiant subjektyviai sudėtingas problemas. Atkaklus tikslų siekimas, nepaisant išskylančių sunkumų. Bendrasis saviveiksmingumas yra kognityvinis konstruktas, turintis įtakos individo elgesiui pagal kurį galima numatyti žmogaus elgesį. Mokytojų saviveiksmingumas – tai jų tikėjimas savo gebėjimais, kad gali pagerinti mokinių mokymąsi, net jei jie susidurs su kliūtimis, sunkumais.	L. N. Šlenkova (2020)
L. Warren, D. Reilly, A. Herdan ir Y. Lin (2021)	Mokytojo saviveiksmingumas - skatinimas naudoti novatoriškus pedagoginius metodus ir priemones, orientuotus į mokinių mokymosi gerinimą.	L. Warren, D. Reilly, A. Herdan ir Y. Lin (2021)

4 priedas. Profesinio saviveiksmingumo dimensijos (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Profesinio saviveiksmingumo bruožai				Šaltinis, metai
C. Cherniss (1993)	Asmenų tikėjimas savo gebėjimu susidoroti su situacijomis	Gebėjimas apibrėžti tikslus	Motyvacijos kūrimas	Sėkmės numatymas	E. Weissblueth ir I. Linder (2020)
	Iššūkių priėmimas	Išorinių ar psichinių įtampų įveikimas	Patirtinis mokymasis	Naujų veiklų inicijavimas	
G. Kelchtermans (1993)	Savo darbo refleksija	Motyvacija	Nuolatinis mokymasis	Ateities perspektyvos	R. Vandenberghe ir A. M. Huberman (1999)
A. Bandura (1997)	Tikėjimas galimybėmis	Pastangos	Kliūčių įveikimas	Atsparumas	A. Bandura (1997)
	Motyvacija	Sprendimų priėmimas	Kolektyvinis veiksmingumas	Užduočių įveikimas	
R. Vandenberghe ir A. M. Huberman (1999)	Užduočių suvokimas	Įsipareigojimas	Motyvacija	Atkaklumas	R. Vandenberghe ir A. M. Huberman (1999)
B. Brown, L. O'Mara, M. Hunsberger, B. Love, M. Black, B. Carpio, D. Crooks ir C. Noesgaard (2003)	Gebėjimas valdyti savo nerimą	Įveikos strategijos	Refleksyvumas	Savivoka	A. Gori, E. Topino, A. Brugnera ir A. Compare (2022)
	Pastangų sutelkimas	Mokymasis iš aplinkos			
I. Urbanavičiūtė (2008)	Pasitenkinimas darbu	Įsipareigojimas organizacijai	Sprendimų priėmimas	Tikslų kėlimas	I. Urbanavičiūtė (2008)
	Pasekmių lūkesčiai	Motyvacija	Suvokiamos perspektyvos		
K. Holland, L. Middleton ir L. Uys (2012)	Nerimo valdymas	Įveikos strategijos	Refleksyvumas	Savivoka	A. Gori, E. Topino, A. Brugnera ir A. Compare (2022)
D., M. McKenzie (2015)	Gebėjimas rasti sprendimą	Konfliktų sprendimo įgūdžiai	Efektyvus veikimas	Atsakomybės prisiėmimas	M. Sexton ir C. Orchard (2016)

B. Guo, L. Zhao, Y. Gao, X. Peng ir Y. Zhu (2017)	Problemų sprendimas	Profesionalus požiūris ir įsitikinimai	Planavimo gebėjimai	Savirefleksija	B. Guo, L. Zhao, Y. Gao, X. Peng ir Y. Zhu (2017)
E. Weissblueth ir I. Linder (2020)	Atsakomybės prisiėmimas	Efektyvus komandinis darbas	Motyvacija	Mokymasis iš kolegų	E. Weissblueth ir I. Linder (2020)
	Situacijų analizė	Organizuotumas	Sprendimų priėmimas		
B. Basinska ir A. Daderman (2018)	Rizikos prisiėmimas	Planavimo sugebėjimai	Konfliktų sprendimas	Problemų sprendimas	B. Basinska ir A. Daderman (2018)
	Gebėjimas derėtis	Tikėjimas sėkminga baigtimi	Įsipareigojimai		
M. Lu, Y. Zou, X. Chen, J. Chen, W. He ir F. Pang (2020)	Optimistiškesnis mąstymas	Aukštesnė sprendimų priėmimo procesų kokybė	Pasitenkinimas darbu	Savo įgūdžių vertinimas	M. Lu, Y. Zou, X. Chen, J. Chen, W. He ir F. Pang (2020)
S. Y. Yoo ir H. Cho (2020)	Užduočių įveikimas	Atsakomybės prisiėmimas	Gebėjimas derėtis	Konfliktų sprendimas	S. Y. Yoo ir H. Cho (2020)
H. Iziki, M. Nagels ir El H. Khouya (2020)	Tikslų išsikėlimas	Tikėjimas savo sėkme	Pastangos	Sėkmingų situacijų įvaldymas	H. Iziki, M. Nagel ir El H. Khouya (2020)
	Mokymasis iš kolegų	Savivoka			

5 priedas. Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo raiškos tyrimo instrumentarijus (sudaryta autorės)

Tyrimo kriterijai	Teiginiai
I diagnostinis blokas – sociokratinio valdymo bruožai	
1. Vertinamas kiekvienas darbuotojas	1. Jūsų nuomone, organizacijos vadovai įsiklauso ir vertina kiekvieno darbuotojo požiūrį (pvz.: įsiklausoma į jūsų nuomonę, siūlymus, prieštaravimus ar nusiskundimus ir kt.). 2. Vadovai atsižvelgia į organizacijos narių pageidavimus (pvz.: įstaigoje kurti profesinę sąjungą, pagal jų poreikius pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo kursus ir kt.). 3. Galite teigti, kad įstaigoje vyksta pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas – vadovai pasitiki darbuotojais, o darbuotojai – vadovais. 4. Organizacijoje jūs jaučiatės svarbus (pvz.: savo įgūdžiais, žiniomis ir gebėjimais įnešate svarbų indėlį į organizacijos plėtrą, žinomumą, klientų pritraukimą ir kt.). 5. Organizacijoje jūs jaučiate vadovų palaikymą, pasitikėjimą ir paramą.
2. Reguliarūs susirinkimai, lanksti komunikacija	1. Organizacijoje vyksta reguliarūs susirinkimai, kurių metu vyrauja pozityvi atmosfera. 2. Kiekvienas darbuotojas gali rūpimą klausimą įtraukti į susirinkimo darbotvarkę ar siūlyti temas, kurios bus aptartos tolesniuose susirinkimuose. 3. Galite teigti, kad vykstančių susirinkimų metu visi dalyviai turi lygias teises (pvz.: darbuotojai gali pasisakyti, balsuoti, prieštarauti). 4. Organizacijoje nuolat vyksta vadovų ir darbuotojų abipusis dialogas (pvz.: darbo įvertinimas ir rezultatų aptarimas, poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas ir tenkinimas, kompromisų ieškojimas). 5. Esate įsitikinęs, kad komunikacija organizacijoje leidžia jums efektyviai atlikti savo pareigas (pvz.: gaunate laiku ir nepakitusią informaciją, yra aiškiai apibrėžta vidinė komunikacija bei atsakingi asmenys ir kt.). 6. Pastebite, kad komunikacija organizacijoje didina jūsų pasitenkinimą darbu (pvz.: jaučiatės išklausyti, vyrauja teigiamas mikroklimatas, lengva bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje ir kt.). 7. Jūsų nuomone, organizacijos vadovai nuolat teikia grįžtamąjį ryšį, kuris motyvuoja siekti geresnių rezultatų (pvz.: pokalbis padeda suprasti ką padarėte gerai, o ką reikėtų tobulinti).
3. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese	1. Galite teigti, kad organizacijoje į sprendimų priėmimą įtraukiami visi darbuotojai (pvz.: sprendimų priėmime dalyvauja ne tik administracijos darbuotojai, bet visa bendruomenė: pedagoginis, nepedagoginis personalas, tėvai). 2. Priimant sprendimus organizacijoje Jūs galite drąsiai išsakyti savo nuomonę, nesutikti ar prieštarauti (pvz.: jūs nepritariate suplanuotam mokinių krepšelio lėšų panaudojimui, argumentuotai išsakote savo nuomonę ir nepritariate sprendimui, teikiate pasiūlymus kaip panaudoti 1,2 proc. GPM). 3. Organizacijoje jūs turite galimybę priimti sprendimus savarankiškai (pvz.: kokias šventes organizuoti, kokias veiklas inicijuoti su tėvais, kokius ugdymo metodus taikyti mokymo procese ir kt.). 4. Dalis sprendimų organizacijoje yra deleguojama specialistų grupėms (pvz.: mokytojų tarybai, profesinei sąjungai, vaiko gerovės komisijai).
4. Kolegialus organizacijos valdymas	1. Esate įsitikinęs, kad sėkmingas organizacijos veiklos rezultatas yra bendras visų darbuotojų nuopelnas (pvz.: prie organizacijos valdymo kiekvienas prisideda savo darbu ir kompetencijomis, dalinasi gerąja patirtimi, patyrę kolegos tampa mentorais ir kt.). 2. Jūsų nuomone, organizacijoje pastebimas sėkmingas darbo pasidalijimas (pvz.: darbai paskirstomi vienodai, atsižvelgiant į pareigybės, krūvį ir kompetencijas).

	3. Pastebite, kad kolegialus bendradarbiavimas organizacijoje stiprina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą (pvz.: jaučiamas bendruomenės susitelkimas, komandinis darbas, darbuotojai prisiima atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą, savo elgesį ir kt.). 4. Pokyčių svarbą organizacijoje suvokia visi darbuotojai, todėl pozityviai vertina pokyčių procesus. 5. Galite teigti, kad organizacijos gyvenime dalyvauja dauguma darbuotojų (pvz.: inicijuoja pokyčius ar inovacijas, teikia siūlymus, dalyvauja pokyčių įgyvendinime, ištraukia į sprendimų įgyvendinimą ir kt.).
5. Organizacinės vertybės pagrįstos nuolatiniu mokymusi, kolektyviniu intelektu, lygiateisiškumu, pasitikėjimu, partneryste, moraliniais principais	1. Pastebite, kad organizacijoje skatinamas nuolatinis kolektyvinis mokymasis – mokymasis vienas iš kito siekiant bendrų tikslų, dalijantis žiniomis ar sprendžiant problemas. 2. Esate įsitikinęs, kad organizacijoje vyrauja lygybė grindžiama santykių skaidrumu bei pasitikėjimu. 3. Organizacijoje vyrauja sąžiningumo ir teisingumo pusiausvyra (pvz.: teisingas atlyginimas, darbo krūvio paskirstymas, skatinimo sistema ir kt.). 4. Jūsų nuomone, organizacijos vadovų ir darbuotojų elgesys pasižymi atvirumu, noru dalintis ir rezultatyviu veikimu. 5. Organizacijoje vadovai ir darbuotojai puoselėja moralines vertybes: lojalumą, dosnumą, toleranciją, sąžiningumą ir kt. 6. Galite teigti, kad organizacijoje yra nustatytos bendros vidaus taisyklės, kurių visi laikosi (pvz.: darbo ir poilsio režimas, konfidencialumas, darbo pabaigoje palikti tvarkingą darbo vietą, jeigu darbuotojui reikia išeiti iš darbo dėl svarbių priežasčių, jis privalo informuoti mokyklos direktorių ir kt.).
II diagnostinis blokas – profesinio saviveiksmingumo dimensijos	
1. Sprendimų priėmimas	1. Galite teigti, kad sprendimų priėmimui turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų. 2. Prieš priimdami sprendimą surenkate visą reikalingą informaciją (pvz.: pakviesdami kolegą dalyvauti projekte atsižvelgiate į jo kompetencijas, pasidomite įstaigos finansiniais ištekliais, atsižvelgiate į tėvų pageidavimus ar pastebėjimus ir kt.). 3. Manote, kad priimdamas sprendimą visada ieškote racionalesnių sprendimo alternatyvų (pvz.: mažesnių laiko ar lėšų sąnaudų, lanksčiai formuojate grupės ugdymo turinį ir kt.). 4. Priimdamas sprendimą vadovaujatės „šaltu“ protu ir logika, o ne emocijomis. 5. Visada prisiimate atsakomybę už savo sprendimą ir jo įgyvendinimą.
2. Užduočių ir kliūčių įveikimas	1. Galite teigti, kad pasitikite savo gebėjimais sėkmingai įsitraukti į sudėtingų užduočių ir kliūčių įveikimą (pvz.: drąsiai imatės naujų veiklų, tikite, kad visas užduotis įveiksite, nesėkmės jums suteikia drąsos ir ryžto ir kt.). 2. Jūs dedate visas pastangas užduotims ir kliūtims įveikti (pvz.: gilinate žinias, neskaičiuojate sugaišto laiko, klausiate patarimų, ieškote informacijos ir kt.). 3. Pastebite, kad įveikiant kliūtis ir sudėtingas užduotis jūs gebate mobilizuoti motyvaciją, išteklius ir veiksmus. 4. Esate įsitikinęs, kad nesėkmės ar kliūtys jums teikia galimybę svarstyti ir analizuoti, ką galima ateityje padaryti kitaip. 5. Manote, kad sudėtingos užduotys skatina jus mokytis (pvz.: mokytis dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis, gilinti užsienio kalbų žinias ir kt.).
3. Motyvacija	1. Jūs siejate savo ateitį su šia organizacija, nes matote perspektyvą joje (pvz.: nuoseklus kvalifikacijos kėlimas, karjeros galimybės, idėjų bei sumanymų realizavimas ir kt.). 2. Galite teigti, kad jaučiate pasitenkinimą savo darbu ir organizacija (pvz.: realizuojate kūrybinius sumanymus, sulaukiate pagyrimų ar pastebėjimų, esate vertinamas vadovų, kolegų ir tėvų ir kt.). 3. Manote, kad esate lojalus savo organizacijai (pvz.: laikotės savo žodžio, garbės ir sąžiningumo principų, esate atsidavęs organizacijai ir kt.).

	4. Jūs jaučiate įsipareigojimą savo organizacijai (pvz.: siekiate organizacijos tikslų, kokybiškai atliekate savo funkcijas ir kt.).
	5. Esate įsitikinęs, kad motyvacija darbe skatina jus siekti geresnių rezultatų.
4. Naujų veiklų inicijavimas ir tikslų kėlimas	1. Manote, kad lengvai priimate iššūkius.
	2. Naujas veiklas dažniausiai inicijuojate grįžę iš seminarų ar mokymų (pvz.: inicijuojate įstaigos įsitraukimą į tam tikrų programų vykdymą: „eTwinning“, STEAM veiklas ir kt.).
	3. Esate įsitikinęs, kad naujų veiklų inicijavimas skatina jūsų profesinį tobulėjimą (pvz.: išmokti dirbti naujomis programomis, ieškoti informacijos ar pagalbos, eksperimentuoti ir kt.).
	4. Galite teigti, kad naujų veiklų inicijavimas suteikia jums galimybę dalintis gerąja patirtimi, žiniomis su kolegomis.
	5. Prieš išsikeliant tikslus jūs įsivertinate savo galimybes (pvz.: finansinius resursus, laiko sąnaudas, galimybę derinti tikslų siekimą su šeimyniniais įsipareigojimais ir kt.).
	6. Jūs gebate išsikelti tikslus, kurie skatina pokyčius jūsų veikloje (pvz.: tobulinate profesines kompetencijas, dalinatės gerąja patirtimi siekdami aukštesnės kvalifikacijos ir kt.).
	7. Užsibrėžtam tikslui pasiekti jūs dedate visas pastangas ir skiriate daug laiko (pvz.: keičiate dienos ritmą bei įpročius, skaitote papildomą literatūrą, užsirašote į kursus ir kt.).
	8. Tikslui pasiekti jūs ieškote bendraminčių (pvz.: ieškote pažinčių socialiniuose tinkluose, mokymuose, konferencijose ar profesinėje aplinkoje ir kt.).
5. Savivoka	1. Jūs manote, kad turite gebėjimų organizuoti ir vykdyti veiksmų sekas, reikalingas tam tikriems rezultatams pasiekti (pvz.: sužinote, kad po metų bus organizuojamas tarptautinis projektas, stažuotė ar mokymai, tačiau norint jame dalyvauti reikia mokėti anglų kalbą. Jūs užsirašote į anglų k. kursus).
	2. Stresinę situaciją jūs priimate kaip galimybę pademonstruoti problemų sprendimo įgūdžius.
	3. Esate įsitikinęs, kad atsidūręs konfliktinėje situacijoje gebate kontroliuoti savo emocijas (pvz.: diskusijos ar konflikto metu nekeliate balso, nešaukiate, kalbate ramiai ir kt.).
	4. Bendraujant gebate atpažinti kito asmens emocijas (pvz.: bendraujant su tėvais jūs pastebite kada jis pyksta, yra susierzinęs, ar bendravimas perauga į agresiją ir kt.).
6. Sėkmingas situacijų valdymas	1. Esate įsitikinęs, kad optimistinis požiūris į darbą padeda įveikti nusivylimą, nesėkmes ar konfliktus.
	2. Galite teigti, kad sėkmingą situacijų valdymą lemia efektyvus darbo planavimas, todėl iš anksto numatote reikalingas priemones ir išteklius, buriate komandą ir kt.
	3. Manote, kad turite lyderio gebėjimų (pvz.: į užduotis žiūrite kūrybiškai, gebate telkti ir motyvuoti žmonių grupes, nebijote suklysti ir kt.).
	4. Esate empatiškas vadovams, kolegoms (pvz.: suprantate kitų išgyvenimus, poreikius, nuotaiką ir kt.).
	5. Gebate užduotis paskirstyti taip, kad pasiektumėte užsibrėžtų tikslų (pvz.: žinote kolegų gebėjimus, kompetencijas, įgūdžius ir kt.).
	6. Jūsų nuomone, grįžtamasis ryšys turi didelės reikšmės sėkmingam situacijos valdymui (pvz.: kolegos pasiūlo alternatyvų, suteikiama daugiau informacijos, padeda išsiaiškinti kaip jums sekasi, ko siekiate, kas toliau? ir kt.).
7. Mokymasis	1. Esate įsitikinęs, kad jums patinka mokytis ir sužinoti naujų dalykų (pvz.: išbandyti naują receptą ar išmokti užsienio kalbą, auginti egzotinius augalus, skaityti literatūrą, domėtis aktualijomis ir kt.).
	2. Jūs nuolat keliate sau individualius mokymosi tikslus (pvz.: išmokti dirbti tam tikromis kompiuterinėmis programomis, kurti vizualinę medžiagą, groti instrumentu ir kt.).

	3. Galite teigti, kad jūsų mokymosi sėkmei įtakos turi jums svarbių žmonių skatinimas mokytis (pvz.: tėvų, sutuoktinių, kolegų skatinimas, palaikymas ir įžvalgos ir kt.).
	4. Pastebite, kad jums svarbus yra patirtinis mokymasis (pvz.: kuomet mokotės iš savo patirties, atradimų, įgyjate įgūdžių iš tiesioginės savo, o kartais ir kitų, patirties ir kt.).
	5. Mokydamasis jūs nuolat analizuojate savo veiksmus bei priimtus sprendimus, aptariate su kolegomis iškilusius iššūkius ir kt.
	6. Jums svarbus yra profesinis tobulėjimas, todėl kruopščiai planuojate savo mokymosi procesą (pvz.: žinote kokias kompetencijas norite gilinti, kokių mokymų ar seminarų jums reikia ir kt.).
III diagnostinis blokas – sociodemografinės charakteristikos	
1. Jūsų amžius	Iki 20 metų
	20-29 metai
	30-39 metai
	40-49 metai
	50-59 metai
	60 ir daugiau
2. Jūsų išsilavinimas	Vidurinis
	Aukštesnysis
	Aukštasis neuniversitetinis
	Aukštasis universitetinis
3. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje	Iki 1 metų
	1-5 metai
	6-10 metų
	11-15 metų
	16-20 metų
	21 ir daugiau
4. Jūsų kvalifikacija	Mokytojas be kvalifikacijos
	Mokytojas
	Vyr. mokytojas
	Mokytojas metodininkas
	Mokytojas ekspertas

6 priedas. ANKETA (sudaryta autorės)

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistrinio baigiamojo projekto tema „*Pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajos Panevėžio ikimokyklinėse įstaigose*“, kurio tikslas yra *identifikuoti pedagogų profesinio saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajas Panevėžio ikimokyklinio ugdymo įstaigose*. Jūsų atsakymai padės surinkti reikalingus duomenis ir pateikti apibendrintą Panevėžio miesto ikimokyklinių įstaigų pedagogų saviveiksmingumo ir sociokratinio valdymo bruožų sąsajas.

Saviveiksmingumas - stiprus žmogaus noras stengtis sėkmingai įgyvendinti užduotis ir siekti užsibrėžtų tikslų. Sociokratinis valdymas - valdymo metodas, kuris įgalina visus darbuotojus priimti sprendimus ir yra atsižvelgiama į visų dirbančiųjų interesus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs. Anketos pildymas vidutiniškai užtruks 10-15 min.

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.

1. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie įstaigos vadovą ir organizacijos kultūrą.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūsų nuomone, organizacijos vadovai įsiklauso ir vertina kiekvieno darbuotojo požiūrį (pvz.: įsiklausoma į jūsų nuomonę, siūlymus, prieštaravimus ar nusiskundimus ir kt.)			
Vadovai atsižvelgia į organizacijos narių pageidavimus (pvz.: įstaigoje kurti profesinę sąjungą, pagal jų poreikius pasirinkti kvalifikacijos tobulinimo kursus ir kt.)			
Galite teigti, kad įstaigoje vyksta pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas – vadovai pasitiki darbuotojais, o darbuotojai – vadovais			
Organizacijoje jūs jaučiatės svarbus (pvz.: savo įgūdžiais, žiniomis ir gebėjimais įnešate svarbų indėlį į organizacijos plėtrą, žinomumą, klientų pritraukimą ir kt.)			
Organizacijoje jūs jaučiate vadovų palaikymą, pasitikėjimą ir paramą.			
Organizacijoje vyksta reguliarūs susirinkimai, kurių metu vyrauja pozityvi atmosfera			
Kiekvienas darbuotojas gali rūpimą klausimą įtraukti į susirinkimo darbotvarkę ar siūlyti temas, kurios bus aptartos tolesniuose susirinkimuose			
Galite teigti, kad vykstančių susirinkimų metu visi dalyviai turi lygias teises (pvz.: darbuotojai gali pasisakyti, balsuoti, prieštarauti)			
Organizacijoje nuolat vyksta vadovų ir darbuotojų abipusis dialogas (pvz.: darbo įvertinimas ir rezultatų aptarimas, poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimas ir tenkinimas, kompromisų ieškojimas)			
Esate įsitikinęs, kad komunikacija organizacijoje leidžia jums efektyviai atlikti savo pareigas (pvz.: gaunate laiku ir nepakitusią informaciją, yra aiškiai apibrėžta vidinė komunikacija bei atsakingi asmenys ir kt.)			
Pastebite, kad komunikacija organizacijoje didina jūsų pasitenkinimą darbu (pvz.: jaučiatės išklausyti, vyrauja teigiamas mikroklimatas, lengva bendrauti ir bendradarbiauti tarpusavyje ir kt.)			
Jūsų nuomone, organizacijos vadovai nuolat teikia grįžtamąjį ryšį, kuris motyvuoja siekti geresnių rezultatų (pvz.: pokalbis padeda suprasti ką padarėte gerai, o ką reikėtų tobulinti)			

Galite teigti, kad organizacijoje į sprendimų priėmimą įtraukiami visi darbuotojai (pvz.: sprendimų priėmime dalyvauja ne tik administracijos darbuotojai, bet visa bendruomenė: pedagoginis, nepedagoginis personalas, tėvai)			
Priimant sprendimus organizacijoje Jūs galite drąsiai išsakyti savo nuomonę, nesutikti ar prieštarauti (pvz.: jūs nepritariate suplanuotam mokinių krepšelio lėšų panaudojimui, argumentuotai išsakote savo nuomonę ir nepritariate sprendimui, teikiate pasiūlymus kaip panaudoti 1,2 proc. GPM)			
Organizacijoje jūs turite galimybę priimti sprendimus savarankiškai (pvz.: kokias šventes organizuoti, kokias veiklas inicijuoti su tėvais, kokius ugdymo metodus taikyti mokymo procese ir kt.)			
Dalis sprendimų organizacijoje yra deleguojama specialistų grupėms (pvz.: mokytojų tarybai, profesinei sąjungai, vaiko gerovės komisijai)			
Esate įsitikinęs, kad sėkmingas organizacijos veiklos rezultatas yra bendras visų darbuotojų nuopelnas (pvz.: prie organizacijos valdymo kiekvienas prisideda savo darbu ir kompetencijomis, dalinasi gera patirtimi, patyrę kolegos tampa mentorais ir kt.)			
Jūsų nuomone, organizacijoje pastebimas sėkmingas darbo pasidalijimas (pvz.: darbai paskirstomi vienodai, atsižvelgiant į pareigybes, krūvį ir kompetencijas)			
Pastebite, kad kolegialus bendradarbiavimas organizacijoje stiprina darbuotojų bendruomeniškumą jausmą (pvz.: jaučiamas bendruomenės susitelkimas, komandinis darbas, darbuotojai prisiima atsakomybę už sprendimų įgyvendinimą, savo elgesį ir kt.)			
Pokyčių svarbą organizacijoje suvokia visi darbuotojai, todėl pozityviai vertina pokyčių procesus			
Galite teigti, kad organizacijos gyvenime dalyvauja dauguma darbuotojų (pvz.: inicijuoja pokyčius ar inovacijas, teikia siūlymus, dalyvauja pokyčių įgyvendinime, įsitraukia į sprendimų įgyvendinimą ir kt.)			
Pastebite, kad organizacijoje skatinamas nuolatinis kolektyvinis mokymasis – mokymasis vienas iš kito siekiant bendrų tikslų, dalijantis žiniomis ar sprendžiant problemas			
Esate įsitikinęs, kad organizacijoje vyrauja lygybė grindžiama santykių skaidrumu bei pasitikėjimu			
Organizacijoje vyrauja sąžiningumo ir teisingumo pusiausvyra (pvz.: teisingas atlyginimas, darbo krūvio paskirstymas, skatinimo sistema ir kt.)			
Jūsų nuomone, organizacijos vadovų ir darbuotojų elgesys pasižymi atvirumu, noru dalintis ir rezultatyviu veikimu			
Organizacijoje vadovai ir darbuotojai puoselėja moralines vertybes: lojalumą, dosnumą, toleranciją, sąžiningumą ir kt.			
Galite teigti, kad organizacijoje yra nustatytos bendros vidaus taisyklės, kurių visi laikosi (pvz.: darbo ir poilsio režimas, konfidencialumas, darbo pabaigoje palikti tvarkingą darbo vietą, jeigu darbuotojui reikia išeiti iš darbo dėl svarbių priežasčių, jis privalo informuoti mokyklos direktorių ir kt.)			

2. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų gebėjimą priimti sprendimus organizacijoje.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Galite teigti, kad sprendimų priėmimui turite pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų			
Prieš priimdami sprendimą surenkate visą reikalingą informaciją (pvz.: pakviesdami kolegą dalyvauti projekte atsižvelgiate į jo kompetencijas, pasidomite įstaigos finansiniais ištekliais, atsižvelgiate į tėvų pageidavimus ar pastebėjimus ir kt.)			

Manote, kad priimdami sprendimą visada ieškote racionalesnių sprendimo alternatyvų (pvz.: mažesnių laiko ar lėšų sąnaudų, lanksčiai formuojate grupės ugdymo turinį ir kt.)			
Priimdami sprendimą vadovaujatės „šaltu“ protu ir logika, o ne emocijomis			
Visada priimate atsakomybę už savo sprendimą ir jo įgyvendinimą			

3. Perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų gebėjimą įveikti užduotis ir kliūtis.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Galite teigti, kad pasitikite savo gebėjimais sėkmingai įsitraukti į sudėtingų užduočių ir kliūčių įveikimą (pvz.: drąsiai imatės naujų veiklų, tikite, kad visas užduotis įveiksite, nesėkmės jums suteikia drąsos ir ryžto ir kt.)			
Jūs dedate visas pastangas užduotims ir kliūtims įveikti (pvz.: gilinate žinias, neskaičiuojate sugaišto laiko, klausiate patarimų, ieškote informacijos ir kt.)			
Pastebite, kad įveikiant kliūtis ir sudėtingas užduotis jūs gebate mobilizuoti motyvaciją, išteklius ir veiksmus			
Esate įsitikinęs, kad nesėkmės ar kliūtys jums teikia galimybę svarstyti ir analizuoti, ką galima ateityje padaryti kitaip			
Manote, kad sudėtingos užduotys skatina jus mokytis (pvz.: mokytis dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis, gilinti užsienio kalbų žinias ir kt.)			

4. Perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų motyvaciją.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs siejate savo ateitį su šia organizacija, nes matote perspektyvą joje (pvz.: nuoseklus kvalifikacijos kėlimas, karjeros galimybės, idėjų bei sumanymų realizavimas ir kt.)			
Galite teigti, kad jaučiate pasitenkinimą savo darbu ir organizacija (pvz.: realizuojate kūrybinius sumanymus, sulaukiate pagyrimų ar pastebėjimų, esate vertinamas vadovų, kolegų ir tėvų ir kt.)			
Manote, kad esate lojalus savo organizacijai (pvz.: laikotės savo žodžio, garbės ir sąžiningumo principų, esate atsidavęs organizacijai ir kt.)			
Jūs jaučiate įsipareigojimą savo organizacijai (pvz.: siekiate organizacijos tikslų, kokybiškai atliekate savo funkcijas ir kt.)			
Esate įsitikinęs, kad motyvacija darbe skatina jus siekti geresnių rezultatų			

5. Perskaitykite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų gebėjimus inicijuoti naujas veiklas ir kelti tikslus.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Manote, kad lengvai priimate iššūkius			
Naujas veiklas dažniausiai inicijuojate grįžę iš seminarų ar mokymų (pvz.: inicijuojate įstaigos įsitraukimą į tam tikrų programų vykdymą: „eTwinning“, STEAM veiklas ir kt.)			

Esate įsitikinę, kad naujų veiklų inicijavimas skatina jūsų profesinį tobulėjimą (pvz.: išmokyti dirbti naujomis programomis, ieškoti informacijos ar pagalbos, eksperimentuoti ir kt.)			
Galite teigti, kad naujų veiklų inicijavimas suteikia jums galimybę dalintis gerąja patirtimi, žiniomis su kolegomis			
Prieš išsikeliant tikslus jūs įsivertinate savo galimybes (pvz.: finansinius resursus, laiko sąnaudas, galimybę derinti tikslų siekimą su šeimyniniais įsipareigojimais ir kt.)			
Jūs gebate išsikelti tikslus, kurie skatina pokyčius jūsų veikloje (pvz.: tobulinate profesines kompetencijas, dalinatės gerąja patirtimi siekdami aukštesnės kvalifikacijos ir kt.)			
Užsibrėžtam tikslui pasiekti jūs dedate visas pastangas ir skiriate daug laiko (pvz.: keičiate dienos ritmą bei įpročius, skaitote papildomą literatūrą, užsirašote į kursus ir kt.)			
Tikslui pasiekti jūs ieškote bendraminčių (pvz.: ieškote pažinčių socialiniuose tinkluose, mokymuose, konferencijose ar profesinėje aplinkoje ir kt.)			

6. Įvertinkite perskaitytus teiginius ir pažymėkite atsakymo variantą, kuris geriausiai atspindi Jūsų savivoką (sąmoningumą).

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Jūs manote, kad turite gebėjimų organizuoti ir vykdyti veiksmų sekas, reikalingas tam tikriems rezultatams pasiekti (pvz.: sužinote, kad po metų bus organizuojamas tarptautinis projektas, stažuotė ar mokymai, tačiau norint jame dalyvauti reikia mokėti anglų kalbą. Jūs užsirašote į anglų k. kursus)			
Stresinę situaciją jūs priimate kaip galimybę pademonstruoti problemų sprendimo įgūdžius			
Esate įsitikinę, kad atsidūręs konfliktinėje situacijoje gebate kontroliuoti savo emocijas (pvz.: diskusijos ar konflikto metu nekeliate balso, nešaukiate, kalbate ramiai ir kt.)			
Bendraujant gebate atpažinti kito asmens emocijas (pvz.: bendraujant su tėvais jūs pastebite kada jis pyksta, yra susierzinęs, ar bendravimas perauga į agresiją ir kt.)			

7. Perskaityte teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų gebėjimą sėkmingai valdyti situacijas.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Esate įsitikinę, kad optimistinis požiūris į darbą padeda įveikti nusivylimą, nesėkmes ar konfliktus			
Galite teigti, kad sėkmingą situacijų valdymą lemia efektyvus darbo planavimas, todėl iš anksto numatote reikalingas priemones ir išteklius, buriate komandą ir kt.			
Manote, kad turite lyderio gebėjimų (pvz.: į užduotis žiūrite kūrybiškai, gebate telkti ir motyvuoti žmonių grupes, nebijote suklysti ir kt.)			
Esate empatiškas vadovams, kolegoms (pvz.: suprantate kitų išgyvenimus, poreikius, nuotaiką ir kt.)			
Gebate užduotis paskirstyti taip, kad pasiektumėte užsibrėžtų tikslų (pvz.: žinote kolegų gebėjimus, kompetencijas, įgūdžius ir kt.)			
Jūsų nuomone, grįžtamasis ryšys turi didelės reikšmės sėkmingam situacijos valdymui (pvz.: kolegos pasiūlo alternatyvų, suteikiama daugiau informacijos, padeda išsiaiškinti kaip jums sekasi, ko siekiate, kas toliau? ir kt.)			

8. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą geriausiai atspindintį Jūsų gebėjimą mokytis.

Kiekvienam teiginiui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Esate įsitikinęs, kad jums patinka mokytis ir sužinoti naujų dalykų (pvz.: išbandyti naują receptą ar išmokti užsienio kalbą, auginti egzotinius augalus, skaityti literatūrą, domėtis aktualijomis ir kt.)			
Jūs nuolat keliate sau individualius mokymosi tikslus (pvz.: išmokti dirbti tam tikromis kompiuterinėmis programomis, kurti vizualinę medžiagą, groti instrumentu ir kt.)			
Galite teigti, kad jūsų mokymosi sėkmei įtakos turi jums svarbių žmonių skatinimas mokytis (pvz.: tėvų, sutuoktinių, kolegų skatinimas, palaikymas ir įžvalgos ir kt.)			
Pastebite, kad jums svarbus yra patirtinis mokymasis (pvz.: kuomet mokotės iš savo patirties, atradimų, įgyjate įgūdžių iš tiesioginės savo, o kartais ir kitų, patirties ir kt.)			
Mokydamasis jūs nuolat analizuojate savo veiksmus bei priimtus sprendimus, aptariate su kolegomis iškilusius iššūkius ir kt.			
Jums svarbus yra profesinis tobulėjimas, todėl kruopščiai planuojate savo mokymosi procesą (pvz.: žinote kokias kompetencijas norite gilinti, kokių mokymų ar seminarų jums reikia ir kt.)			

9. Atsakykite keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje	Jūsų kvalifikacija
☐ Iki 20 metų ☐ 20-29 metai ☐ 30-39 metai ☐ 40-49 metai ☐ 50-59 metai ☐ 60 ir daugiau	☐ Vidurinis ☐ Aukštesnysis ☐ Aukštasis neuniversitetinis ☐ Aukštasis universitetinis	☐ Iki 1 metų ☐ 1-5 metai ☐ 6-10 metų ☐ 11-15 metų ☐ 16-20 metų ☐ 21 ir daugiau	☐ Mokytojas be kvalifikacijos ☐ Mokytojas ☐ Vyr. mokytojas ☐ Mokytojas metodininkas ☐ Mokytojas ekspertas

Prašau patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų teiginių. Jūsų nuomonė man labai svarbi.

Ačiū už pagalbą, bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.