



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai
Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Renata Kapočienė

Projekto autorė

Prof. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai
Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Renata Kapočienė

Projekto autorė

Prof. Raminta Pučėtaitė

Vadovė

Asist. Donata Jovarauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Renata Kapočienė

**Vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai
Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose**
Akademinio 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.

Renata Kapočienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kapočienė, Renata. Vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. Raminta Pučėtaitė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: lyderystė, lyderystės stilius, darbo motyvacija, mokytojai, mokytojų psichologiniai poreikiai.

Kaunas, 2024. 75 p.

Santrauka

Šiandieninėmis nuolat kintančiomis sąlygomis Lietuvos švietimo politikos sistemos aplinka kupina nuolatinių pokyčių ir iššūkių. Lyderystė ir darbuotojų motyvacija yra aktuali tema švietimo sektoriuje. Pastarąjį dešimtmetį Lietuvos švietimo sistemos politika keliauja lyderystės formavimo ir įgyvendinimo keliu. Ugdymo įstaigos lyderiams nuolat keliamų tikslų amplitudė vis didėja. Ikimokyklinis ugdymas pripažįstamas kaip svarbiausias įgūdžių, kompetencijų ir ugdymo kokybės dalis jau nuo ankstyvos vaikystės. Pastaraisiais metais vis sunkiau tampa pritraukti jaunos specialistus norinčius dirbti ikimokyklinio ugdymo mokytojais, o dirbantys mokytojai jaučia nepasitenkinimą darbo sąlygomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi būti lyderiu gebančiu ir mokančiu sumaniai motyvuoti mokytojus, išlaikyti juos, rodyti pavyzdį ir veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis. Strateginiai dokumentai nusako ir užtikrina profesionalių švietimo lyderių pagrindines veiklos kryptis, priemones, jų patirties panaudojimo galimybes, lyderystės įgūdžių stiprinimą įvairiomis lyderystės programomis. Taigi švietimo organizacijų vadovų lyderystės ugdymu siekiama išspręsti mokytojų trūkumo, išlaikymo ir pritraukimo problemą. Vadovų lyderystės stiliai, darbuotojų motyvacija svarbūs tyrimų objektai, kurie šiandieniniame kontekste gana plačiai tyrinėjami. Nepaisant to, kad šiomis tematikomis atliekama daug mokslinių tyrimų, kol kas vis dar trūksta žinių, kokie lyderystės stiliai daro stipriausią įtaką mokytojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Švietimo įstaigų vadovų lyderystė kitokia ir specifinė lyginant su kitų viešųjų paslaugų sektoriaus lyderyste, todėl ši tema nauja ir ypač aktuali. Tyrimo problema formuluojama klausimu: kokią įtaką švietimo įstaigos vadovo lyderystės stilius daro mokytojų motyvacijai? Projekto tikslas – ištirti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Projekto uždaviniai: 1. teoriškai pagrįsti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai; 2. išanalizuoti mokytojų motyvavimo praktikas ir švietimo lyderystės principus tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose, bei tarptautiniame EBPO talis tyrime 3. empiriškai nustatyti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Projekte taikyti tyrimo metodai: 1. mokslinės literatūros šaltinių ir dokumentų analizė, naudota sisteminant žinias apie darbo objektą, konceptualizuojant magistro darbe analizuojamus reiškinius; 2. empiriniai duomenys rinkti anketinės apklausos metodu, analizuoti – statistinės analizės metodais (deskriptyvinės, koreliacinės, regresinės analizės) panaudojant SPSS programinę įrangą, gauti rezultatai vizualizuoti naudojant MS Excel. Empiriškai ištyrus vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius daro vidutinę teigiamą įtaką mokytojų motyvacijai. Vadovės,

pasižymintys transformacinio lyderystės stiliaus elgesiu, daro įtaką sudarydamos sąlygas mokytojams patenkinti autonomijos ir kompetencijos tobulinimo poreikius. Taip pat rezultatų analizė parodė, kad vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingu ryšiu su mokytojų motyvacija siejosi pasyvus vengiantis lyderystės stilius, o transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose didžiausią teigiamą įtaką mokytojų motyvacijai daro transformacinis lyderystės stilius. Šis pedagogų subjektyviai suvoktas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stilius patenkina mokytojų autonomijos, kompetencijos ir kiek mažiau socialinių ryšių (priklausymo) bendruomenei poreikius. Pirmoje teorinėje darbo dalyje analizuojami lyderystės stiliai ir darbuotojų motyvacijos veiksniai ir jų sąsajos. Antroje dalyje analizuojamos mokytojų motyvavimo praktikos ir švietimo lyderystės principai tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose, trumpai apžvelgiamas EBPO TALIS tyrimas. Trečioje dalyje pristatomi vadovų lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai empirinio tyrimo rezultatai.

Kapočienė, Renata. The influence of the Principal Leadership Style on the Motivation of Teachers in the Preschool Education Institutions of the Municipality of Klaipėda City. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Raminta Pučėtaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: leadership, leadership style, work motivation, teachers, teacher's psychological needs.

Kaunas, 2024. 75 p.

Summary

In today's constantly changing conditions, the environment of the Lithuanian education policy system is full of constant changes and challenges. Leadership and employee motivation is a hot topic in the education sector. In the last decade, the policy of the Lithuanian education system has been on the path of leadership formation and implementation. The amplitude of the goals constantly set for the leaders of the educational institution is increasing. Preschool education is recognized as the most important part of skills, competences and quality of education from early childhood. In recent years, it has become more and more difficult to attract young professionals who want to work as preschool teachers, and working teachers feel dissatisfied with their working conditions. The head of a preschool educational institution must be a leader who is capable and knows how to skillfully motivate teachers, retain them, set an example and act in conditions of constant changes. Strategic documents define and ensure the main activities of professional educational leaders, tools, possibilities of using their experience, strengthening of leadership skills through various leadership programs. Thus, the leadership development of leaders of educational organizations aims to solve the problem of shortage, retention and attraction of teachers. Leadership styles of managers, motivation of employees are important research objects, which are quite widely studied in today's context. Despite the fact that a lot of scientific research is conducted on these topics, there is still a lack of knowledge about which leadership styles have the strongest influence on the motivation of teachers in preschool education institutions. The leadership of heads of educational institutions is different and specific compared to the leadership of other public service sectors, so this topic is new and particularly relevant. The research problem is formulated with the question: what influence does the leadership style of the head of the educational institution have on the motivation of teachers? The aim of the project is to investigate the influence of the leadership style of the head of the educational institution on the motivation of teachers in the pre-school educational institutions of Klaipėda City Municipality. Tasks of the project: 1. to theoretically substantiate the influence of the leadership style of the head of the educational institution on the motivation of teachers; 2. to analyze the practices of teacher motivation and the principles of educational leadership in international and national strategic documents, as well as in the international OECD Talis study 3. to empirically determine the influence of the leadership style of the head of the educational institution on the motivation of teachers in preschool education institutions of Klaipėda City Municipality. Research methods applied in the project: 1. analysis of scientific literature sources and documents, used to systematize knowledge about the subject of the work, conceptualizing the phenomena analyzed in the master's thesis; 2. empirical data were collected using the questionnaire survey method, analyzed using statistical analysis methods (descriptive, correlational, regression analysis) using SPSS software, the obtained results were visualized using MS Excel. After empirically investigating the influence of the manager's

leadership style on the motivation of teachers in the pre-school education institutions of the municipality of Klaipėda, it was found that the transformational one has an average positive influence on the motivation of teachers. By styling transformational leadership behaviors, principals influence teachers to meet their needs for autonomy and competence development. Also, the analysis of the results shows that the passive-avoidant leadership style had a moderately strong statistically significant relationship with teachers' motivation, while the transactional leadership style has a negative influence. The first theoretical part of the work analyzes leadership styles and employee motivation factors and their connections. The second part analyzes teacher motivation practices and educational leadership principles in international and national strategic documents, and briefly reviews the OECD TALIS study. The third part presents the results of an empirical study of the influence of managers' leadership style on teachers' motivation.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	11
Santrumpų ir terminų sąrašas	12
Įvadas	13
1. Vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos konceptualizacija	16
1.1. Lyderystės stilių apibrėžtis ir klasifikacija	16
1.2. Darbuotojų motyvacijos samprata ir mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai	24
1.3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai konceptualus modelis	32
2. Švietimo lyderystės principai tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir mokytojų motyvavimo praktikos	37
2.1. Švietimo lyderystės principai tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose	37
2.2. Mokytojų motyvavimo praktikos ir EBPO TALIS tyrimo analizė	40
3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai empirinis tyrimas	50
3.1. Tyrimo metodologija	50
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	55
Išvados	66
Rekomendacijos	67
Literatūros sąrašas	68
Informacijos šaltinių sąrašas	76
Priedai	79
1 priedas. Anketos klausimynas	79

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lyderystės sampratų dinamika (sudaryta autorės, remiantis Van Wart, 2014, Northouse, 2016; Heilbrun, 1994 cit. Valuckienė, 2015)	16
2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės, remiantis Bass, 1981; DuBrin, 1995; Stogdill, 1950; Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999; Šilingienė, 2012; Northouse, 2016; Veliu, Manxhari, Demiri ir Jahaj, 2017; Almaaitah‘as ir kt. 2021)	17
3 lentelė. Lyderystės stilių savybės (sudaryta autorės, remiantis Biloa, 2023, Demirtas ir Karaca, 2020; Šilingienė ir Stukaitė, 2021)	19
4 lentelė. Lyderystės stilių palyginimas pagal vertinimo kriterijus (sudaryta autorės remiantis, Biloa, 2023; Forson, Ofosu-Dwamena ir Opoku, 2021; Yalçinkaya ir kt., 2021; Northouse, 2021; Petrulis ir kt., 2022; Ismael, 2023; Šneiderienė ir kt., 2020; Norbu, Ghalay, 2023; Petrulis, 2017; Purwanto, Sulaiman, 2023; Rahmansyah, 2022; Veliu ir kt. 2017)	23
5 lentelė. Poreikio (turinio) ir proceso motyvacijos teorijų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Almontaitė, 2010; Jančauskas, 2011 Miao, Humphrey, Qian, 2018; Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014).....	25
6 lentelė. Dviejų poreikio teorijų palyginimai (sudaryta autorės, remiantis Herzberg, 1966; Maslow, 1954).....	26
7 lentelė. Lyderystės stilių konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Bass ir Avolio (1995) cit. iš Vilkaitė-Vaitonė ir kt., 2016)	51
8 lentelė. Lyderystės stiliaus skalės patikimumo ir vidinio suderinamumo vertinimas (sudaryta autorės, 2024)	52
9 lentelė. Darbuotojų motyvacijos konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Deci ir kt., 2001)	52
10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos konstrukto patikimumo ir vidinio suderinamumo vertinimas (sudaryta autorės, 2024)	53
11 lentelė. Respondentų charakteristikos (sudaryta autorės, 2024)	54
12 lentelė. Lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)	55
13 lentelė. Vadovo lyderystės stiliams paskirtų vertinimo balų priklausomybė nuo vadovaujančių asmenų darbo stažo trukmės (sudaryta autorės, 2024).....	56
14 lentelė. Lyderystės stiliaus dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)	56
15 lentelė. Lyderystės stilius vertinančių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)	57
16 lentelė. Mokytojų motyvacijos (autonomijos poreikius patenkinančių) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	58
17 lentelė. Mokytojų motyvacijos (kompetencijos poreikių patenkinimas) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	58
18 lentelė. Mokytojų motyvacijos (socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimas) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	59
19 lentelė. Mokytojų motyvacijos dimensijų vertinimas pasitelkiant vadovaujančių asmenų darbo stažo trukmę (sudaryta autorės, 2024).....	60
20 lentelė. Lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos koreliacinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	61

21 lentelė. Mokytojų motyvacijos ir lyderystės stiliaus regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	62
22 lentelė. Mokytojų motyvacijos ir transformacinio lyderystės stiliaus dimensijų regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	62
23 lentelė. Autonomijos poreikių patenkinimo ir lyderystės stiliaus konstrukto regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	63
24 lentelė. Kompetencijos poreikių patenkinimo ir lyderystės stiliaus konstrukto regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	63
25 lentelė. Socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimas ir lyderystės stiliaus konstrukto regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. STD teorijoje išskiriami darbuotojų motyvacijos tipai (sudaryta autorės, remiantis Bureau ir kt., 2023).....	29
2 pav. Svarbiausi mokslinėje literatūroje išskiriami mokytojų motyvacijos veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Comighud ir Arevalo, 2021; Manlapaz, 2022; Suhaimi ir Amberansyah, 2021; Žibėnienė ir kt., 2022)	30
3 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų motyvacijai konceptualus modelis (sudaryta autorės,2024)	35
4 pav. Paniott'o formulė	53
5 pav. Respondentų imties dydis.....	54
6 pav. Regresine analize patvirtintas vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų motyvacijai konceptualus modelis (sudaryta autorės,2024).....	65

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

STD – savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorija (*ang. self-determination theory*)

PSM – viešajam sektoriui būdinga motyvacijos teorija (*angl. public service motivation*)

TALIS – Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas (*angl. Teaching and Learning International Survey*)

TDO – Tarptautinė darbo organizacija (*angl. International Labour Organization (ILO)*)

Terminai:

Lyderystė – tai socialinės įtakos procesas, kuriame sąveikauja lyderis ir grupė pasekėjų, siekdami bendrų organizacijos tikslų (Gandolfini, Stone, 2018).

Įvadas

Temos aktualumas. Pastarąjį dešimtmetį Lietuvos švietimo sistemos politika keliauja lyderystės formavimo ir įgyvendinimo keliu, tai akcentuoja ir reglamentuoja: Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Lietuvos ateities vizija, (2023); Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, (1991). Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigų gairėse (2020) nusakomos veiklos kryptys ir priemonės, kuriomis vadovaujantis būtų kuriama švietimo lyderių sistema. Strateginiai dokumentai nusako ir užtikrina profesionalių švietimo lyderių pagrindines veiklos kryptis, priemones, jų patirties panaudojimo galimybes, lyderystės įgūdžių stiprinimą. Taigi švietimo vadovų lyderystės ugdymu siekiama išspręsti mokytojų trūkumo, išlaikymo ir pritraukimo problemą.

Harvardo universiteto mokslininkai, tyrinėję vaikų vystymąsi ankstyvoje vaikystėje, nustatė, kad ikimokyklinis ugdymas yra svarbiausias įgūdžių, kompetencijų ir ugdymo(si) kokybės dalis (Pikturnaitė, Tamašauskienė, 2021). Nežiūrint to, Lietuvoje per mažai dėmesio skiriama kokybiškam ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo užtikrinimui (Pikturnaitė, Tamašauskienė, 2021). Palaipsniui įsigaliojantis visuotinis ikimokyklinis ugdymas, kurio reforma startavo 2023 m. rugsėjo 1 d. ir turi pasibaigti 2025 m. rugsėjo 1 dieną ir įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas, plėtojimas šalyje kelia daug klausimų dėl sėkmingų ir kokybiškų reformų įgyvendinimo. Pastaraisiais metais nepritraukiama jaunų mokytojų, norinčių dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigose, mažėja asmenų, stojančių į pedagogų rengimo studijas (Pedagogų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023). Dirbantys mokytojai nuolat grasina išeiti ir palikti mokytojo darbą, streikuodami ir taip išreikšdami nepasitenkinimą mokytojų darbo sąlygomis. Analizuojant statistinius duomenis, matyti, kad Lietuvoje 2022-2023 m. trūko: 170 ikimokyklinio ir 43 priešmokyklinio ugdymo pedagogų (Pedagogų poreikio užtikrinimo vertinimas, 2023). Situacija Švietimo sistemoje blogėja, lyginant 2018 – 2022 m. laikotarpį, vertinimai atsispindi šalies probleminėse analizėse. Švietimas šalyje ir regionuose (2023) pedagogų vidutinis amžius auga 2018 m. – 48,8 metai, 2022 m. – 49,3 metai, taip pat didėja aukštos kvalifikacijos neturinčių pedagogų dalis 2018 m. buvo 14,4 proc., 2022 m. – 19,1 proc., bet mažėja reikiamos kvalifikacijos turinčių pedagogų dalis 2018 m. buvo 41,5 proc., 2022 m. – 40,4 proc. (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023).

Šiandieninėmis nuolat kintančiomis sąlygomis Lietuvos švietimo sistemos aplinka kupina iššūkių, kurioje jų lyderiams nuolat keliamų tikslų amplitudė didėja. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigos vadovas turi būti lyderiu gebančiu meistriškai motyvuoti mokytojus, išlaikyti juos, rodyti pavyzdį ir veikti nuolatinių pokyčių sąlygomis (Khaliq, Usman ir Ahmed, 2021). Lyderystė, lyderystės stiliai, darbuotojų motyvacija svarbūs tyrimų objektai, kurie šiandieniniame kontekste gana plačiai tyrinėjami. Nepaisant to, kad šiomis tematikomis atliekama daug mokslinių tyrimų, kol kas vis dar trūksta žinių, kokie lyderystės stiliai daro stipriausią įtaką darbuotojų motyvacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Švietimo įstaigų, kaip ir bet kurių kitų organizacijų veiklai yra svarbi lyderystė. Kaip rodo ankstesni tyrimai (Šneiderienė, Vaitiekus ir Vaitiekienė, 2020; Mi ir kt., 2019) kad lyderystė veikia darbuotojų vidinės motyvacijos įkvėpimą per rūpinimąsi jais ir organizacijos viziją. Sousa ir Rocha (2019) pažymi, kad lyderystė veikia motyvuodama darbuotojus per pokyčius ir asmeninio augimo galimybes. Švietimo įstaigų vadovų lyderystė kitokia ir specifiška lyginant su kitų viešųjų paslaugų sektoriaus lyderyste, todėl ši tema nauja ir ypač aktuali.

Temos naujumas. Šiuolaikiniame pasaulyje nuolat pabrėžiama vadovo lyderystės ir jo stilių įtaka organizacijos veiklai, darbuotojų motyvacijai, sėkmei, o ypač yra akcentuojamas švietimo sektoriaus kontekstas. Moksliniuose darbuose teigiama, kad skirtingi vadovo lyderystės stiliai yra itin svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai (Douglass, 2019; Farhan, 2021; Purwanto, Sulaiman, 2021). Vieningos nuomonės tyrimuose nerandama, koks vadovo lyderystės stilius būtų veiksmingiausias švietimo įstaigose motyvuojant mokytojus (Rahmansyah, 2022; Yalçinkaya, Dağlı, Altınay, Altınay ir Kalkan, 2021). Kadangi mokytojų motyvacija siejama su lyderystės stiliais, kaip teigia Iskandar, Ardhiansyah ir Jaman (2023), Kupila, Fonsén ir Liinamaa, (2023), Serin ir Akkaya (2020) reikia išsiaiškinti kokie lyderystės stiliai turi reikšmingos įtakos ikimokyklinio ugdymo mokytojų motyvacijai darbui vietos lygmenyje. Švietimo sektoriuje lyderystės ir motyvacijos ryšį tyrė mokslininkai: Almaaitah, Alsoud, Majali ir Maaitah, 2021; Biloa, 2023; Ashira, Lemma, Adem ir Kebedel, 2023; Yalçinkaya, Dağlı, Altınay, Altınay ir Kalkan, 2021; Rahmansyah, 2022;; Mugira, 2022; Norbu ir Ghalay, 2023; Serin, Akkaya, 2020; Sehar ir Alwi, 2019, nustatė, kad mokytojų motyvacijos problema yra labai aktuali: išorinės motyvacijos ir priemonių poveikis mokytojų įsitraukimui, efektyvumui ir išlaikymui organizacijoje turi mažesnę reikšmę, nes svarbesniais elementais tampa mokytojo vidinė motyvacija, prasmingas – įdomus darbas. Mokslininkai Deci, Olafsen ir Ryan, 2017, Manlapaz'a, 2022, atskleidė, kad lyderiai gali pasiekti ilgalaikius motyvavimo rezultatus, taikydami palaikančius tarpasmeninius metodus. Pasigendama tyrimų, kuriuose būtų tiriama ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų lyderystės stilių daroma įtaka mokytojų motyvacijai, o empiriškai pagrįsta informacija leistų didinti mokytojų darbo motyvaciją ikimokykliniame sektoriuje. Be to, siekiama įnešti indėlį į akademinį diskursą apie lyderystės poveikį darbuotojų motyvacijai konkrečiame – švietimo sektoriuje.

Tyrimo problema – kokią įtaką švietimo įstaigos vadovo lyderystės stilius daro mokytojų motyvacijai?

Tyrimo objektas – švietimo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai.

Projekto tikslas – ištirti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Projekto uždaviniai:

1. teoriškai pagrįsti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai;
2. išanalizuoti mokytojų motyvavimo praktikas ir švietimo lyderystės principus tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose, bei tarptautiniame EBPO talis tyrime;
3. empiriškai nustatyti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Projekte taikyti tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros šaltinių ir dokumentų analizė, naudota sisteminant žinias apie darbo objektą, konceptualizuojant magistro darbe analizuojamus reiškinius;
2. empiriniai duomenys rinkti anketinės apklausos metodu, analizuoti – statistinės analizės metodais (deskriptyvinės, koreliacinės, regresinės analizės) panaudojant SPSS programinę įrangą, gauti rezultatai vizualizuoti naudojant MS Excel.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka, trys dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros ir informacinių šaltinių sąrašai. Pirmoje teorinėje baigiamojo darbo dalyje yra analizuojami teoriniai lyderystės, lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos aspektai bei lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai. Antroji dalis skirta išanalizuoti mokytojų motyvavimo praktikas ir švietimo lyderystės principus tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose, bei tarptautiniame EBPO talis tyrime. Trečioje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija ir gauto tyrimo rezultatai.

Projektą sudaro: 78 puslapiai (su priedais), 25 lentelės, 6 paveikslai, 1 priedas. Panaudota 108 mokslinės literatūros šaltiniai ir 25 teisės aktai ir duomenų šaltiniai.

1. Vadovo lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos konceptualizacija

Šioje dalyje apibrėžiamos lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos sąvokos, analizuojama šių reiškinių tipologija ir teorinės prielaidos jų sąsajoms.

1.1. Lyderystės stilių apibrėžtis ir klasifikacija

Analizuojant teorines mokslininkų įžvalgas apie lyderystės sampratą, galima teigti, kad iki šiol vienodos lyderystės sampratos nėra. Lyderystė įvardijama kaip vienas iš daugialypių, sudėtingų, kompleksinių ir probleminių reiškinių (Atiku, Kurana ir Ganiyu, 2023; Dambrauskienė, 2016). 19-ojo a. viduryje, kai buvo kalbama apie politinę įtaką, griežtą valdymą Didžiosios Britanijos Parlamente, anglų kalbos žodyne atsirado lyderystės sąvoka (Bass, 1981). Plačiau lyderystės procesas ir bandymai apibrėžti sudėtingą sampratą prasidėjo nuo 20-ojo amžiaus. Analizuojant literatūrą apie lyderystę būtina atkreipti dėmesį, kaip kito teorinės lyderystės sampratos dinamika keičiantis laikotarpiams (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lyderystės sampratų dinamika (sudaryta autorės, remiantis Van Wart, 2014, Northose, 2016; Heilbrun, 1994 cit. Valuckienė, 2015)

Laikotarpis	Lyderystės samprata
20 a. iki 4-tojo dešimtmečio (1900–1930)	Šiame laikotarpyje lyderystė buvo apibrėžiama kontrole ir galios centralizavimu, lyderio dominavimu. Lyderystės apibrėžimas suprantamas, kaip vadovo gebėjimai dominuojant daryti pavaldiniams įspūdį, skatinant paklusnumą, pagarbą, lojalumą ir bendradarbiavimą.
20 a. 5-tasis dešimtmetis (nuo 1940)	Lyderystė aiškinama kaip įtaka, o ne dominavimas. Lyderystė įvardinta kaip abipusis įtakos darymo procesas tarp lyderio ir jo pavaldinių.
20 a. 6-tasis dešimtmetis (nuo 1950)	Aiškinant lyderystės sampratą dėmesys nukreipiamas į pavaldinių grupę ir individo elgesį vadovaujant grupės veiklai. Šiame etape lyderystė įvardijama kaip įtaka, o ne prievarta
20 a. 7-tasis dešimtmetis (nuo 1960)	Šiame dešimtmetyje lyderystės sampratoje išskiriamos trys dominavusios temos: • grupės teorija, lyderystė suprantama kaip lyderio veiksmai grupės veikloje; • lyderystė, paremta santykiais kuriant bendrus tikslus; • efektyvumas, lyderystė apibrėžiama kaip lyderio gebėjimas daryti įtaką grupės efektyvumui ir veiklai.
20 a. 8-tasis dešimtmetis (nuo 1970)	Lyderio elgesys darantis įtaką asmenims siekti bendrų organizacijos tikslų.
20 a. 9-tasis ir 10-tasis dešimtmečiai (1980-1990)	Lyderystės sampratą Bass'as ir Avolio'is (cit. iš Van Wart, 2014) aiškino skirdami ją į grupes: • lyderio įtaka šalininkams daryti, ko nori lyderis; • lyderio įtaka be prievartos; • orientacija į lyderio bruožus; • lyderystės transformacinis procesas. Lyderystė atsiranda, kada lyderis ir sekėjai bendradarbiauja ir tobulina vienas kitą, keldami aukštesnį motyvacijos ir moralės lygį.
21 a. (nuo 2000)	Tęsiamos diskusijos dėl lyderystės ir vadovavimo kaip dėl atskirų procesų. Tačiau pagrindinės dedamosios išlieka: procesas, kurio metu lyderis daro įtaką asmenų grupei siekdamas bendro tikslo (Northose, 2016).

Lyderystės apibrėžimas nuolat modifikuojamas, papildomas, bet iki šiol akcentuojamos tos pačios dedamosios: šalininkai, šalininkų sąveika su lyderiais kaip procesas, kurio metu lyderis daro įtaką asmenų grupei siekiant bendro tikslo (Northose, 2016). Gandolfini ir Ston'as (2018) išskiria keletą

komponentų apibrėždamas lyderystę ir kuriuos įvardija esminiais: lyderis, šalininkai, veikla teisėtu pagrindu ir dėl iškeltų tikslų.

Lyderystė – reiškinys, kuriuo domisi mokslininkai, tyrėjai, daug diskutuojama ir rašoma moksliniuose šaltiniuose. Lyderystės reiškinys pripažįstamas kaip sparčių pokyčių organizacijose procesas, reikalaujantis asmenų gebėjimų veikti globalioje aplinkoje (Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė, 2019). Lyderiu įvardijamas pasekėjų pripažintas asmuo, kuris geba įkvėpti, telkti darbuotojus bendrai organizacijos veiklai, juos motyvuoti darbui ir pokyčiams (Khalig, Usman ir Ahmed, 2021). Almaaitah‘as ir kt. (2021) mano, kad lyderyste yra laikoma praktika, per kurią lyderis daro įtaką sekėjų grupei, kad jie galėtų pasiekti organizacijos tikslus. Šių dienų lyderiai yra suinteresuoti bendradarbiauti su savo sekėjais ir didinti jų susidomėjimą organizacijomis ir jų tikslais. Lyderiai stengiasi sujungti ir daryti įtaką pasekėjams siekiant bendro tikslo net tuomet, kuomet kyla sunkumų tai padaryti, nes jie veikia vadovaudamiesi savo ir pasekėjų vertybėmis ir motyvacija (Grantham-Caston, DiCarlo, 2023).

Toliau autorės sudarytoje lentelėje (žr. 2 lentelę) pateikiami autorių lyderystės apibrėžimai – sampratos:

2 lentelė. Lyderystės apibrėžimai mokslinėje literatūroje (sudaryta autorės, remiantis Bass, 1981; DuBrin, 1995; Stogdill, 1950; Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999; Šilingienė, 2012; Northose, 2016; Veliu, Manxhari, Demiri ir Jahaj, 2017; Almaaitah‘as ir kt. 2021)

Autorius	Lyderystės apibrėžimai
Bass, (1981)	Procesas, kuriuo daroma įtaka grupės veiklai keliant tikslus ir jų siekiant.
DuBrin, (1995)	Lyderystė – tai stipri vidinė asmens jėga arba reiškinys, kuris grupės narius veda, motyvuoja siekti iškeltų organizacijos tikslų. Asmens gebėjimas įgauti pasitikėjimą ir paramą, kurie būtini organizacijos tikslams pasiekti.
Stogdill, (1950)	Lyderystė – lyderio daromos įtakos procesas asmenų grupės veiksmams, nukreiptiems į tikslų nustatymą ir siekimą.
Stoner, Freeman ir Gilbert, (1999)	Lyderio veiklos procesas nukreiptas į grupės narius atliekant užduotis arba reikalingas veiklas tikslui pasiekti.
Šilingienė, (2012, p. 7)	„Lyderystė – asmeninės lyderio įtakos sekėjams inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas“ (p. 7).
Northose, (2016)	Lyderystė – procesas, kurio metu lyderis daro įtaką asmenų grupei, siekiant bendro tikslo.
Veliu, Manxhari, Demiri ir Jahaj, (2017)	Lyderystė, tai procesas, kurio metu asmuo daro stiprią įtaką grupei asmenų entuziastingai, noriai nukreipiant pastangas, turimus gebėjimus siekianti užsibrėžtą organizacijos tikslų grupėje.
Almaaitah‘as ir kt. (2021)	Lyderystę laiko tarpasmeniniu planu, kuriuo vadovaudamasis lyderis stengiasi suprasti sekėjų poreikius ir juos patenkinti, taip organizacijos tikslai galėtų būti pasiekti per lyderio įtaką sekėjams.

Remiantis (žr. 2 lentelę) lyderystės apibrėžimais, galima teigti, kad daugelyje jų pabrėžiamos vienodos dedamosios: įtaka, grupė, tikslas. Galima teigti, kad lyderystė suprantama kaip įtakos darymo ir motyvacijos panaudojimo procesai, skatinantys asmenis veikti bendruomenėje ar grupėje. Lyderiai bendrauja su savo darbuotojais ir plečia jų asmeninius motyvacijos interesus.

Mokslinėje literatūroje autorė randa įvairių ir daug skirtingų požiūrių į lyderystės klasifikavimą ir atkreipia dėmesį į tai, kad tyrėjai renkasi vieną lyderystės teorijos prieigą pagal kurią nagrinėja teoriją. Šilingienė (2012) lyderystės teorijas skirsto: 1) lyderiui būdingas savybes – asmeninai lyderio

bruožai, vertybės, įgūdžiai, lyderio naudojamos savybės įgauti sekėjų įtakai; 2) sekėjų elgesys į lyderio įtaką – santykiai tarp lyderio ir sekėjo, įsipareigojimas, pastangos atliekant užduotis; 3) situacija – aplinka, pastovumas, organizacinės sąlygos. Kaip teigia Yukl (2013) daugelyje lyderystės teorijų viena konkreti kategorija yra akcentuojama labiau nei kitos, tuo pagrindu jis pasiūlė teorijas skirstyti į penkias grupes. Šis suskirstymas atskleidžia prieigas prie lyderystės teorijų kaitos ir sąsajas tarp modelių per skirtingus požiūrius:

1. *Bruožų teorijos (angl. traits)*. Teorijos atstovai pabrėžia lyderio savybes: asmenybė, motyvai ir vertybės. Bruožų lyderystės teorija akcentuoja, kad kai kurie žmonės gimsta būti lyderiais, nes pasižymi lyderiui būdingais bruožais ir asmeninėmis savybėmis. Dar kitaip ši teorija žinoma, kaip „Didžiojo žmogaus“, nes buvo orientuota į karo lyderių savybes. Moksliniuose tyrimuose dėmesys buvo skiriamas lyderiui ir jo asmeninėms savybėms (Yukl, 2013; Šilingienė, 2012).

2. *Elgesio teorijos (angl. behavior)*. Teorijos atstovų dėmesys buvo nukreiptas į vadovų atliekamą darbą, ką jie veikia. Teorijos tyrinėjimas buvo išskirtas į dvi kryptis: 1) siekį išsiaiškinti, ką lyderiai daro darbe, kokius veiklos modelius naudoja; 2) siekis išsiaiškinti efektyvios lyderystės elgseną. Šioje teorijoje pastebimas skirtumas tarp bruožų teorijos, nes dėmesys koncentruojamas ne tik į lyderio savybes, bet į sekėjus dėl siekiamybės dalyvauti sprendimų priėmimo procese (Diržytė ir kt., 2012).

3. *Galios ir įtakos (angl. power-influence)*. Galios ir įtakos teorijos akcentuoja įtakos darymo procesus tarp lyderio ir sekėjų. Šita teorija taip pat kaip ir elgesio teorija nagrinėjama dviem kryptimis: 1) lyderio galia primesti savo valią arba priversti kitus asmenis elgtis taip kaip norima; 2) lyderio įtaka paveikti asmenų elgesį, mąstymą remiantis įtikinėjimu (Yukl, 2013). French'as ir Raven'as (cit. iš Goncalves, 2013) galią skirsto į penkias grupes: teisinė – galia siejama su formalia lyderio pozicija, autoritetu organizacijoje; ekspertinė – patirties, įgūdžių, gebėjimų, ekspertinių žinių įtakojančią sekėjus ir jie pripažįsta lyderį būtent už tai; prievartinė – galia, kuria siekiama daryti įtaką sekėjams per baimę, bausmes; atlygio – gauna sekėjų nauda už atliktą darbą, kurį pavedė lyderis, žinoma į atlygis gali būti paaukštinimas, premijos; referentinė – valdžios galia, įtakos panaudojimo.

4. *Integruotąji (angl. integrative)*. Šitas požiūris apima daugiau nei vieną lyderystės elementą: bruožus, pokyčius, įtakos procesus, elgsenas, motyvaciją, situacinius elementus, rezultatus ir šie elementai veikiantys kartu gali lemti efektyvesnę lyderystę (Yukl, 2013). Van Wart (2003) teigė, kad į lyderystės modelius turi būti integruoti transaksiniai ir transformaciniai elementai, nes lyderystė yra nuolatinis procesas ir tą procesą reikia nuolatos plėtoti.

5. *Situacinės teorijos (angl. situational)*. Šio požiūrio tyrinėtojai akcentuoja konteksto svarbą, kuriame daroma įtaka lyderystės procesams (Yukl, 2013). Situacinės teorijos elementai susideda iš aplinkos, organizacijos tipo, atliekamo darbo, sekėjų asmeninių ir profesinių savybių, kuomet skirtingose situacijose lyderiui reikia gebėti pritaikyti tam tikrą lyderystės stilių, kuris atlieptų sekėjų poreikius pagal situaciją (Diržytė ir kt., 2012). Hersey ir Blanchard'as (1982) (cit. iš Henkel ir Bourdeau, 2018) sukūrė žinomą situacinės lyderystės modelį, sudarytą iš keturių lyderystės stilių padedančių vadovams teikti paramą sekėjams. Lyderiai, kurie veikia efektyviai turi pasirinkti situacijai tinkamiausią stilių, kuriuos autorė pateikia toliau:

- Delegavimo stilius. Labai mažai dėmesio skiria santykiams su sekėjais ir užduotims. Lyderiui būdingas visiškas pasitikėjimas sekėjais, jis perduoda sprendimų priėmimą ir užduočių

atlikimą darbuotojams. Lyderis pasitiki savo sekėjais ir suteikia jiems savarankiškumo atliekant užduotis ir siekiant tikslo įgyvendinimo.

- Dalyvavimo stilius. Lyderio pagrindinis dėmesys telkiamas į santykius su sekėjais. Šio stiliaus lyderis dalijasi atsakomybėmis su sekėjais, skatina darbuotojų iniciatyvumą, bet sprendimus priima pats.
- Ugdomasis stilius. Lyderio dėmesys skiriamas tolygiai tiek užduotims tiek ir santykiams su sekėjais. Lyderis vertina sekėjų kompetencijas ir leidžia patiems spręsti kylančias problemas, skatina savarankiškumą. Lyderis kartu su sekėjais priima sprendimus ir ištransliuoja pasididžiavimo jausmą šalininkais.
- Pasakojimo stilius. Lyderio dėmesys nukreiptas į užduotis, o ne į santykius su sekėjais. Formuluoja užduotis sekėjams, sprendimus priima pats lyderis, galimai atsižvelgdamas į sekėjų nuomonę (Henkel ir Bourdeau, 2018).

Lyderystės reiškinys organizacijoje yra siejamas su lyderystės stiliais, kurie atskleidžia šio reiškinio esmę.

Kaip teigia mokslininkai, „lyderystė – tai reikšmingų lyderio orientacijų, požiūrių, santykių bei veiklos metodų visuma, kuriuos apibendrintai galima pavadinti stiliumi“ (Atkočiūnienė ir kt., 2019, p. 7). Lyderystės stiliai apibrėžiami kaip asmens elgesio modeliai, kuriuos naudoja organizacijų lyderiai, dirbantys kartu su žmonėmis (Almaaitah ir kt., 2021; Biloa, 2023; Veliu ir kt., 2017). Kaip teigia Astuti, Fitria ir Rohana (2020), lyderystės stilius – tai tam tikrų savybių rinkinys, kuriomis lyderiai veikia pavaldinius, kad būtų siekiama organizacijos tikslų; vadovo elgesio ir jo strategijos modelis (Veliu ir kt., 2017). Vadovas lyderystės stilių naudoja, kad galėtų darbuotojams vadovauti, motyvuotų juos panaudoti gebėjimus organizacijos tikslams siekti. Vadovas turi pasirinkti lyderystės stilių, gebėti jį pritaikyti prie organizacijos ir taikyti juose dirbantiems asmenims, jų grupėms (Biloa, 2023; Petrulis, Verkulevičienė-Kniurienė ir Razma, 2022). Lyderystės stiliai – vadovavimo būdai darbuotojams, kuriuos atsižvelgdamas į situaciją ir užduotį taiko vadovas (Biloa, 2023). Labai svarbu vadovui suprasti skirtingus lyderystės stilius, nes turimos žinios ir supratimas padės sėkmingam vadovavimui.

Mokslininkai savo darbuose pateikia ir išskiria įvairių lyderystės stilių klasifikaciją, kuriems jų tiriami stiliai yra svarbūs ir išskiriami prioritetiniais. Šilingienė (2012) teigia, kad lyderystės stiliaus paradigmos keitimasis išplėtė lyderystės ir lyderystės stiliaus sampratą. Šių dienų organizacijų valdymui mokslininkai lyderystės stilių konceptualizuoja kaip efektyviai veiklai būtina kompetencija.

3 lentelė. Lyderystės stilių savybės (sudaryta autorės, remiantis Biloa, 2023, Demirtas ir Karaca, 2020; Šilingienė ir Stukaitė, 2021)

Lyderystės tyrimų kryptys ir stiliai					
Elgsenos teorijos – tradiciniai lyderystės stiliai			Santykių teorijos – modernūs lyderystės stiliai		
Demokratinis	Autokratinis	Biurokratinis	Transformacinis	Transakcinis	Pasyvus/vengiantis
Lyderis dalijasi atsakomybėmis su sekėjais, skatindamas juos įsitraukti į sprendimų priėmimo procesą.	Lyderis sprendimus priima vienareikšmiškai pats, nesikonsultuodamas su sekėjais. Lyderio kontrolė sekėjams ir jų veiklai.	Lyderis aiškiai, struktūruotai ir reglamentuotai deleguoja užduotis sekėjams pagal	Lyderis geba įtikinti sekėjus siekti aukštesnių tikslų, kurie viršija jų asmeninius lūkesčius siekiant organizacinių	Lyderis orientuojasi į skatinimą-apdovanojimą ir baudimą, kad būtų pasiektas idealus	Lyderis pasyvus, nedalyvauja priimančiam sprendimus ir valdymo procesuose. Sekėjams suteikta visiškai autonomija

Palaiko sekėjų iniciatyvas ir išklauso jų idėjas. Lyderis pasitiki ir nekontroliuoja darbuotojų.		pareigybės. Netoleruojama sekėjų iniciatyva, nes procesai formalūs ir griežtai reglamentuoti.	tikslų. Dėmesys skiriamas sekėjams jų mentorystei ir gerovei.	rezultatas, iš sekėjų tikisi produktyvumo, pastangų ir lojalumo. Darbas grindžiama tarpusavio mainais.	Sekėjai nenukreipiami reikiama linkme, duodami tik riboti nurodymai
--	--	---	---	--	---

Žvelgiant į pateiktus apibūdinimus (žr. 3 lentelę) galima teigti, kad lyderystės stilius – tai lyderio išskirtinis elgesys, kurį demonstruodamas jis išsiskiria iš asmenų grupės, rodo pavyzdį ir daro teigiamą įtaką vadovaudamas, motyvuodamas ir siekdamas bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Petrulis ir kt. (2022) išskiria lyderystės stilius apibūdinamas juos dviem veiksniais: 1) darbuotojų asmeninių poreikių išskyrimas, tų, kurie dirba efektyviai; 2) užduoties atlikimui pasitelkiamas iniciatyvumas ir darbo organizavimas.

Demokratinis lyderystės stilius: organizacijos lyderis į valdymo sprendimų priėmimo procesą visuomet įtraukia darbuotojus, suinteresuotąsias šalis ir atsižvelgia į jų nuomones. Mokslininkai teigia, kad demokratinė lyderystė yra dalyvaujamosios lyderystės stilius, kuris yra vienas iš efektyvesnių metodų motyvuoti darbuotojus, o grupės nariai pasižymi didesniu produktyvumu (Yalçinkaya, Dağlı, Altınay, Altınay ir Kalkan, 2021; Veliu ir kt., 2017). Demokratinio stiliaus lyderis atsižvelgia į kiekvieno organizacijos darbuotojo nuomonę, pasiūlymus, kad priimtų vieną bendrą sprendimą, naudingą organizacijai ir jos nariams. Demokratinis lyderis siekia, kad darbuotojai jaustųsi neatsiejama organizacijos dalimi, įtraukdamas juos į sprendimų priėmimo procesus (Bilola, 2023; Veliu ir kt., 2017). Toks lyderis skatina darbuotojus, savo sekėjus laisvai, iniciatyviai dalytis idėjomis, prisiimant atsakomybę, aktyviai dalyvauti ir bendradarbiauti organizacijoje. Demokratinė lyderystė organizacijoje siejama su atsakomybės, pareigų delegavimu, reikiamų sprendimų priėmimo įgalinimu ir efektyvių diskusijų skatinimu tarp grupių. Northouse (2021) akcentuoja, kad demokratinio stiliaus lyderiai sekėjus mato kaip savarankiškus, visapusiškai gebančius atlikti deleguotą užduotį. Todėl demokratinio stiliaus lyderiai neatlieka kontroliuojančių funkcijų, kad stebėtų sekėjus, tačiau kartu dirba, ir su kiekvienu elgiasi kaip lygiu sau. Šio stiliaus lyderiai neiškelia savęs ir savo tikslų aukščiau kitų sekėjų (Northouse, 2021). Demokratinio stiliaus lyderio veiksmai stipriai didina sekėjų motyvaciją, tai jiems leidžia sukurti komandas, pasižyminčias aukšta motyvacija, kurios puikiai atlieka darbą.

Autokratinis lyderystės stilius: šio stiliaus lyderiai imasi vienašališkai kontroliuoti sprendimų priėmimo procesą, organizacijos veiklos metodus, mažai atsižvelgdami į pasekėjų pasiūlymus ir nuomonę (Ismael, 2023; Yalçinkaya ir kt., 2021). Autokratiniai lyderiai demonstruoja didelę įtaką ir galią, kuria gali manipuliuoti žmonėmis, jie darbuotojams neleidžia patiems priimti svarbių sprendimų (Ismael, 2023). Toks lyderio stilius yra ribojantis bet kokį darbuotojų kūrybiškumą, tai kontroliuojantis lyderio modelis. Kita vertus, autokratinis lyderystės stilius gali būti priimtinas, kuomet organizacijai reikia priimti greitus sprendimus, nepasitarus su sekėjų grupe. Valdingas ir diktatoriškas stilius gali kelti darbuotojų nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą esama situacija. Autokratiški lyderiai pernelyg atidžiai stebi kiekvieną darbuotoją ir jo veiklą, skatina konkurenciją tarp organizacijos darbuotojų (Yalçinkaya ir kt., 2021). Šio stiliaus lyderiai nustato auštus veiklos lūkesčius, dėmesį ir motyvaciją sekėjams perteikia per atlygio ir bausmės veiksnius (Bilola, 2023). Dažnai autokratinio stiliaus lyderis neigiamai veikia sekėjo motyvaciją, darbo rezultatais sukeldamas

nusivylimo jausmą (Biloa, 2023). Šio stiliaus lyderis kaip įmanydamas stengiasi pasinaudoti sekėjų gebėjimais, kad pasiektų organizacijos keliamus strateginius tikslus, taip išprovokuodamas darbuotojų kaitą ir nepasitenkinimą (Ismael, 2023). Ryškiausias autokratinio stiliaus skiriamasis bruožas yra, kad autokratinio stiliaus lyderiai kontroliuoja savo sekėjus stebėdami, ką jie daro ir kaip vykdo užduotis (Northouse, 2021). Autokratinio stiliaus lyderiai priešingai, nei demokratinio, lyderiai akcentuoja, kad jie yra valdžia, parodydami akivaizdžiai savo įtaką ir stiprią kontrolę grupės nariams ir sekėjams (Northouse, 2021). Anot Sehar'o ir Alwi'o (2019) autokratinio stiliaus lyderio veiksmai lemia žemą pasitenkinimo darbu lygį, kuria uždarą atmosferą, nes pastovi kontrolė ir reikalavimai atlikti darbą, kelia įtampą ir stresinę būseną.

Biurokratinis lyderystės stilius: šis lyderystės stilius paremtas labai griežtomis taisyklėmis, reglamentais, tvarkomis ir lojalumu organizacijos politikai (Schwarz, Eva ir Newman, 2020). Šio stiliaus lyderis sekėjams nustato aiškias struktūras, deleguoja užduotis pagal pareigybės. Biurokratiniai lyderiai yra įpareigoti formaliems procesams, biurokratijai būdingoms procedūroms, sekėjai atlieka deleguotas užduotis. Šio stiliaus lyderiai gali būti priešiška nusiteikę prieš organizacinius pokyčius. Lyderiai vadovaujasi ir remiasi griežtai formuojama jų pačių politika organizacijos tikslams pasiekti. Biurokratinis lyderystės stilius atitinka tam tikrus standartus, pagal kuriuos procesai atliekami labai tiksliai, formaliai, konkrečiai, siekiant užtikrinti organizacijos ir darbuotojų saugumą. Šitas lyderystės stilius visiškai neveiksmingas komandose ir organizacijose, kurioms reikalingas lankstumas, kūrybiškumas ir pokyčiai (Veliu ir kt., 2017). Biurokratinė lyderystė nėra vien tik neigiama: ji gali sumažinti neaiškumo, nesusipratimų procesus tarp organizacijos grupės narių ir padidinti produktyvumą, nes visiems labai aiškiai deleguojamos užduotys su tiksliai nurodytais terminais (Schwarz ir kt., 2020).

Transformacinis (pokyčių) lyderystės stilius: lyderio tikslas pakeisti darbuotojų elgseną, išaiškinti tikslus, elgesį suderinti su įsitikinimais ir inspiruoti darbuotojų pokyčius, kad jų būtų nuolat siekiama. Lyderiai neapsiriboja sekėjų skatinimu tik apdovanojamais ir bausmėmis, kaip transakciniai lyderiai, jie siekia tenkinti aukštesnius poreikius, tokius kaip abipusis skatinimo procesas tarp lyderio ir sekėjo (Biloa, 2023; Petrulis, 2017; Petrulis ir kt. 2022). Šio stiliaus lyderiai tampa sektinu pavyzdžiu (Petrulis, 2017). Transformacinė lyderystė bendradarbiavimo procese sujungia pasekėjus ir lyderius, taip prisidėdama prie aukštų organizacijos rezultatų (Petrulis, 2017; Purwanto, Sulaiman, 2023), tai idealus lyderystės tipas, kuris duoda rezultatus, viršijančius lūkesčius (Biloa, 2023; Norbu, Ghalay, 2023). Transformaciniai lyderiai elgiasi užtikrintai, rodo pasitikėjimą sekėjais, laikosi vertybių ir įsitikinimų. Ši lyderystės forma apibūdinama kaip darbuotojų motyvacijos skatinimas siekti aukštesnių rezultatų, pasitikėjimo, pagarbos kūrimo (Biloa, 2023; Petrulis, 2017). Transformacinio stiliaus lyderis skiria dėmesį darbuotojams, gali būti mentorius tiems, kurie nori augti ir tobulėti organizacijoje, tobulina jų gebėjimus, skatindamas pokyčius. Kaip teigia Almaaitah'as ir kt. (2021), lyderiai padeda sekėjams tapti produktyviais, novatoriškais ir prisitaikančiais prie įvairios, kintančios organizacijos aplinkos, taip pat stengiasi išvengti problemų, susijusių su darbo reikalais. Šio tipo lyderiai labai aiškiai demonstruoja sektiną elgesį, vertybes, siekia pridėtinės vertės bendruomenės narių tikslams pasiekti (Kırkıç, Balcı, 2021).

Transformacinis lyderystės stilius įvardijamas kaip tinkamas stilius siekiant pagerinti darbuotojų motyvaciją, nes demonstruoja motyvuojantį elgesį pasitelkdamas įkvepiančią motyvaciją ir individualų dėmesį, kad darbuotojai būtų paskatinti (Rahmansyah, 2022).

Transakcinis (mainų) lyderystės stilius: Šis stilius pasižymi, tuo kad dažniausiai vienas asmuo rodo iniciatyvą užmegzti ryšį tarp grupės narių, siekiant sukurti vertybes. Transakciniai lyderiai pasižymi tuo, kad dėmesį koncentruoja į formalius procesus problemoms spręsti, o sekėjams skiria mažiau dėmesio (Petrulis ir kt., 2022). Transakcinio stiliaus lyderis vadovaujasi formaliomis taisyklėmis, nuostatomis, darbo drausme ir sandoriais (Petrulis ir kt., 2022). Kaip teigia Šneiderienė, Vaitiekus, Vaitiekienė, (2020), transakciniai lyderiai telkia pagrindinį dėmesį į veiksnius, kurie aiškiai veikia, laikosi laiko apribojimų ir imasi tik tos veiklos, kuri jiems atrodo efektyvi ir kelia mažiausiai rizikos, savo sekėjus apdovanoja už sėkmingą veiklą įgyvendinimą. Tai su darbu susijusio lyderystės stiliaus santykis, kai lyderio ir darbuotojo sąveikavimas darbe grindžiamas mainų principais, siekiant motyvuoti pasekėjus. Valuckienės, Balčiūno, Katiliūtės, Simonaitienės, Stanikūnienės (2015) teigimu, transakcinis lyderis aiškiai nurodo pasekėjams, ką reikia daryti atliekant užduotis, paaiškindamas kiekvieno veiksmus atskirai, numato darbuotojų poreikius ir tuo pačiu pateikia, kaip poreikiai bus patenkinti atlikus užduotį. Galima teigti, kad transakcinis lyderis orientuojasi į skatinimą-apdovanojimą ir baudimą, kad būtų pasiektas idealus rezultatas, iš sekėjų tikisi produktyvumo, pastangų ir lojalumo (Almaaitah ir kt., 2021; Petrulis, 2017). Anot Almaaitah'o ir kt. (2021), lyderystės praktikoje transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai traktuojami labai reikšmingais ir plačiai naudojamais įvairiuose organizacijose.

Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius (angl. laissez-faire): „vadovavimo nebuvimas, kai priimant sprendimus vengiama prisiimti atsakomybę už pasekmes“ (Petrulis, 2017, p. 110). Šie lyderiai pasitiki savo sekėjais, nerodo dėmesio, nepalaiko, nesirūpina veiklos procesų eiga ir jų baigtimi, suteikia sekėjams visišką autonomiją veikti (Manlapaz, 2022). Lyderis sekėjams duoda tik pagrindinius bazinius įrankius ir išteklius veiklos procesams įgyvendinti (Biola, 2023). Lyderiai vengia priimti sprendimus susijusius su veiklos procesais, sekėjų grupėmis (Forson, Ofosu-Dwamena ir Opoku, 2021). Anot Yukl'o (2012) pasyvaus/vengiančio lyderio stiliaus vadovai save interpretuoja kaip darbuotojų savarankiškumo ir visiškos atsakomybės prisiėmimo skatintoją. Šis lyderystės stilius veikia labai efektyviai, kai sekėjai yra talentingi ir motyvuoti (Manlapaz, 2022).

Aukščiau aptarti lyderystės stiliai pasižymi tam tikra specifika ir bruožais, kurie lemia skirtingus darbuotojų motyvacijos lygmenis ir motyvavimo būdus, bei santykius tarp lyderio ir darbuotojų. Mokslinėje literatūroje Petrulis ir kt., (2022) išskiria šiuos kriterijus, pagal kuriuos mokslininkai dažniausiai klasifikuoja lyderystės stilius:

- teisė į sprendimų priėmimą – galios numatymas. Pareigybei suteikta teisė priimti formalius sprendimus;
- atsakomybės dalijimasis – parodomas lyderio veiksmas, kuris demonstruoja įsipareigojimus ir patikimumą;
- požiūris į vertybes – sekėjų skatinimas. Lyderio savybė, skatinanti sekėjus veikti laikantis savo vertybių;
- vizijos pateikimas – asmenine vizija grindžiamas lyderystės stilius. Numato, modeliuoja ir teikia strateginę organizacijos viziją sekėjams, kad ji būtų nuosekliai įgyvendinama;
- požiūris iniciatyvą – lyderis nuolat tobulina lyderystę ir įgūdžius, apimančią nuolatinius pokyčius.
- požiūris į darbuotojus ir bendravimo būdas – praktikuojama poveikio priemonė. Lyderio stebėseną, kuri varžo sekėjų elgseną ir neatsiejamas lyderio vadovavimas.

Toliau autorė pateikia lyderystės stilių palyginimą pagal aukščiau pateiktus Petrulio ir kt., (2022) vertinimo kriterijus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Lyderystės stilių palyginimas pagal vertinimo kriterijus (sudaryta autorės remiantis, Biloa, 2023; Forson, Ofosu-Dwamena ir Opoku, 2021; Yağcınkaya ir kt., 2021; Northouse, 2021; Petrulis ir kt., 2022; Ismael, 2023; Šneiderienė ir kt., 2020; Norbu, Ghalay, 2023; Petrulis, 2017; Purwanto, Sulaiman, 2023; Rahmansyah, 2022; Veliu ir kt. 2017)

Stiliaus vertinimo kriterijai	Lyderystės stilius					
	Demokratinis	Autokratinis	Biurokratinis	Transformacinis	Transakcinis	Pasyvus/vengiantis
Teisė į sprendimų priėmimą	Sprendimai priimami kartu sekėjais	Sprendimai priimami tik lyderio	Sprendimai priimami tik tų kam priklauso pagal pareigybę	Sprendimai priimami skatinant sekėjus dalyvauti jų priėmime	Sprendimus priima tik tie kas įpareigoti	Sprendimai perleidžiami sekėjams visiškai pasitikint
Atsakomybės dalijimasis	Atsakomybė paskirstoma sekėjams, bet prižiūrima	Sekėjų kontrolė	Atsakomybė paskirstyta vadovaujantiems dokumentais	Atsakomybė deleguojama sekėjams arba kolektyviai	Sau prisiima atsakomybę, ištikus nesėkmei baudžia sekėjus	Atsakomybė perduodama sekėjams ir yra nekontroliuojama
Požiūris į vertybes	Skatina sekėjus prisidėti prie sprendimų priėmimo vadovaujantiems savo vertybėmis	Sekėjų kontrolė, kūrybiškumo ribojimas	Vertybės apibrėžtos taisyklėse	Skatina kūrybiškumą, iniciatyvą, bendradarbiavimą	Neskatina sekėjų iniciatyvumo ir tobulėjimo	Palaiko kūrybiškumą, iniciatyvą
Vizijos pateikimas	Geba perteikti viziją sekėjams	Viziją supranta tik lyderis	Vizija formaliuose dokumentuose	Vizija perteikiama siekiant aukštesnių poreikių	Vizijos neperteikia, užduočių atlikimo reikalavimas	Lyderio charizmos dėka perteikiama vizija
Požiūris iniciatyvą	Skatina ir palaiko sekėjų iniciatyvas	Netoleruojama iniciatyva	Iniciatyva mažai toleruojama	Iniciatyva ir naujovės aktyviai skatinamos	Skatina daryti tik tai kas reikalinga lyderiui	Iniciatyva ir naujovės palaikomos
Požiūris į darbuotojus ir bendravimo būdas	Dirba kartu su sekėjais ir elgiasi kaip su lygiais	Sekėjai turi paklusti lyderiui	Sekėjai griežtai turi veikti pagal taisykles ir įpareigojimus	Bendradarbiauja su darbuotojais, moko juos, suteikia galimybes Tobulėti	Sekėjų asmeninis tobulėjimas ne prioritetas	Sekėjai įgauna visišką laivę ir savarankiškumą veikloje ir sprendimų priėmime

Išanalizuoti lyderystės stiliai pagal vertinimo kriterijus, kurie pateikiami (žr. 2 lentelę), skiriasi ir nėra vieno lyderystės stiliaus, kuris būtų universalus ir atitiktų visus išskirtus vertinimo kriterijus.

Toliau autorė savo darbe naudos *viso diapazono lyderystės modelį*. Viso diapazono lyderystės modelis susideda iš trijų lyderystės stilių: transformacinio, transakcinio ir pasyvaus/vengiančio. Šie santykių arba socialinės sąveikos teorijos lyderystės stiliai yra suskirstyti į individualias dimensijas ir tai leidžia išsamiai ištirti lyderių demonstruojamą elgesį organizacijose (Avolio ir Bass, 2004).

Tyrėjai plačiai naudoja santykių sąveikos teorijas, kadangi šios teorijos atspindi šiandieninius lyderystės stilius (Šilingienė, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystės stilius yra lyderio elgesio elementų rinkinys, kuriuo lyderis išsiskiria iš kitų grupės narių, darančių įtaką, kad motyvuotų sekėjus siekti bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Išanalizavus lyderystės stilius juos galima sieti su veiklos procesais organizacijoje ir motyvacijos įtaka sekėjams. Šiame darbe išskiriami ir klasifikuojami įvairūs lyderystės stiliai pagal tai kokių elgesiu vadovaujasi lyderis ir kokius metodus taiko darbo veikloje. Autorės analizuoti lyderystės stiliai pasižymi savita specifika, veikimo pobūdžiu grupėje, vertybėmis, požiūriu į sekėjus bei demonstruojamais tarpusavio santykiais su sekėjais. Lyderystės stilių analizė parodo, kad stiliai kardinaliai skiriasi analizuojant tais pačiais kriterijais. Galima teigti, kad nėra vieno geriausio ir priimtinausio lyderystės stiliaus, kuris atlieptų visus kriterijus ir būtų tinkamas kintančiose organizacijų valdymo procesų situacijose.

1.2. Darbuotojų motyvacijos samprata ir mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Organizacijų veiklos kontekste motyvacija suvokiama kaip viena veiksmingiausių darbuotojų valdymo ir išlaikymo priemonių. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, įžvelgiamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, mažesnės darbuotojų kaitos, geresnio efektyvumo atliekant darbą (Kuswati, 2019; Viningienė, 2022; Žiogelytė, Kšvivicaitė, 2014). Darbuotojai, turintys aukštą motyvaciją, tiesiogiai veikia organizacijos veiklą ir sėkmę (Ismael, 2023). Taigi darbuotojų motyvacija susijusi su organizacijos veiklos stabilumu, efektyvumu, darbo jėgos potencialu.

Žodžio „motyvuoti“ reikšmė siejama su lotynišku žodžiu „mover“, reiškiančiu „skatinti“, „judinti“ (Adomaitytė, Girdvainytė, 2016). Mokslininkai darbuotojų motyvaciją apibrėžia kaip darbe dedamų pastangų kryptį, lygį ir pastovumą, individo norą nukreipti ir išlaikyti energiją, kad jis kuo geriau atitiktų savo galimybes, kurių reikia norint sėkmingai dirbti (Gordan, 2014; Talukder, Saif, 2014), galią, kuri sukelia iš anksto numatytų tikslų įgyvendinimą lemiantį elgesį, žmogaus darbinę veiklą ir jos intensyvumą skatinančią veiksnių visumą, sąvoką, kuri naudojama siekiant apibūdinti inicijavimą, kryptį, pastovumą ir į tikslą nukreiptą individo elgesį (Lokman, Hassan, Ustadi, Rahman, Zain, ir Rahmat, 2022; Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021). Matyti, kad visuose šiuose apibrėžimuose asmens motyvacija siejama su į tikslą nukreiptu jo elgesiu, kai ieškoma vidinių resursų pasiekti išsikeltą tikslą, patenkinti savo poreikius efektyviai išnaudojant tam skirtą laiką. Anot Ismael'o (2023), motyvacija – vidinė būseną ir tam tikra jėga, kuri organizacijos darbuotojus skatina siekti tikslų. Taigi, motyvacija yra tam tikros pastangos, kurios dedamos žmogaus tenkinant savo asmeninius poreikius, kai siekiama organizacijos tikslų (Ashira ir kt., 2023).

Vienas pirmųjų mokslininkų, kuris bandė apibrėžti ir paaiškinti darbuotojų motyvaciją, buvo E. Mayo, kuris 1933 m. teigė, kad darbuotojus galima paskatinti geriau dirbti, jeigu bus patenkinti jų socialiniai poreikiai ir jie jausis svarbiais socialinėje sistemoje (Staniulienė, Kučinskaitė, 2017). Nuo XX a. vid. imtos aktyviau plėtoti darbuotojų motyvacijos teorijos. Šiandien dauguma darbuotojų motyvaciją aiškinančių teorijų skirstomos į dvi pagrindines grupes (atsižvelgiant į tai, koks turėtų būti darbuotojų motyvacijos turinys) – šios dvi teorijų grupės aiškina darbuotojų motyvaciją ir motyvus lemiančias priežastis (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Poreikio (turinio) ir proceso motyvacijos teorijų palyginimas (sudaryta autorės, remiantis Almontaitė, 2010; Jančiauskas, 2011; Miao, Humphrey, Qian, 2018; Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014)

Teorijos pagal grupes	Svarbiausios teorijos	Teorinis pagrindimas	
Poreikio (turinio) motyvacijos teorijos	A. Maslow'o – poreikių hierarchija	Darbai žmones motyvuoja penki bendri poreikiai: 1) fiziologiniai, 2) saugumo, 3) socialiniai, 4) pagarbos, 5) savirealizacijos (Maslow, 1954).	Orientacija į darbuotojo poreikius
	Herzberg'o – dvejopų veiksnių	Motyvaciją darbui sudaro dvejų tipų veiksniai: 1) pasitenkinimo (motyvuojantys), 2) palaikymo (higieniniai).	
	Perry'o ir Wise'o – viešajam sektoriui būdinga motyvacijos teorija – angl. „public services motivation“ (PSM)	Darbo motyvacija orientuojasi į visuomeninių rezultatų siekimą ir tapatinimą su viešosiomis vertybėmis, kelia motyvacijos ir pasitenkinimo jausmus atliekamam darbu.	
	Ryan'o ir Deci'o – savarankiško apsisprendimo teorija – angl. „self-determination theory“ (STD)	Darbuotojų motyvaciją veikia trys psichologiniai poreikiai: 1) autonomija; 2) kompetencija; 3) socialiniai ryšiai.	
Proceso motyvacijos teorijos	Vroom'o – lūkesčių teorija	Darbuotojų motyvacija yra atlikti savo darbą gerai, jiems svarbūs trijų kategorijų lūkesčiai: 1) valentingumas, 2) instrumentalumas, 3) lūkesčiai.	Orientacija į darbuotojo elgesį
	Adams'o – teisingumo teorija	Darbuotojų motyvaciją yra gerai dirbti (indėlio samprata) ir gaunamas atlygis (teisingas santykis) už įdėtą darbą.	
	Locke'o ir Latham'o – tikslų iškėlimo teorija	Tikslų iškėlimas tampa darbuotojo motyvacija: 1) iškeltas tikslas aiškus ir tiksliai pamatuojamas, 2) tikslas sunkus, kad būtų iššūkis, kuris motyvuotą darbuotoją stengtų jo siekti, 3) darbuotojui įvykdžius iškeltą tikslą pateikiamas atgalinis ryšys ir įvertinimas.	

Remiantis (žr. 5 lentelę) pateikta informacija, galima teigti, kad proceso (turinio) motyvacijos teorijose pagrindinis dėmesys koncentruojasi į darbuotojo poreikius, o proceso – į darbuotojo elgesį. Poreikio (turinio) teorijos – aiškina darbuotojų motyvacijos turinį. Teorijų pagrindas, tai darbuotojų poreikiai, kurie motyvuoja juos darbo aplinkoje nuo bendrųjų fiziologinių iki psichologinių, socialinių darbuotojų poreikių tenkinimo. Proceso teorijos – aiškina darbuotojų motyvacijos kognityvinius procesus. Motyvacijos teorijos padeda suprasti efektyvius darbuotojų motyvavimo aspektus, kurie orientuoti į užduotį, tikslą ir materialinį atlygį (Almontaitė, 2010; Jančiauskas, 2011). Toliau autorė darbe analizuoja poreikio (turinio) ir proceso motyvacijos teorijas, kurios pateiktos aukščiau (žr. 5 lentelę).

Maslow'o – poreikių hierarchijos teorija. Galima teigti, kad iki šiandienos viena iš populiariausių teorijų, kuri plėtoja darbuotojo poreikių idėją. Laikantis šios teorijos nuostatų, darbuotojo poreikius sudaro penkios pagrindinės poreikių grupės, kurios išdėliojamos „piramidės“ principu – nuo bazinių poreikių, kurie darbuotojui patys svarbiausi, iki poreikių, kurie apibrėžiami kaip aukštesnio lygmens

poreikiai ir kurie yra susiję su darbuotojų vidine būseną. Maslow'o teorijoje pamatiniai asmens poreikiai surikiuojami į hierarchiją pagal svarbumą, nurodant fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos bei saviraiškos poreikius (Maslow, 2006). A. Maslow'as teigė, kad, jei nepatenkinami fiziologiniai asmens poreikiai, tuomet nepatenkinti poreikiai ima valdyti žmogų, „nustumdami“ galimybę tenkinti aukštesnio lygio poreikius. Jei fiziologiniai poreikiai patenkinami, atsiranda stipriau išreikštas noras tenkinti aukštesnio lygio saugumo, poreikius (stabilumas, užtarėjo būtinybė ir kt.). Patenkinus pastaruosius, siekiama tenkinti pagarbos poreikius, kurie klasifikuojami į dvi grupes: 1) galios, sėkmės, meistriskumo troškimas; 2) reputacijos, pripažinimo, įvertinimo troškimas (Staniulienė, Kurienė, 2021). Galiausiai svarbiais žmogui tampa savirealizacijos poreikiai, jeigu tokio poreikio dirbdamas darbuotojas dar nebuvo patenkinęs (Maslow, 2006). Vėliau A. Maslow'as poreikių hierarchijos piramidę patobulino ir išplėtė įtraukdamas pažinimo, estetinius ir transcendencijos poreikius. Naujausioje poreikių hierarchijos piramidėje išskiriami kognityviniai poreikiai – psichologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, augimo – pažinimo, estetikos, saviraiškos ir transcendencijos (Stefan, Popa ir Albu, 2020). Staniulienės ir Kurienės (2021) teigimu, anksčiau darbuotojų motyvavimui organizacijose užtekdavo patenkinti fiziologinius poreikius, o dabar darbuotojai siekia aukštesnio lygmens poreikių patenkinimo.

Herzberg'o – dviejų veiksnių teorija. 1959 m. F. Herzberg'as, B. Mausner'as ir B. Snyderman'as sukūrė ir išplėtojo dviejų veiksnių darbo motyvacijos modelį, kuriam nemažai įtakoją A. Maslow'o sukurta poreikių hierarchijos teorija (Peramatzis, Galanakis, 2022). F. Herzberg'as pateikdamas savo dviejų veiksnių teoriją A. Maslow'o hierarchijos poreikius suskirstė į veiksnius: 1) motyvuojančius, 2) palaikančius (higieninius) (Statnickė, Bliūdžiūtė, 2019). Herzberg'as vidinę motyvaciją sieja su pasitenkinimu darbu. Palaikantys – „higieniniai“ veiksniai įvardijami kaip nepasitenkinimo ir yra priskirti prie aplinkos (darbo), kuri neskatina žmogaus gerai atlikti savo darbo, o motyvuojantys veiksniai priskiriami prie pasitenkinimo, kurie siejami su gerais darbo rezultatais ir yra keliantys motyvaciją darbui (Almontaitė, 2010; Peramatzis, Galanakis, 2022). Verta paminėti, kad prie „higieninių“ veiksnių priskiriami: darbo užmokestis, sąlygos, kontrolė, bendravimas ir santykiai su vadovais, kolegomis, o (darbo) turinys, pobūdis – priskiriami prie pasitenkinimo. Anksčiau įvardintų veiksnių nepatenkinimas asmeniui nekelia nepasitenkinimo kaip „higieniniai“ veiksniai, jeigu šie poreikiai – patenkinti, asmuo jaučia pasitenkinimą, dirba veiksmingiau. Kaip teigia Ruškienė (2021) žemesni poreikiai neduoda rezultatų motyvacijai geriau dirbti, siekiant didesnės darbuotojų motyvacijos ir našumo, reikia tenkinti aukštesnius darbuotojų poreikius. Taigi, lyderiai siekdami motyvuoti darbuotojus, turi atsižvelgti į jų poreikius ir vertybes, kurie dažnu atveju dėl pačių darbuotojų yra skirtingi ir kintantys. Toliau autorė pateikia (žr. 6 lentelę) dviejų poreikio teorijų palyginimus, kurioje išskirti motyvavimo ir „higieniniai“ veiksniai pagal A. Maslow'ą ir F. Herzberg'ą.

6 lentelė. Dviejų poreikio teorijų palyginimai (sudaryta autorės, remiantis Herzberg, 1966; Maslow, 1954)

A. Maslow'o – poreikių hierarchijos teorija	F. Herzberg'o– higieninių motyvacinių veiksnių teorija
Saviraiška, pagarba ir socialiniai poreikiai	Pasitenkinimo veiksniai – motyvavimo
Saugumas ir fiziologiniai poreikiai	Palaikantys veiksniai – higieniniai

Kaip vaizduojama (žr. 5 lentelę) F. Herzberg'o nurodytus palaikančius (higieninius) ir motyvuojančius veiksnius galima palyginti su A. Maslow'o išskirtais skirtingų lygmenų poreikiais: saugumo ir fiziologinių poreikių, apie kuriuos kalbėjo A. Maslow'as, tenkinimą darbo aplinkoje,

remiantis F. Herzberg'o teorija, atitiktų palaikantys (higieniniai) veiksniai. Šie veiksniai, orientuoti į pagrindinius asmens poreikius, yra būtini kiekvienam darbuotojui, nors ir nesuteikiantys tiek daug vidinio pasitenkinimo darbu. Tuo tarpu saviraiškos, pagarbos ir socialinių poreikių tenkinimas, kurį galima susieti su motyvuojančiais veiksniais pagal F. Herzberg'ą, suteikia daugiau pasitenkinimo atliekamam darbu dėl galimybės realizuoti save, sukurti prasmingus socialinius ryšius, jaustis profesinės bendruomenės dalimi ir kt.

Vroom'o lūkesčių teorija. Dar viena svarbi darbuotojų motyvacijos teorija yra 1964 m. išplėta mokslininko V. Vroom'o lūkesčių teorija, kuri grindžiama įsitikinimu, kad darbuotojų dedamos pastangos lems sėkmingus veiklos rezultatus, o jų pasiekti rezultatai lems atitinkamą atlygį. Šią teoriją galima pavaizduoti kaip pristatančią tris su darbuotojų motyvacija siejamus komponentus: pastangas, našumą (lemia pastangos), darbo rezultatus (lemia našumas) (Cote, 2019). Remiantis šia teorija, galima teigti, kad dirbti žmonės paskatina turimi lūkesčiai. Laikomasi pozicijos, kad darbuotojai yra skirtingi ir gali turėti tik jiems suprantamus ir trokštamus lūkesčius. Taigi žmogus pasirenka tokius sprendimus, kurie jam padėtų pasiekti norimus rezultatus. Remiantis V. Vroom'o lūkesčių teorija, darbuotojų motyvaciją skatina trys veiksniai: valentingumas (vidinis darbuotojo potraukis, kuris lemia tikėtiną pasitenkinimą arba nepasitenkinimą savo dirbamu darbu), instrumentalumas (darbuotojo lūkestis, kuris yra nukreiptas į laukiamą darbo rezultatą - atlygį), lūkesčiai (darbuotojo tikėjimas, kad pastangos įdėtos į darbo atlikimą, duos laukiamus teigiamus rezultatus) (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014). Darbuotojas, siekdamas pasitenkinimo, stengiasi „subalansuoti“ šiuos tris veiksnius: savo vidinį potraukį dirbti konkretų darbą, pastangas, siekiant atlygio už atliktą darbą, ir lūkesčius tikintis, kad gautas rezultatas bus vertas įdėtų pastangų. Pasak Lazauskaitės-Zabielskės (2014), kai darbuotojas darbe jaučiasi gerai, jis koncentruojasi į laukiamą darbo rezultatą, kurio metu tikima, kad dedamos pastangos darbei atlikti atneš laukiamą rezultatą.

Adams'o teisingumo teorija. Teisingumas šioje teorijoje suprantamas kaip individo išteklių atliekant darbą ir gauto rezultato santykis (Statnickė, Bliūdžiūtė, 2019). Pažymėtina, kad teisingumas gali būti kelių tipų ir skirtingai įvertinamas. J. Adams'o teisingumo teorijoje svarbiais tampa įdėtų į darbą pastangų ir atlygio vertinimas (Statnickė, Bliūdžiūtė, 2019). Teorija aiškina, kad iš darbuotojo savaime kyla elgesys, kuris lygina save ir darbą, kurį atlieka kolegos. Darbuotojas pirmiausia lygina savo indėlį į darbą ir kaip buvo atlyginta už įdėtas pastangas, o tik vėliau atsigręžia į kolegas, kurie atlieka tą patį darbą, siekdamas sužinoti ar egzistuoja lygybė (Almontaitė, 2010). Reikšmingas, anot Lazauskaitės-Zabielskės ir kt. (2014), čia darbuotojo indėlis ir jo pastangos, tiek fizinės tiek intelektualinės, taip pat kompetencijos, kurios vertinamos pripažinimu, darbo užmokesčiu. „Neteisingumas“, juntamas darbuotojų, atsiranda tada, kai darbuotojai, stebėdami kolegas ir lygindami gautą atlygį su jų gautu atlygiu, susidaro įspūdį, kad jų darbas apmokamas menkliau, ir tai gali sukelti psichologinę įtampą organizacijoje (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014).

E. A. Locke ir E. Latham'o tikslų iškėlimo teorija. Darbo motyvacijos teorija akcentavo logiškumą darbuotojų motyvacijos procese: laikyta, kad darbuotojų motyvacijos esmė yra sudėtingų, konkrečių ir realių tikslų iškėlimas (Locke, Schattke, 2019). Siekiant, kad iškelti organizacijos tikslai taptų būdu motyvuoti darbuotojus, keliant tikslus reikia taikyti šiuos principus: keliamas tikslas turi būti konkretus ir aiškiai įvertinamas, keliamas tikslas turi būti sudėtingas, kad jo siekimas būtų iššūkis ir kartu motyvuotų jį įgyvendinti, darbuotojui įgyvendinus tikslą būtina pateikti grįžtamąjį ryšį, įvertinant darbuotoją (Lazauskaitė-Zabielskė ir kt., 2014). Tikslų iškėlimo teorijoje teigiama, kad, jei

darbuotojams bus mokamas teisingas ir motyvuojantis atlygis, kuris atlieps jų poreikius, tuomet jie bus motyvuoti siekti tikslo.

Autorė šiame darbe orientuojasi į viešajam sektoriui būdingas darbuotojų motyvacijos teorijas, todėl svarbu apžvelgti pagrindines, jauniausias ir dažniausiai naudojamas motyvacijos teorijas organizacijose:

Viešajam sektoriui būdinga motyvacijos teorija – angl. „public service motivation“ (PSM). Šią teoriją J. Perry ir L. R. Wise'as sukūrė XX a. 10 deš. Šiaurės Amerikoje. Šioje teorijoje sutelkiamas dėmesys į viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, taip pat apimant pagrindinius viešojo valdymo aspektus, susijusius su darbuotojų pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu ir taikoma skatinimo sistema (Horváth, Hollósy-Vadász, 2019). PSM teorijoje gilinamasi į tai, kaip viešojo sektoriaus darbuotojai reaguoja į viešajame sektoriuje taikomas motyvavimo priemones (Horváth, Hollósy-Vadász, 2019). Viešajame sektoriuje PSM teorinio požiūrio koncepcija buvo išplėta ir papildyta 2000 m. W. Vandenberg'o, kuris teigė, kad PSM – tai požiūrių, vertybių, įsitikinimų, peržengiančių individo ir organizacijos interesų ribas, visuma, kuri gali keisti viešojo sektoriaus darbuotojų elgesį (Horváth, Hollósy-Vadász, 2019). Viešosios vadybos valdymo praktika, pasak Horváth'o ir Hollósy-Vadász'o (2019), siekia „racionalizuoti“ viešojo sektoriaus valdymą, efektyviau organizuojant išteklių paskirstymą bei pagerinant viešojo sektoriaus reputaciją. PSM teorijoje išskirtos trys dimensijos, kuriomis remiasi viešojo sektoriaus darbuotojų reputaciją efektyvaus viešojo valdymo kontekste: racionalumo (nors valstybės tarnautojai elgiasi altruistiškai, jie taip pat nori padidinti savo veiklos efektyvumą ir svarbą), darbinės veiklos grindimo viešosiomis normomis (pagrindinė norma – tarnauti visuomenės interesams), efektyvumo (darbuotojų motyvacija gali pasireikšti „altruistine motyvacija“ siekiant tarnauti vietos bendruomenės, valstybės ar tautos interesams) (Horváth, Hollósy-Vadász, 2019). PSM teorijoje laikoma, kad vidinė darbuotojų motyvacija, susijusi su pasiaukojimu, altruizmu, gali būti esminis jo asmenybės bruožas ir gali būti tokia pat stipri kaip ir išorinė motyvacija (gaunamos pajamos) (Horváth, Hollósy-Vadász, 2019). Kim'o ir Kim'o (2016) atliktame tyrime pastebėta, kad viešųjų organizacijų darbuotojai labai vertina psichologinę būseną – ji jiems yra svarbi palaikant aukštą motyvaciją darbui, pasitenkinimą darbu ir pasiekiant gerų rezultatų darbo procese.

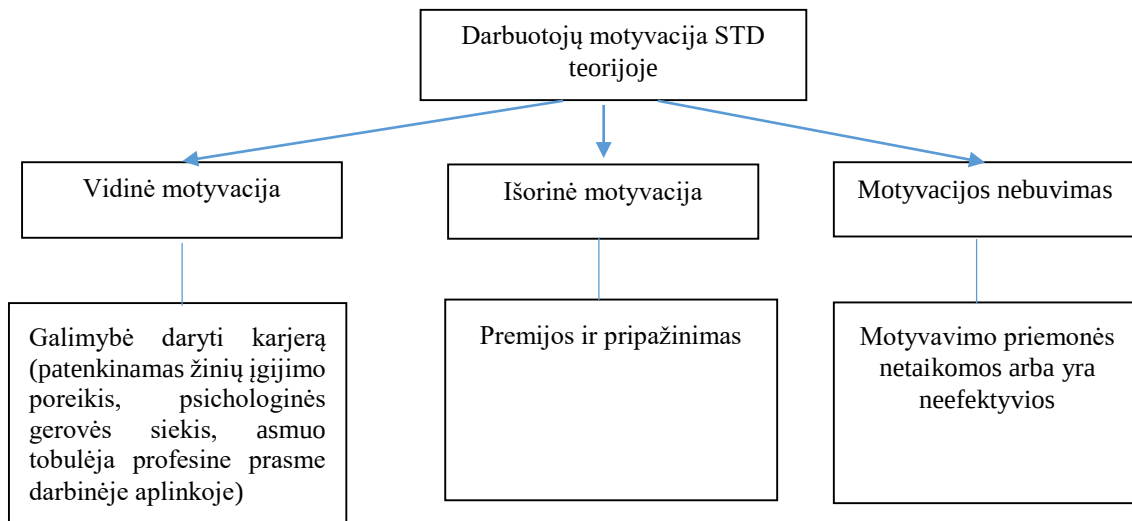
Anot Zubair'o, Khan'o ir Mukaram'o (2021), viešojo sektoriaus motyvacija įgyvendinama šiais būdais:

- nuolat didinant darbuotojų motyvaciją – kuo labiau motyvuoti darbuotojai, tuo labiau jie nori dirbti viešojo sektoriaus organizacijose;
- reikšmingai įtakojant darbuotojų darbo rezultatus atitinkamomis paskatomis.

Šią teoriją J. Perry'is ir L. R. Wise'as (1990, p. 368) apibrėžė taip: „individo polinkis reaguoti į motyvus, kurių pagrindą sudaro pirmiausia arba išskirtinai viešosios institucijos“. Kaip jau minėta viešajam sektoriui būdinga motyvacijos teorija kalba apie darbuotojo pasirinkimą ir norą tarnauti visuomenei pasirenkant dirbti viešajame sektoriuje. Šios motyvacijos teorijos apibūdinamas akcentuojamas, kaip viešosiose įstaigose, organizacijose, institucijose dirbančių darbuotojų noras, poreikis, motyvacija skatinanti atliepti visuomenės poreikius.

Savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorija – angl. „self – determination theory,, (STD). Kaip teigia Miao ir kt., (2018), savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorija yra dar jauna lyginant su kitomis motyvacijos teorijomis dėl jų išpildymo (pavyzdžiui: žmonių santykių, poreikių, atlygio),

tačiau jau gavo pripažinimą pasauliniu lygmeniu. Ši darbuotojų motyvacijos teorija paremta autonomija, kompetencija, socialinių santykių poreikių patenkinimu. Šios teorijos šalininkai R. M. Ryan'as ir E. L. Deci pažymi, kad visi darbuotojai siekia būti veiklūs ir motyvuoti, bet būna momentų, kada žmogus tampa pažeidžiamas ir praranda motyvaciją (Bureau ir kt., 2023). Savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorija yra skirstoma į tris tipus: vidinę, išorinę ir motyvacijos nebuvimas (žr. 1 pav.).



1 pav. STD teorijoje išskiriami darbuotojų motyvacijos tipai (sudaryta autorės, remiantis Bureau ir kt., 2023)

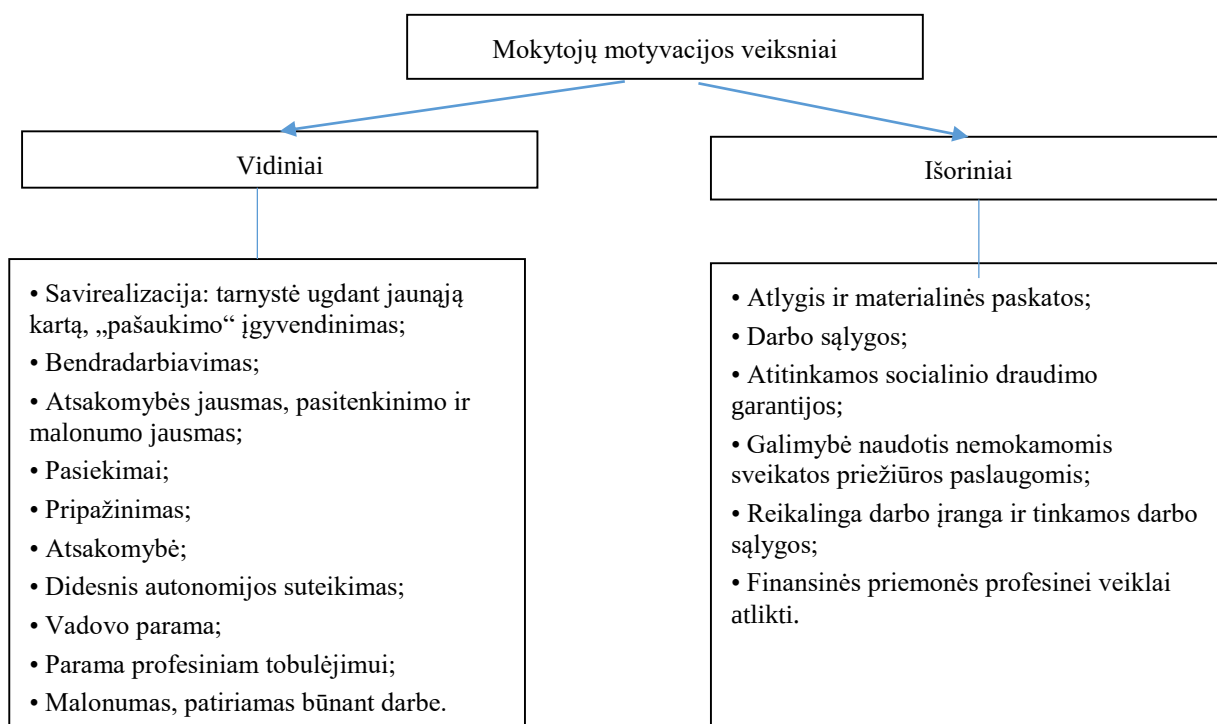
Darbuotojai, atliekantys sąmoningus veiksmus, gali turėti tiek vidinę, tiek (ir/arba) išorinę motyvaciją arba neturėti jokios motyvacijos dirbti (išeina iš darbo) (žr. 1 pav.). Išorinė motyvacija grindžiama lūkesčiais, kad veiksmas gali atnešti tai, ko žmogus siekia, pavyzdžiui, atlygį ar statusą, o vidinė motyvacija yra „pagrįsta įgimtais, asmeniui būdingais kompetencijos ir apsisprendimo poreikiais“ (Ju ir kt., 2019). Nors, kaip pateikiama STD teorijoje skiriami trys motyvacijos tipai, labiausiai pabrėžiami vidiniai darbuotojų motyvacijos veiksniai: žinių įgijimo poreikis, psichologinės gerovės siekis, profesinis augimas darbinėje aplinkoje (Ritz, Neumann ir Vandenabeele, 2016). STD teorijoje daug dėmesio teikiama vidinei darbuotojų motyvacijai, nes manoma, kad vidinė darbuotojų motyvacija skatina darbuotojus skirti daugiau savo energijos, dėmesio ir laiko darbui, todėl jų darbo rezultatai turi tendenciją gerėti (Ju ir kt., 2019). Savarankiško apsisprendimo motyvacijos teorija aprėpia tris pagrindinius esminius psichologinius poreikius: autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (socialinio priklausymo). Darbe yra koncentruojamasi į šių psichologinių poreikių patenkinimą, kuriuos dirbdami turi gauti darbuotojai, kad jaustųsi optimaliai motyvuoti (Forner, Jones, Berry ir Eidenfalk, 2020).

- Autonomija (*angl. autonomy*) darbuotojų poreikis būti valingiems, siejamas su bet koku veiksmu ir galimybe laisvai patiems inicijuoti veiksmus.
- Kompetencija (*angl. competence*) apima darbuotojų poreikį jaustis sėkmingiems, efektyviems ir gerai atlikti darbą, susidorojant su vienokiomis ar kitokiomis veiklomis. Šis darbuotojų poreikis patenkinamas, kuomet darbuotojams suteikiamos galimybės panaudoti turimus įgūdžius ir galimybė juos tobulinti.
- Socialinių ryšių (priklausymo) (*angl. relatedness*) darbuotojo poreikis patenkinti jausmą, kad kiti jį priima ir rūpinasi. Darbuotojas jaučia pasitenkinimą, kuomet jaučiasi priklausantis kokiai nors grupei, turi gerus santykius ir draugų darbe (Forner, Jones, Berry ir Eidenfalk, 2020; Ryan & Deci, 2000).

Taikant STD motyvacijos teoriją viešajame sektoriuje, kalbama apie altruizmo motyvus, kurie susiję su viešojo sektoriaus specifika ir jame dirbantiems darbuotojams tenkančiais darbais ir užduotimis, teikiama parama ir pagalba visuomenei (Ritz, Neumann ir Vandenabeele, 2016). Mokslininkai Spitzmuller ir Van Dyne (2013) darbuotojų, kurių darbas susijęs su žmonėmis teikiant jiems pagalbą, elgesio tipus skirsto į dvi grupes: iniciatyvią pagalbą (darbuotojai yra motyvuoti gerai atlikti darbą dėl savų interesų ir noro padėti kitiems) ir reaktyvią pagalbą (darbuotojai elgiasi altruistiškai ir teikia pagalbą kitiems išvelgdami jų pagalbos poreikį). Interpretuojant tokį aiškinimą, galima teigti, kad darbuotojai siekia dirbti dėl asmeninių altruistinių motyvų (noro padėti kitiems) ir dėl to, kad jaučiasi kitiems reikalingi (pastebi kitų pagalbos poreikį).

Pasaulio tendencijos rodo, kad jau keletą pastarųjų metų mokytojų motyvacija tik mažėja, o tai lemia ganėtinai nemažą šios profesijos atstovų trūkumą (Crehan, 2016). Toliau autorė darbe analizuos mokslininkų tyrimus aiškinančius mokytojų motyvaciją ir motyvuojančius veiksnius veiksnius.

Comighud'o ir Arevalo (2021) atliktame tyrime pažymima, kad nuo mokytojų motyvacijos ir rezultatų priklauso mokyklos sėkmė ir vaikų pasiekimai. Kad rezultatai būtų pasiekti reikia motyvuotų, kompetentingų ir kvalifikuotų mokytojų. Remiantis moksline literatūra, mokytojų motyvacijos veiksnius galima suskirstyti į išorinius ir vidinius veiksnius:



2 pav. Svarbiausi mokslinėje literatūroje išskiriami mokytojų motyvacijos veiksniai (sudaryta autorės, remiantis Comighud ir Arevalo, 2021; Manlapaz, 2022; Suhaimi ir Amberansyah, 2021; Žibėnienė ir kt., 2022)

Remiantis (žr. 2 pav.) galima teigti, kad mokytojų motyvaciją lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai, nors vidinių veiksnių išskiriama daugiau. Kalbant apie išorinius mokytojų motyvavimo veiksnius, kaip pagrindiniai išskiriami atlygis ir materialinės paskatos, darbo sąlygos, galimybė naudotis nemokamomis sveikatos paslaugomis. Yalcinkaya ir kt., (2021) tyrė vidinius ir išorinius mokytojų motyvacijos veiksnius, tyrimo metu buvo nustatyta, kad išorinės motyvacijos veiksniai

buvo veiksmingiausi motyvuojant mokytojus. Šiame tyrime atskleidžiama, kad mokytojai nori dirbti su galingais ir patikimais mokyklos vadovais tam, kad galėtų sėkmingai atlikti savo pareigas mokykloje.

Kalbant apie mokytojus motyvuojančius vidinius veiksnius, jų išskiriama įvairių. Manlapaz (2022) atliktas tyrimas Filipinų Respublikos mokyklose atskleidė, kad mokytojų motyvaciją labiau veikia vidiniai veiksniai. Jie teigia, kad mokytojams svarbiausias savirealizacijos poreikis: minimame tyrime nustatyta, kad mokytojams svarbu save išreikšti įgyvendinant vadinamąjį pašaukimą, jaučiant, kad jie tarnauja kitiems, moko jaunąją kartą (Manlapaz, 2022). Kitame, mokslininko Kolleck (2019) atliktame tyrime, kalbama apie bendradarbiavimo svarbą mokytojų motyvacijai. Pastarajame tyrime pastebėta, kad mokytojų motyvaciją skatina bendradarbiavimas: toks bendradarbiavimas pasireiškia įtraukiant mokytojus į svarbių klausimų sprendimą, atsiklausiant jų nuomonės, pavyzdžiui, susirinkimuose, kuriuose aptariami mokyklos bendruomenei rūpimi klausimai, taip pat bendradarbiavimas gali pasireikšti tarp pedagogų dalijantis „gerąja patirtimi“. Suhaimi ir Amberansyah (2021) kiekybinio tyrimo pagalba nustatė, kad mokytojų darbo motyvacijai ir jos didinimui turi įtakos pasitenkinimo darbu egzistavimas, kadangi darbas mylimas ir teikia geras emocijas. Tai rodo, kad dauguma mokytojų dirba motyvuotos vidinės motyvacijos ir jaučia pasitenkinimą darbu, nes jų darbas skatina entuziazmą atliekant profesinio darbo užduotis. Remiantis F. Herzberg'o sukurta teorija, mokytojai išskiria pasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, vadinamus motyvatoriais: pasiekimai, pripažinimas, paties darbo ypatybės ar sąlygos, atsakomybė (Suhaimi ir Amberansyah, 2021).

Kai kuriuose moksliniuose tyrimuose, kaip Usmar ir Santosa Santosa (2022) teigiama, kad mokytojus motyvuoja tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai. Pastarieji autoriai, atlikę tyrimą, nustatė, kad optimalų pasitenkinimą darbu ir aukštą motyvaciją mokytojai gali pasiekti aplinkoje, kurioje taikomos išorinės ir vidinės darbuotojų motyvacijos priemonės. Usmar ir Santosa Santosa (2022) įvardijo mokytojams svarbius vidinės motyvacijos veiksnius: atsakomybės jausmą, atliekant pavestas užduotis, kur suformuluoti aiškūs tikslai, pasitenkinimo, malonumo jausmą būnant darbe. Jie nurodė ir tokius veiksnius: tai gyvenimo ir darbo poreikių patenkinimas, pagyros, paskatos, dėmesys ir vadovo parama. Tai pat Usmar ir Santosa Santosa (2022) pastebėjo, kad mokytojus motyvuoja geresnės darbo sąlygos: patogesnė darbo vieta, aprūpinimas informacinėmis priemonėmis ir galėjimas naudotis technologijomis, nes mokytojai profesionalūs švietimo srities atstovai, kurie nuolat stengiasi mokytis ir ugdyti savo gebėjimus.

Comighud ir Arevalo (2021) ištyrė, kad mokytojus motyvuoja keletas veiksnių, siejamų su išorine ir su vidine motyvacija. Pagrindiniai jų atskleisti mokytojų išorinės motyvacijos veiksniai yra atlygis ir materialinės paskatos, tokios kaip priedai ir premijos, kuriomis gali užtikrinti mokytojo šeimos fiziologinius ir socialinius poreikius, galimybė naudotis nemokamomis sveikatai ir fizinei gerovei gerinti paslaugomis. Tačiau nustatyti ir vidinės motyvacijos veiksniai. Comighud ir Arevalo (2021) išsiaiškino, jog tam, kad mokytojai gerai jaustųsi tiek fiziškai, tiek psichologiškai, nepatirtų profesinio perdegimo, turi vyrauti vadovo puoselėjama gera darbo atmosfera, būti draugiški, malonūs ir bendradarbiaujantys kolegos, turi būti darbuotojų pripažinimas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, be to, reikia skatinti didesnę mokytojų įsipareigojimą, įsitraukimą ir geresnius darbo rezultatus, turi būti teikiama vadovo parama profesiniam tobulėjimui, darbe turi būti vertinamos galimybės mokytis, tobulintis seminaruose, mokymuose, keliant kvalifikaciją, reikia skatinti mokytojus tobulėti profesine prasme.

Žibėnienė ir kt. (2022) atliko kiekybinį tyrimą Vilniaus miesto ugdymo įstaigose, siekdami išsiaiškinti mokytojų motyvacijos veiksnius. Tyrimo išvados pateikiamos remiantis F. Herzberg'o motyvacijos teorija. Kaip labiausiai Vilniaus miesto ugdymo įstaigų mokytojus motyvuojantys veiksniai įvardijami: maža tiesioginė kontrolė, profesinio tobulėjimo ir asmeninio pripažinimo galimybės. Motyvacija dirbti mokytoju labiausiai priklauso nuo autonomijos, savarankiškumo, pasitenkinimo, nes tik motyvuoti mokytojai nepatiria „profesinio perdegimo“. (Žibėnienė ir kt., 2022). Minimame tyrime pateikiami Vilniaus miesto mokytojų motyvaciją skatinantys veiksniai yra: įstaigos vadovas, kuris įsiklauso į bendruomenės narių poreikius, veiksmingai ir skaidriai administruoja įstaigas; kokybiškos darbo sąlygos (kokybiška kompiuterinė technika, pritaikyta dirbti nuotoliniu būdu klasėse, galimybė be apribojimų naudotis spausdintuvu ir tam tikras biudžetas įsigyti reikalingoms priemonėms mokymo procese), kompetencijos pripažinimas ir padėkos už darbą, sąlygų sudarymas mokytojams bendradarbiauti įstaigose ar už jų ribų, profesinio, asmeninio tobulėjo galimybės ir joms skirtos finansinės motyvacinės priemonės (asmeniniai kuponai skirti mokytojo profesiniam tobulėjimui pačiam renkantis kursus, seminarus, įvairius renginius, stažuotes, knygų įsigijimui skirtos lėšos ir kt.), papildomų motyvuojančių priemonių svarba (galimybė gauti sveikatos ir gyvybės draudimų įmokų kompensacijas), kelionės į ir iš darbo kompensavimas, parkavimo vietų dalinis finansavimas ir kt.

Apibendrintai galima teigti, kad motyvacija galima vadinti vidine būseną, kai žmogus turi nepatenkintų poreikių, tikslų ir deda pastangas tuos poreikius įgyvendinti į tikslą orientuota veikla. Apžvelgus pagrindines darbo motyvacijos teorijas, apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos teorijos paaiškina, kokie yra darbuotojų poreikiai, siejami tikslai ir laukiami lūkesčiai. Mokslinėje literatūroje kalbant apie mokytojų motyvaciją laikomasi pozicijos, kad mokytojus motyvuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai – tai mokytojų galimybė tobulėti, autonomijos pojūtis, bendradarbiavimo galimybė, darbe patiriamas malonumas, pripažinimas, pasiekimai, vadovo parama, atsakomybės ir sprendimų priėmimo galios suteikimas. Kaip išorinius veiksnius galima įvardyti finansinį ir materialų atlygį, profesinio tobulėjimo ir darbui reikalingų priemonių įsigijimo finansavimą, patogių ir darbui reikalingų sąlygų užtikrinimą, socialinio draudimo priemones, ypač susijusias su galimybe naudotis sveikatos priežiūros paslaugomis (darbdaviui jas kompensuojant).

1.3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai konceptualus modelis

Vadovo lyderystės stilius yra svarbus veiksnys darbuotojų motyvacijai (Duraku, Hoxha, 2021). Lyderiai yra pagrindiniai organizacijos kultūros formuotojai, mikroklimato kūrėjai, komandinės dvasios skleidėjai darantys įtaką darbuotojų motyvacijai (Petrulis, 2017). Vadovo naudojamas lyderystės stilius ir bendradarbiavimas su darbuotojais lemia organizacijos veiklą. Tik geri lyderiai geba rodyti geriausią pavyzdį įkvėpdami grupės narius siekti bendrų organizacijos tikslų. Anot Petrulio (2017) vadovo lyderystės stilius šiuolaikinėse organizacijose tampa svarbiu darbuotojų motyvacijos veiksmu. Lyderis, kuris savo pavyzdžiu rodo darbuotojams kryptį, puoselėjamas vertybes, vertina ir domisi darbuotojais yra neatsiejamas veiksnys nuo šiuolaikinės organizacijos įvaizdžio ir veikimo.

Pasak Gülsen ir Çelik (2021), lyderiai gali paskatinti mokytojus kurti aukštą darbo lūkesčių kultūrą. Kaip pažymi Duraku ir Hoxha (2021), mokyklos direktoriaus vadovavimo stilius yra pagrindinis veiksnys, lemiantis mokytojų motyvacijos dirbti lygį, taip pat „profesinį perdegimą“ ar jo nebuvimą. Taigi vadovavimo mokykloje stiliai ir praktika, kuriais vadovai vadovauja mokyklai ir kuria

mokyklos organizacinį klimatą, yra vieni pagrindinių veiksnių, darančių įtaką mokytojų motyvacijai dirbti.

Remiantis motyvuojančia lyderyste per SDT teorijos prizmę Ju ir kt. (2019) taiko įgalinančios lyderystės sąvoką. Įgalinimo sąvokoje atsispindi galios kaip galimybės įtakoti procesus, organizacijas, įvykius, bendruomenes, žmones sukeliant pokytį (Lipinskienė, Siudikas, 2018). Toks lyderis nesiekia dominuoti prieš kitus: jis taiko ne „galia virš“, bet „galia su“, kuri reiškia gebėjimą daryti įtaką dalyvaujant sprendimų priėmimo ir padidindamas darbuotojų galimybes prieti prie veiklai reikalingų išteklių, patiems priimti sprendimus, kaip juos panaudoti (Lipinskienė, Siudikas, 2018). Taikant psichologinį požiūrį į valdymą, daugiausia dėmesio skiriama vidinei motyvacijai, o ne vadybinei praktikai, naudojamai siekiant padidinti asmenų galios lygį. Šiuo atveju įgalinimas konceptualizuojamas kaip darbuotojų mąstysena apie organizaciją, o ne kaip tai, ką vadovybė daro su darbuotojais. Šioje sistemoje teigiama, kad įgalinimas apima „subjektyvią būseną, kai darbuotojas suvokia, kad jis veiksmingai kontroliuoja prasmingą darbą“ (Lipinskienė, Siudikas, 2018, p. 3). Toks valdymo būdas reiškia galios perkėlimą iš aukščiausių valdymo lygmenų į žemesnius. Anot Ju ir kt. (2019), įgalinantis lyderis palaiko darbuotojų nuomonės (net ir kai ji kritiška) išreiškimą visais klausimais ir suteikia jiems autonomiją (darbuotojai, kurie tyli, nėra tikrinami ar baudžiami už tai, kad nusprendė aktyviai nesiūlyti savo vertingų rekomendacijų ir idėjų savo organizacijoms). Remiantis SDT, įgalinantis vadovavimas gali „išlaisvinti darbuotojų potencialą, sustiprinti jų motyvaciją, leisti jiems labiau prisitaikyti ir reaguoti į aplinką bei sumažinti biurokratinės kliūtis, kurios lėtina reagavimą“ (Ju ir kt., 2019). Toks vadovavimas skatina darbuotojus tikėti, kad jie yra pajėgūs ir kad turi teisę spręsti savo problemas bei pasiūlymus (Ju ir kt., 2019). Pavyzdžiui, įgalinantys vadovai skatina darbuotojus tikėti, kad jie gali teikti informaciją apie svarbius darbo klausimus ir skatina juos pateikti savo idėjas dėl to, kaip būtų galima efektyviau dirbti, o ne tylėti. Be to, kaip mano Ju ir kt. (2019), įgalinančio lyderio elgesys yra būtinas STD teorijoje akcentuojamam darbuotojų giminystės poreikiui palaikyti: jis skatina komandos narius perduoti idėjas ir informaciją bei teikti pasiūlymus, taigi padidėja formali ir neformali komandos narių sąveika.

Transformaciniai lyderiai, mokytojams nuolat teikia grįžtamąjį ryšį ir paramą, skatiną jų profesinį augimą per mokymo praktiką. Greta tokio lyderio didėja mokytojo efektyvumas, nes transformacinis lyderystės stilius lemia aukštesnius darbo rezultatus ir aukštesnį pasitenkinimą darbu. Eliyana ir Ma'arif'as (2019) nustatė, kad didelę įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu ir efektyvumui daro transformacinis lyderis. Šios lyderystės stiliaus bruožų turintis vadovas teigiamai veikia mokytojų požiūrį ir elgesį į motyvaciją ir didina mokyklos efektyvumą. Kilag, Tokong, Enriquez, Deiparine, Purisima ir Zamora (2023) nustatė, kad transformaciniai lyderiai motyvuoja mokytojus, palaikydami juos, puoselėdami tobulėjimo kultūrą, sukurdami teigiamą darbo aplinką. Kaip teigia Liu ir kt., (2021), mokytojo motyvacijai ir efektyvumui įtakos turi vadovo lyderystė, pabrėžianti bendrų sprendimų priėmimą ir gerą mokyklos mikroklimatą bei kultūrą. Kuomet vadovai lyderiai įtraukia mokytojus į sprendimų priėmimo procesus ir vertina jų darbą ir indėlį, mokytojai jaučiasi vertinami ir labiau motyvuoti dirbti ir stengtis dėl geresnio vaikų ankstyvojo ugdymo.

Norbu ir Ghalay (2023) tyrimas, atskleidė, kad tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir mokytojų motyvacijos egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys. Pastebėta, kad taikant transformacinį lyderystės stilių mokytojai buvo labiau motyvuoti dirbti, nes jiems buvo suteikiama daugiau akademinės stimuliacijos ir rodomas individualus dėmesys. Šis lyderystės stilius skatina mokytojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu (Norbu, Ghalay, 2023). Taigi tokios lyderio savybės kaip „idealizuota įtaka“,

„įkvepianti motyvacija“ yra susijusios su didesne mokytojų motyvacija, o vadovų rodomas individualus dėmesys mokytojui lemia mokytojų motyvaciją atlikti užduotis, kurios padeda siekti organizacijos tikslų. Manlapaz'a (2022) atlikusi tyrimą Filipinų Respublikos mokyklose, nustatė, kad lyderystės stilius daro įtaką vidinei ir išorinei „tūkstantmečio“ mokytojų motyvacijai. Transformacinis ir transakcinis lyderystės stiliai įvairiais lygiais siejasi su vidine ir išorine „tūkstantmečio“ mokytojų motyvacija.

Nors ne visuose moksliniuose tyimuose pastebimas transformacinio lyderystės stiliaus taikymo ryšys su mokytojų motyvacija, kaip Adarkwah ir Zeyuan (2022), kurie nustatė, kad tarp vadovų transformacinės lyderystės ir mokytojų motyvacijos nėra ryšio, transformacinio lyderystės stiliaus svarba išryškėja jį vertinant per STD teorijos požiūrio perspektyvą.

Transformacinė lyderystė ir jos sąsajos su darbuotojų motyvacija tyrinėtos remiantis SDT teorijos požiūriu. SDT suteikia pagrindą suvokti esminius procesus, lemiančius transformacinio ir transakcinio vadovavimo elgsenos efektyvumą, nes vadovai turi galią daryti įtaką savo pavaldinių psichologiniams poreikiams (Rezvani, Khosravi ir Dong, 2017). Išsiaiškinta, kad darbuotojams suteikiamos sąlygos, palaikančios individo autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (priklausymo) patirtį, skatina „aukščiausios kokybės motyvaciją, dėl kurios padidėja veiklos našumas, atkaklumas ir kūrybiškumas“ (Chua, Ayoko, 2019, p. 10). Kadangi palaikoma individo autonomija, skatinama savarankiška jo kompetencijos raiška ir sukurama pagarbių, glaudžių ir artimų socialinių tarpusavio ryšių sistema, asmuo jaučia motyvaciją – jis atlieka veiklas, kurios tampa įdomios ir suteikia erdvės parodyti savo gebėjimus (Chua, Ayoko, 2019). Pažymėtina, kad STD teorijoje darbuotojų motyvacija suvoktina kaip tęstinis procesas, kas yra svarbu taikant transformacinę lyderystę: asmuo gali nejausti motyvacijos arba noro veikti, tada darbuotojai išgyvena nusivylimą dėl veiklos neįvertinimo – siekiant paskatinti jį veikti, taikomos vidinės motyvacijos priemonės, dėl kurių asmuo jaučia, kad daro veiksmus, kurie „kyla iš jo vidaus“, yra jam artimi (Chua, Ayoko, 2019). Transformacinis lyderystės stilius skatina darbuotojus parodyti savo gebėjimus ir vertę, o tai yra darbuotojo savasties dalis. Kai patenkinamas darbuotojo psichologinės gerovės siekis, asmuo tobulėja profesine prasme darbinėje aplinkoje (psichologinės gerovės siekis ir asmeninis tobulėjimas yra svarbus STD teorijos konstruktai) ir padidėja jo motyvacija (Chua, Ayoko, 2019). Anot Taylor, Passarelli ir Oosten (2019), veiksmingas vadovavimas sudaro sąlygas veiksmingiems darbuotojų pokyčiams (pavyzdžiui, nemotyvuoti darbuotojai suteikiant jiems daugiau atsakomybės, autonomijos ir erdvės tobulėti gali tapti labiau motyvuoti). Kalbant apie transformacinį lyderystės stilių, Rahmansyah (2022) kiekybinis tyrimas parodė tiesioginę teigiamą transformacinės lyderystės įtaką mokytojų motyvacijai.

Akcentuotina, kad taikant transformacinį lyderystės stilių vykdomas intelektualinis skatinimas, kuris skatina sekėjus abejoti tradiciniais, įprastais įsitikinimais ir ieškoti novatoriškų problemų sprendimų, o tai mokytojus motyvuoja priimti pokyčius, palaiko jų savarankiškumo siekį, skatindamos individualias pastangas ir siūlydamos jų poreikius atitinkančias kryptis (Duraku, Hoxha, 2021). Transakcinis vadovavimas apima platų vadovų elgesio spektrą: nuo pasyvaus vadovavimo, reiškiančio, kad beveik nereaguojama į bet kokią situaciją suteikiant darbuotojui neribojamą autonomiją, iki aktyvaus ar pasyvaus vadovavimo, reaguojant tik į neigiamą ar / kritikos vertą elgesį, taip pat siekiant teikti sąlyginius atlygius ir bausmes (Gilbert ir Kelloway, 2018).

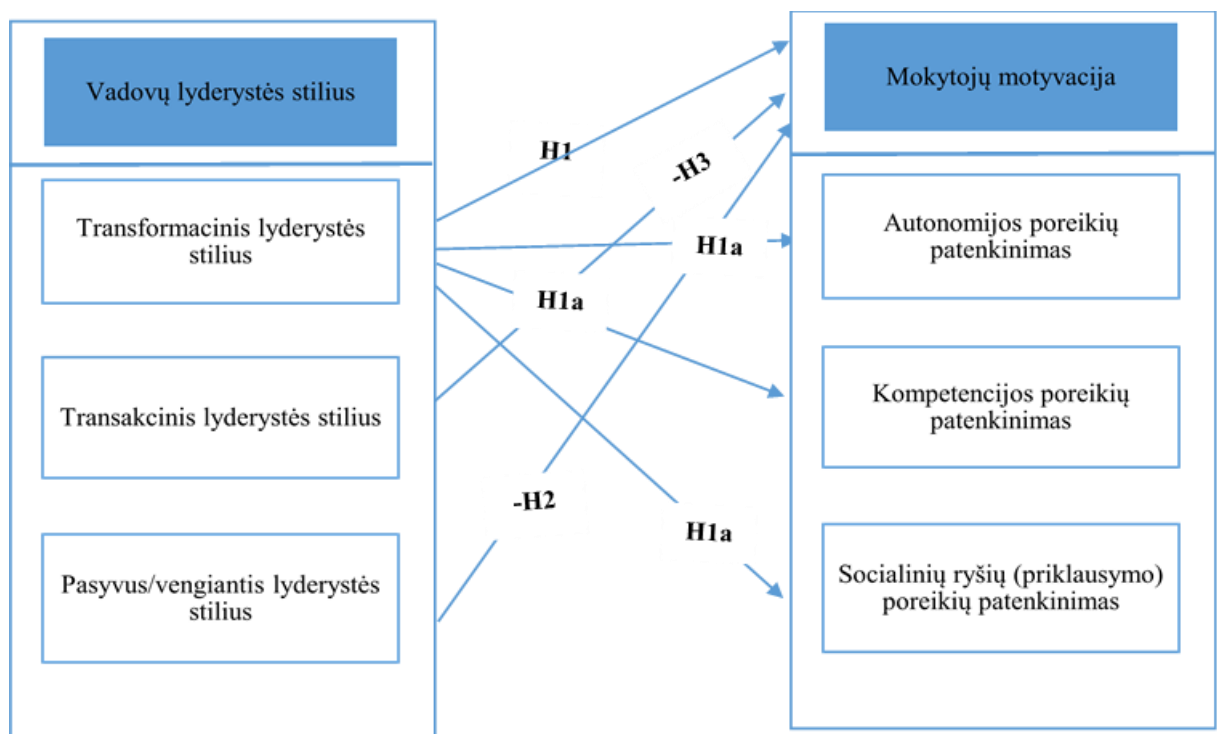
Transakcinio vadovavimo stiliaus taikymo mokytojų motyvacijai poveikis vertinamas nevienareikšmiai. Kai kuriuose moksliniuose tyimuose pažymima, kad šio stiliaus taikymas turi

įtakos mokytojų „profesiniam perdegimui“ (Eyal,Roth, 2011). Tačiau Gagne ir Deci (2005) atskleidžia, kad transakcinio vadovavimo taikymo praktika, taikant sąlyginį atlygį ir vadovavimą pagal išimtis, prisideda prie mokytojų apsisprendimo efektyviai dirbti. Transakcinio vadovavimo įtaką motyvuojant darbuotojus tyrinėję Young ir kt. (2020) pažymi, kad, transakcinio vadovavimo veiksmai (pavyzdžiui, sąlyginis atlygis) gali būti naudingi darbuotojų veiklos rezultatams, nes teigiamai prisideda prie vadovo ir pasekėjų socialinių mainų.

Kanat-Maymon, Elimelech ir Roth (2020) nustatė, kad vadovų transakcinis vadovavimas tarpininkavo ryšiui tarp jų kontroliuojamos motyvacijos ir pavaldinių kontroliuojamos motyvacijos, o vadovų pasyvus ir vengiantis vadovavimas tarpininkavo ryšiui tarp mokytojų amotyvacijos.

Tyrimai atskleidžia, kad pasyvus/vengiantis mokyklos direktoriaus vadovavimo stilius daro neigiamą poveikį mokytojų darbui. Taru (2023) savo atliktame tyrime padaro išvadą, kad pasyvus/vengiantis vadovavimas gali padidinti darbuotojų motyvaciją, kai yra derinamas su kitais vadovavimo stiliais. Pastebėta, kad šio lyderystės stiliaus taikymas gali būti veiksmingas darbuotojus motyvuojant materialiu ir nematerialiu atlygiu (Taru, 2023). Muga (2022) atliktas tyrimas Jungtiniuose Arabų Emyratuose, parodė pasyvios/vengiančios lyderystės neigiamą reikšmingą ryšį su mokytojų pasitenkinimu darbu. Tyrime taip pat pažymima, kad mokytojai nemėgsta neryžtingų vadovų, kurių reikiamu momentu nėra šalia.

Atsižvelgiant į mokslinius tyrimus, galima pateikti tokį vadovo lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai konceptualų modelį:



3 pav. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų motyvacijai konceptualus modelis (sudaryta autorės,2024)

Pateiktas modelis (žr. 3 pav.) vaizduoja, kaip trys lyderystės stiliai, kuriuos taikant siekiama didesnės mokytojų motyvacijos. Šiame modelyje pateikiamos trys hipotezės, kurias siekiama pagrįsti:

H1: Transformacinis lyderystės stilius didina mokytojų motyvaciją.

H1a: Transformacinis lyderystės stilius yra teigiamai susijęs su mokytojų autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimu.

H2: Transakcinis lyderystės stilius mažina mokytojų motyvaciją.

H3: Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius mažina mokytojų motyvaciją.

Apibendrinant lyderystės sampratą ir moksliniuose šaltiniuose vyraujančiais apibrėžimais, galima teigti, kad pagrindiniai procesai ir pokyčiai prasideda nuo lyderių. Kiekvienas lyderis iš daugelio grupės asmenų išsiskiria tam tikru elgesiu, kurį galima pavadinti lyderystės stiliumi. Lyderystės stilius siejamas su elgesiu ir įtaka, kurią daro asmenų grupei. Svarbus šiuolaikinių mokslinių tyrimų objektas, tai vadovo lyderystės stiliaus ir mokytojų motyvacijos sąsajos. Nuolatinių pokyčių kontekste šie du objektai tampa labai svarbūs organizacijoms siekiant užtikrinti gerus veiklos rezultatus atliepiančius visuomenės poreikius. Dėl nuolat kintančios organizacijų aplinkos keičiasi darbuotojų poreikiai, kuriuos turi tenkinti organizacijų lyderiai. Darbuotojų motyvacija pasireiškia, kada būna patenkinti visi jų poreikiai, nors išorinės paskatos duoda tik trumpalaikius rezultatus, tikra motyvacija kyla iš asmens vidaus. Savarankiško apsisprendimo teorija teigia, kada žmogus patenkina autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (priklausymo) poreikius jaučiasi motyvuotas iš vidaus. Darbe autorė laikosi nuostatos, kad efektyviausias lyderystės stilius, tas kurį taiko vadovas ir patenkina visus asmens psichologinius poreikius taip jį motyvuodamas ir leisdamas jaustis laimingu, kompetentingu ir savarankišku darbe.

2. Švietimo lyderystės principai tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose ir mokytojų motyvavimo praktikos

Šioje dalyje autorė analizuoja tarptautinius ir nacionalinius strateginius dokumentus, EBPO šalyse atliekamus tyrimus, švietimo lyderystės principus ir mokytojų motyvavimo praktikas, palankias, motyvuojančias darbo sąlygas.

2.1. Švietimo lyderystės principai tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose

Lietuvos švietimo sektorius pastaruosius metus tobulina švietimo sistemą, bet kartu susiduria su įvairiais nenumatytais iššūkiais: COVID-19 pandemija, nelegali migracijos krizė, Rusijos agresija prieš Ukrainą, tai padariniai, kurie verčia greitai adaptuotis prie naujų socialinės – ekonominės aplinkos pokyčių. Šiuolaikinėje visuomenėje švietimas transformuojasi ir kartu auga visuomenės narių lūkesčiai (LIETUVA. Švietimas šalyje ir regionuose, 2022).

Švietimo sistema visuomet pasižymėjo siekiamų tikslų daugialypiškumu. Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija – UNESCO, Lietuvai formuoja svarbią švietimo politiką. Viena iš svarbiausių *UNESCO (2015) programų „Švietimas 2030“: Incheono deklaracija, 4-to darnaus vystymosi tikslo įgyvendinimui* – „užtikrinti įtraukųjį ir lygiavertį kokybišką švietimą visiems ir skatinti mokytis visą gyvenimą“, tikslo nuostatos įtvirtintos LR švietimo įstatyme (1991) ir Nacionaliniame pažangos plane (2020) (UNESCO, 2015). UNESCO (2015) programos „Švietimas 2030“: Incheono deklaracijoje yra įvardintas vienas iš siekiamų orientacinių strateginių tikslų, tai – mokyklų vadovavimo stiprinimas, kuris tobulintų mokymą ir mokymąsi. Šiuo strateginiu tikslu Švietimo politikai turi užtikrinti ir palaikyti mokyklų vadovų kokybiškus veiklos rezultatus ir lyderystę. Lietuvoje yra nuosekliai rengiamos gairės, kurios aiškiai nurodo kaip galima tapti švietimo įstaigų vadovais – lyderiais.

Dar vienas šaliai labai svarbus tarptautinis strateginis švietimo srities dokumentas, tai Europos Sąjungos Tarybos (2021) *Rezoliucija „dėl Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginės programos“*, kuriant Europos švietimo sistemą (Europos Sąjungos Taryba, 2021). Šia rezoliucija įtvirtinamas lemiamas švietimo įstaigų vadovų vaidmuo, kuris užtikrintų organizacijų palankios aplinkos kūrimą ir mokymosi galimybių, paramos užtikrinimą mokytojams ir jų vadovams.

Lietuvos švietimo politika kone du dešimtmečius eina švietimo lyderystės įgyvendinimo keliu, veiksmai tobulinti šią sritį patvirtinti įvairiose nacionaliniuose ir strateginiuose dokumentuose:

1) Kertinis pagrindas ugdyti ir plėtoti švietimo lyderystę pradėtas *Lietuvos Respublikos Seimui patvirtinus Valstybės pažangos strategiją „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“* (toliau – Strategija) (*Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015., 2012*). Strategijoje buvo įvardijama švietimo lyderystės ir kuriamos sumanios visuomenės svarba. Valstybės pažanga glaudžiai siejama su švietimo sistemos pokyčiais, kurie orientuoti į atvirumą, kūrybiškumą ir lyderystės ugdymą. Valstybės pažangos strategijoje išvengiama mintis apie lyderyste skatinamą valdymą „Valdymas, skatinantis lyderystę!“, kurios nebuvo ankstesniuose valstybės strateginiuose dokumentuose (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012, p. 15). Akivaizdu, kad norint pasiekti sisteminių ir ilgalaikių pokyčių valstybėje, kuomet kalbama apie aukštesnę gyvenimo gerovę reikia skatinti kokybiškesnį švietimą ir ilgalaikius pokyčius jo srityje. Mokyklos lygmeniu siekti ir judėti pažangos

link yra svarbus vadovo vaidmuo, kaip pagrindinė pokyčius skatinanti jėga (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012). Nuo 2024 m. Strategija keičiama į *Lietuvos ateities viziją „Lietuva 2050“* (2023), kurioje orientuojamasi į demokratiją ir švietimą, kurių sąveika kelia pamatinius klausimus apie ateitį. Kaip teigiama „Lietuva 2050“ vizijoje švietimas ir demokratija grindžiamas valdymas yra sritys, kurioms reikalingas nuolatinis dėmesys, nes šios sritys lemia šalies ateitį (Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ patvirtinimo, 2023 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-2466., 2023). Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (2023). Šioje strategijoje numatyta svarbų dėmesį skirti ir gerinti ikimokyklinio ugdymo kokybę šalies įstaigose. Įgyvendinant šią strategiją bus siekiama ugdyti mokytojų bendruomenes, investuojama į mokytojų rengimą, išlaikymą, mokytojo profesijos patrauklumo didinimą Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ autorė pastebi nemažai mokytojus galinčių motyvuoti ir išlaikyti darbo vietoje aspektų. Strategijoje numatoma, kad Lietuvoje naujas žmonių kartas ugdo tik geriausieji mokytojai. Mokytojų motyvavimui, skatinimui ir išlaikymui nepalikti profesijos yra taikomas mokymas įvairiomis formomis, taipogi ir mentorystė naujai parengtiems mokytojams. Kuriama patraukli paskatų sistema, kuri užtikrina lygiavertį išsilavinimą visoje šalyje. Sudaromos galimybės darbo rinkoje mokytis visą gyvenimą, kelti kvalifikaciją ir įgyti reikalingų ir norimų įgūdžių profesijos srityje ar asmeninių gebėjimų.

2) *2021-2030 m. Nacionalinis pažangos planas (2020)*, skirtas įgyvendinti Strategiją. Pradėti pokyčiai ir reformos švietimo sektoriuje ir įstaigų valdyme išryškino valdymo srities problemas, kurios pasireiškia: neefektyviu žmogiškųjų išteklių valdymu, silpnomis vadovų kompetencijomis, kurios stokoja lyderystės ir inovatyvumo vadovaujant įstaigoms ir mokytojų grandžiai. Kad įgyvendinti ir atliepti visuomenės poreikius ir lūkesčius būtina įgyvendinti „2021-2030 metų nacionalinio pažangos plano“ aštuntąją strateginę tikslą – „didinti teisinės sistemos ir viešojo valdymo veiksmingumą“ (2021-2030 m. Nacionalinis pažangos planas, 2020). Būtina kryptingai ir strategiškai užtikrinti švietimo sektoriaus vadovų lyderystės ir kompetencijų mokymą, nes nuo vadovų autonomiškumo ir gebėjimų priklauso kaip bus valdomos organizacijos, siekiama tikslų įgyvendinimo per žmogiškąją kapitalą – mokytojus.

3) *Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje (2020)* įtvirtinti ilgalaikiai nacionaliniai susitarimai dėl švietimo sistemos ir švietimo lyderystės pokyčių, kurie grįsti nuoseklumu ir tęstinumu. Programoje numatytas įgyvendinti projektas siejamas su švietimo sektoriaus lyderyste: „Patraukli mokytojo darbo vieta ir pedagogų rengimo ekselencijos centrai“ (12 p.). Ilgalaikėmis programomis orientuojamasi į savivaldybių ir mokyklų bendradarbiavimą sudarant sąlygas švietimo sektoriaus vadovams ir mokytojams ugdyti Lietuvos vaikus. Šiame projekte įvardijamos pagrindinės iniciatyvos tokios kaip: vadovų rengimas, patrauklios mokytojo darbo vietos kūrimas, mokytojo darbo vietos patrauklumo stiprinimas, atlygio didinimas, parama mokytojui, karjeros galimybės, administracinės naštos mažinimas, paskatos mokytojams įgijusiems magistro laipsnį; lyderystės programos mokyklų vadovams įgyvendinimas tarptautiniu lygmeniu, vadovų atlygio didinimas, kad būtų adekvatus tenkančioms atsakomybėms (Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, 2020). Vyriausybės programoje įtvirtinti svarbiausi švietimo lyderystės prioritetiniai projektai įgyvendinami vadovaujantis *Aštuonioliktos Lietuvos Respublikos vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo planu* (toliau – *Planas*). Plane įtvirtintas labai svarbus ministrų 1.2. strateginis darbas: „Pedagogo motyvacijos programa: „Pirmiausia – mokytojas“ (Dėl Aštuonioliktos Lietuvos Respublikos vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano

patvirtinimo, 2021 m. kovo 10 d. Nr. 155., 2021). Šiuo strateginiu tikslu atkreipiamas dėmesys į mokytojus ir jų svarbą.

4) Lietuvos Respublikos vyriausybė 2021 m. gruodžio 1 d. nutarimu Nr. 1016 patvirtino *2021–2030 m. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos Švietimo plėtros programą (2021)*. Programa yra skirta 2021–2030 m. nacionalinio pažangos plano 3 tikslo „Didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams“ įgyvendinimui (2021–2030 m. Švietimo plėtros programa, 2021). Švietimo įtraukties nebūtų galima užtikrinti be sėkmingos vadovų lyderystės ir mokytojų profesinio pasirengimo ir motyvacijos. Šiam tikslui įgyvendinti ir probleminėms sritims spręsti, tokioms kaip vadovų kompetencijų ugdymas, mokytojų profesijos patrauklumo stiprinimas pasitelkiamos veiksmingos ilgalaikės kompetencijų tobulinimo sistemos. Taip pat šiai pažangos priemonei užtikrinti aktualūs aspektai: vadovų kompetencijų didinimas, orientacija į ugdymą, vadovų lyderystę ir vadybą, mokyklų vadovų trūkumo mažinimą, priemonių užtikrinimą, kurios įtakotų ir užtikrintų švietimo įstaigų vadovų darbo sąlygų gerinimą ir keltų pasitenkinimą darbu. (2021–2030 m. Švietimo plėtros programa, 2021).

5) Politinių partijų *Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos 2021–2030 m.* (2021). Šis susitarimas parengtas ir parašytas bendradarbiaujant Lietuvos asociacijų ir Lietuvos švietimo tarybai, kuriame išpareigota strategiškai ilgalaikėje perspektyvoje didinti mokytojams atlyginimus, visapusiškai užtikrinti geresnes darbo sąlygas pedagogams, kokybiškesnes kvalifikacijos kėlimo galimybes, tobulinti mokyklų vadovų lyderystės pagalbos priemones, mentorystę ir karjeros planavimą (*Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos 2021–2030 m.*, 2021).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro sudaryta darbo grupė bendradarbiaudama su Europos Komisijos ekspertais parengė ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras 2020 m. lapkričio 23 d. įsakymu Nr. V-1817 patvirtino *Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gaires*. Gairėse aiškiai suderintos priemonės su interesuotomis šalimis kaip stiprinti Lietuvos įstaigų vadovų lyderystę ir kompetencijas (*Dėl Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairių patvirtinimo*, 2020 m. lapkričio 23 d. Nr. V-1817., 2020). Taigi, galima teigti, kad vadovas, centrinė mokyklos figūra, formuojanti pedagogų motyvacijas sistemą, sprendžianti mokytojų įdarbinimo, jų išlaikymui atitinkamų motyvų ir motyvavimo priemonių panaudojimo veiksnys. Svarbu, kad švietimo įstaigos vadovas nebūtų vien tik „administratorius“, kuris vykdo administracines funkcijas, o švietimo bendruomenės kaitos lyderis. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras imdamasis veiksmų stiprinti organizacijų vadovų lyderystės kompetencijas ir pasirengimą vadovauti švietimo įstaigoms patvirtino „Švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamentą“ (*Dėl švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymo Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo*, 2020 m. lapkričio 27 d. Nr. V-1858., 2020). Šiuo vadovų rezervo reglamentu sudaromos sąlygos švietimo įstaigų vadovams naudotis mentorystės programomis, kompetencijų įgijimui ir tobulinimui parengtomis priemonėmis Lietuvos Respublikos Vyriausybė švietimo sistemos tobulinimui – reformomis, vadovų lyderystės ugdymui yra įsipareigojusi tarptautiniu lygmeniu švietimo sistemos tobulinime.

Nuo 2009 metų startavo projektas „Lyderių laikas“, kuriuo Lietuvoje buvo pradėtas švietimo įstaigų vadovų lyderystės mokymas įvairiomis formomis bei būdais. Projektas buvo vykdomas etapais: 2009–2011 m. – pirmasis projekto etapas apėmė, švietimo lyderystės conceptualius pagrindus, 2011–2015 m. – antrasis projekto etapas įgyvendino švietimo lyderystės conceptualius pagrindus penkiolikoje šalies savivaldybių, 2017–2020 m. – trečiasis etapas apėmė keturiasdešimt penkias

savivaldybes, kurios kūrė ir įgyvendino pokyčių projektus. Tęstinis projektas „Lyderių laikas“ teikia naudą vadovams stiprindamas lyderystės kompetencijas, kurias įtvirtinus siekiama pažangos ir pokyčių švietimo organizacijose.

Taip pat Nacionalinė švietimo agentūra (NŠA) deda stiprias pastangas į švietimo lyderių ugdymą. NŠA kartu su ISM Vadybos ir ekonomikos universitetu sudarė partnerystės sutartį, kuria įsipareigojo įgyvendinti magistrantūros studijas „Švietimo lyderystė“ į kurias studijuoti yra kviečiami visi norintys pedagogai. „Švietimo lyderystės“ studijų programa suteiks naudingų žinių ir praktikos kaip pritaikyti lyderystės teorijas nuolatinių pokyčių procese. Studijuojantiems bus sudaryta galimybė dalyvauti alumnų bendruomenėje.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo organizacijų vadovų lyderystė svarbus objektas, kuriam ugdyti ir tobulinti reikalingi ilgalaikiai strateginiai tikslai ir programos. Nuo vadovo lyderystės raiškos organizacijoje labai priklauso mokytojų motyvacija darbui ir bendrų organizacijos tikslų siekimas.

2.2. Mokytojų motyvavimo praktikos ir EBPO TALIS tyrimo analizė

„Darbuotojai yra svarbiausias veiksnys, lemiantis vaiko gerovę, mokymąsi ir raidos rezultatus. Todėl darbuotojų darbo sąlygos ir profesinis tobulėjimas laikomi esminiais kokybės elementais“ (Europos Sąjungos Taryba, 2019).

Tarptautinė darbo organizacija (TDO angl. International Labour Organization (ILO)) – Jungtinių tautų agentūra, kuri nuo 1919 m. reguliuoja darbo santykių klausimus. TDO tikslas ir siekis, kad visame pasaulyje būtų didinamas dirbančių žmonių socialinis teisingumas (TDO, 2014)

TDO (2014) priėmė ir paskelbė politikos gaires „Dėl padoraus ankstyvojo ugdymo personalo darbo skatinimo“. Šiose gairėse išdėstyti ankstyvojo ugdymo darbuotojų padoraus darbo skatinimo principai. Šiuo atžvilgiu jie apima ankstyvojo ugdymo darbuotojų darbo ir įdarbinimo sąlygas, finansavimą, mokymo programas ir kvalifikacijos praktiką, socialinę apsaugą, profesinę etiką bei valdymo sistemas. Politinės gairės yra skirtos kaip orientacinė priemonė principams, kurie turėtų atspindėti kuriant ir įgyvendinant ankstyvąjį ugdymą. TDO gaires rekomenduoja įgyvendinti laipsniškai, atsižvelgiant į šalies nacionalines sąlygas: ekonominę bei politinę kontekstus (TDO, 2014). Tarptautinė darbo organizacija, 2023 m. lapkričio 15 d. minėjo dešimties metų sukaktį, kuomet įsigaliojo gairės, kurios buvo priimtose vyriausybių ir darbdavių bei darbuotojų organizacijų paskirtų kompetentingų ekspertų. Kaip apibrėžta TDO gairėse, ankstyvojo ugdymo mokytojai yra pagrindiniai veiksniai, kurie lemia kokybišką išsilavinimą, o kokybiškas išsilavinimas priklauso nuo mokytojų rengimo, kvalifikacijos kėlimo, paramos teikimo bei gerų darbo sąlygų užtikrinimo (TDO, 2023).

Europos Sąjungos Taryba 2019 m. gegužės 22 d. paskelbė rekomendaciją „Dėl kokybiškų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros sistemų“, kuriose valstybėms narėms buvo pateiktos rekomendacijos. Viena iš rekomendacijų reglamentuoja ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesionalumo didinimą. Rekomendacijose aiškiai apibrėžiama, kokių veiksmų turi imtis valstybės narės, kad sėkmingai įgyvendintų pateiktas rekomendacijas:

1) ikimokyklinio ugdymo mokytojų profesijos prestižo ir statuso kėlimas. Rekomendacijomis siekiama užtikrinti patrauklų mokytojo profesinį statusą, karjeros galimybes, lyčių pusiausvyrą, kvalifikacijos kėlimo kryptis, o jos neturintiems darbuotojams jų įgijimo galimybes.

- 2) pirminių mokytojo profesijos studijų ir tolimesnio profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo gerinimas atliepiat vaikų gerovę, tenkinant raidos poreikius, užtikrinant visapusišką vaiko teisių supratimą;
- 3) subalansuoti mokytojų pasiruošimo profesinei veiklai skirtą laiką, kuris skirtas: veiklų planavimui, bendradarbiavimui su tėvais, kolegomis ar specialistais.
- 4) siekti tobulinti ir suteikti mokytojų profesinius įgūdžius, rengiant juos dirbti su įvairiomis vaikų grupėmis. Tenkinti specialiųjų ugdymo(si), negalios, individualius, socialinę atskirtį patiriančių vaikų poreikius (Europos Sąjungos Taryba, 2019).

Taip pat labai svarbus šių rekomendacijų aspektas, palankių darbo sąlygų mokytojams sudarymas. Rekomendacijose teigiama, jeigu valstybės narės sieks užtikrinti geras darbo sąlygas, taip pat darbo užmokesčio didinimą, ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbas gali tapti patrauklesnis aukštesnės kvalifikacijos darbuotojams, o gal net ir vyriškos lyties atstovams. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose, darbo sąlygoms gerinti svarbus aspektas yra suaugusiųjų ir vaikų skaičiaus santykis, grupių dydžiai, nustatyta, kad kuo mažesnės grupės ir daugiau mokytojų jose, užtikrina geresnę darbuotojų motyvaciją ir pasirinkimą dirbti ikimokyklinio ugdymo mokytoju. Mentorystė ar pagalba, naujiems mokytojams pradėdant dirbti puiki motyvacija greičiau pradėti kokybiškai dirbti (Europos Sąjungos Taryba, 2019).

Atsižvelgiant į ES Tarybos (2019) pateiktas rekomendacijas valstybėms narėms dėl ankstyvojo ugdymo darbuotojų rėmimo Europos Komisijos darbo grupė (2020) parengė ataskaitą „Ankstyvasis ugdymas ir priežiūra Kaip įdarbinti, apmokyti ir motyvuoti kvalifikuotus darbuotojus“, kurioje pateikiama į ką turėtų atsižvelgti valstybės narės įgyvendindamos šias rekomendacijas ir motyvuodamos mokytojus rinktis mokytojo profesiją, kelti kvalifikaciją ir kaip išlaikyti jau dirbančius. Šioje ataskaitoje daugiausia dėmesio skiriama ankstyvojo ugdymo mokytojų motyvacijai ir gerovei palaikyti. Pateikiami būdai:

- kaip pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus ir motyvuotus darbuotojus dirbti ankstyvojo ugdymo sektoriuje. Siekiama įkvėpti valstybės nares ir darbdavius reformuoti arba tobulinti procesus siekiant pritraukti, įdarbinti ir išlaikyti kompetentingus ir motyvuotus mokytojus;
- kaip stiprinti ankstyvojo ugdymo mokytojų profesionalumą. Pateikiamos rekomendacijos ir gerosios patirtys, padėsiančios ankstyvojo ugdymo darbdaviams ir socialiniams partneriams gerinti ankstyvojo ugdymo paslaugų teikimo kokybę didinant mokytojų profesionalumą (ES Taryba, 2019).

Toliau autorė apžvelgia Lietuvos Respublikos teisės aktus, nustatančius ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojų motyvacijai aktualius veiksnius.

Aukščiausią galią turintis teisės aktas *Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992)* IV skirsnio, 48 ir 49 straipsniai reglamentuoja darbo pasirinkimo ir sąlygų klausimus, LR Konstitucijos, 48 straipsnyje pažymima, kad „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“ (48 str.). LR Konstitucijoje (1992) taip pat reglamentuojami ir darbuotojų poilsio reikalavimai: „kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas“ (49 str.). Gindami savo interesus ir siekdami geresnių darbo sąlygų darbuotojai gali kurti ir jungtis į profesines sąjungas (50 str.) bei „gindami savo ekonominius ir socialinius interesus, turi teisę streikuoti“ (51 str.) (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 m. spalio 25 d.,

1992). LR Konstitucija (1992) įtvirtina pamatinės nuostatas, kuriomis vadovaujantis įgyvendinamos pagrindinės darbuotojų teisės, kuriomis būtų galima skatinti ir užtikrinti darbuotojų motyvavimą.

Ikimokyklinio ugdymo mokytojų ir apskritai visų LR piliečių ir dirbančiųjų, darbo santykius reglamentuoja *Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas (2016)* sudarius darbo sutartis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams gali būti aktualus LR DK, 28 straipsnis, darbo laiko ir šeimos laiko derinimą numatantis ir įtvirtinantis: „darbuotojo elgesys ir jo veiksmai darbe darbdavio turi būti vertinami siekiant praktiškai ir visapusiškai įgyvendinti darbo ir šeimos darnos principą“ (28 str.). Mokytojams yra suteikiamos pailgintos keturiasdešimties darbo dienų atostogos (138 str.), kurias tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2016). LR DK reglamentuojama viena iš pagrindinių darbo ir motyvacinių praktikų – materialinį darbo atlygį, IX skyrius „Darbo užmokestis“ (p. 139–143.), įstatymas įtvirtina minimalaus darbo užmokesčio dydį, skatinimą materialinėmis išmokomis, darbo užmokesčio mokėjimo terminus.

Ikimokyklinio ugdymo paskirtį reglamentuojama *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991), kuris skelbia, kad įstatymo paskirtis:* „padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etnines, socialinius, pažintinius gebėjimus, ugdyti vaiko kognityvinius įgūdžius, padėti vaikui pasirengti ugdytis pagal priešmokyklinio ugdymo programą“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489., 1991). Keletą LR Švietimo įstatymo straipsnių galima sieti su ikimokyklinio ugdymo mokytojų motyvavimu:

- „Pagalba mokyklai ir mokytojui“ (23 str.), reglamentuoja, kad mokytojams būtų teikiama informacinė, ekspertinė, konsultacinė, psichologinė, kvalifikacijos tobulinimo pagalba, kuri padeda mokytojams kelti turimą kvalifikaciją, kvalifikacijos kėlimas yra neatsiejamas nuo mokytojo darbo ir jo motyvacijos užtikrinimo darbui (23 str.).
- „Švietimo prieinamumas dirbantiems asmenims“ (32 str.), šis LR Švietimo įstatymo straipsnis apibrėžia ir įtvirtina galimybę mokytis dirbančiam mokytojui, netik mokiniui, įvairiomis mokymosi formomis.
- „Mokytojo teisės ir pareigos“ (49 str.), šis įstatymo straipsnis reglamentuoja galimą ikimokyklinio ugdymo mokytojo motyvavimą. Mokytojas gali būti motyvuojamas sudarant galimybes: siūlyti ir rengti individualias pedagoginės veiklos programas ir formas ne mažiau kaip penkias dienas per metus kelti kvalifikaciją dalyvaujant kvalifikacijos tobulino programose; įgyti kvalifikacinę kategoriją; dirbti psichologiškai ir fiziškai saugioje darbo aplinkoje; aktyviai dalyvauti įstaigos savivaldoje ir profesinės sąjungos veikloje, tačiau labai verta paminėti, kad šiuo straipsniu įtvirtinama daugiau mokytojo pareigų negu teisių, kurios gali motyvuoti mokytojus (49 str.)
- „Mokyklos bendruomenės narių dalyvavimas švietimo valdyme“ (63 str.), įteisina 1 ir 2 dalių įgyvendinimą, kurios reglamentuoja ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenės narių dalyvavimą švietimo valdyme buriantis į varias interesų grupes, asociacijas, sąjungas padedant kurti mokomojo dalyko turinį, kvalifikacijos tobulino klausimais. Šis LR Švietimo įstatymo straipsnis kaip ir mokslinėje literatūroje pateikiama informacija, nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas į valdymą yra vienas iš darbuotojų motyvavimo būdų.

LR Švietimo įstatymas (1991) įtvirtina prielaidas švietimo įstaigų vadovams būti lyderiais ir organizuoti mokytojų skatinimą ir motyvavimą atsižvelgiant į kiekvieno ikimokyklinio ugdymo mokytojo ar bendruomenės poreikius (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489., 1991).

Visiems Lietuvos Respublikos mokytojams yra sudaromos ir užtikrinamos sąlygos kvalifikacijos tobulinimui, ne mažiau kaip penkios dienos per metus, kurių išlaidos yra apmokamos mokyklos steigėjo ar „mokinio krepšelio“ lėšomis. Taip pat mokytojai privalo tobulinti kvalifikaciją ne rečiau kaip vieną kartą per trejus metus socialinių – emocinių kompetencijų ugdymo srityse (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489., 1991). Pedagogai gali ir turi atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai, nuo kurios priklauso jų darbo užmokestis ir galimybė veikti mokyklos valdymo ir sprendimų priėmimo veikloje.

Klaipėdos miesto savivaldybė, vietos lygmeniu, atsižvelgusi į Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos 2019 m. liepos 25 d. sprendimą Nr. T2-247 „Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2019-2023 metų veiklos prioritetų patvirtinimo“ ir 2020-2021 mokslo metais atliktos Klaipėdos miesto pedagoginių darbuotojų poreikio analizės parengė *Klaipėdos miesto pedagogų rengimo, kvalifikacijos plėtojimo, profesinių kompetencijų tobulinimo ir mokytojų pritraukimo į mokyklas 2020–2024 metų programą (2020)*. Programoje yra numatytos priemonės ir veiksmų planas siejamas su mokytojų poreikio tyrimu ir nustatymu, mokytojų rengimu, perkvalifikavimu, kvalifikacijos tobulinimu, taip pat pedagogo profesijos prestižo didinimu, finansinės paramos teikimu asmenims planuojantiems dirbti pedagoginį darbą. Programoje taip pat numatytos įgyvendinimo kryptys:

- asmenų, kurie būtų motyvuoti ir gabūs, pritraukimas į pedagogines profesijas, kurių Klaipėdos miestui labiausiai trūksta. Šiai kryptčiai įgyvendinti skiriamos priemonės: tikslinių pedagogikos specializacijos bakalauro studijų programos vykdymas; tikslinių ikimokyklinio / priešmokyklinio ir pradinio ugdymo studijų programų vykdymas, kuris finansuojamas valstybės lėšomis;
- skatinimas persikvalifikuoti jau dirbančius pedagoginius darbuotojus arba dar vienos papildomos specializacijos įgijimas. Šiai kryptčiai įgyvendinti skiriamos priemonės: turintiems pedagogo kvalifikaciją, ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo, pradinio ugdymo ir socialinės pedagogikos modulių vykdymas, kuris dalinai finansuojamas valstybės lėšomis;
- sąlygų sudarymas dirbantiems pedagogams tobulinti kompetencijas ir karjeros plėtrą. Šiai kryptčiai įgyvendinti skiriamos priemonės: kvalifikacijos tobulinimo renginių, stažuočių, studentų praktikos organizavimas;
- darbo sąlygų gerinimas jauniems ir dirbantiems pedagoginiams darbuotojams, mokytojams. Šiai kryptčiai įgyvendinti skiriamos priemonės: dalinis finansavimas būsto nuomai jauniems pedagogams; kelionės išlaidų finansavimas pedagogams dirbantiems Klaipėdos mieste, kurie gyvena kitose savivaldybėse;
- formuoti teigiamą viešąją nuomonę apie mokytojo profesiją. Šiai kryptčiai įgyvendinti skiriamos priemonės: atvirų durų dienų organizavimas Klaipėdos miesto bendrojo ugdymo mokyklų abiturientams Klaipėdos Universitete ir Klaipėdos valstybinėje kolegijoje ir atvirkščiai; žiniasklaidos priemonėmis viešinamos studijos (Dėl Klaipėdos miesto pedagogų rengimo, kvalifikacijos plėtojimo, profesinių kompetencijų tobulinimo ir mokytojų pritraukimo į mokyklas 2020–2024 metų programos patvirtinimo, 2020 m. gruodžio 4 d. Nr. AD1-1400., 2020).

Mokytojų darbo užmokestį lemiantys veiksniai. Mokytojų ir kitų dirbančiųjų darbo užmokestis bendrąja prasme yra jo ekonominė nauda, kurią gauna už atliekamą darbą (Matuzevičiūtė-Balčiūnienė ir Jašinskienė, 2021). Anot Šileikos (2016) (cit. iš Matuzevičiūtė-Balčiūnienė ir Jašinskienė, 2021) darbo užmokestis yra svarbiausias dirbančių mokytojų pajamų šaltinis, kuris

užtikrina dirbančiųjų socialinės padėties prestižą, gyvenimo kokybę, sąlygas, todėl kiekvienas dirbantis mokytojas yra asmeniškai suinteresuotas gauti didesnę atlygį už darbą. Jei mokytojo profesijos atstovų darbo užmokestis būtų didesnis ir motyvuojantis, tuomet daugiau asmenų rinktųsi mokytojo profesiją arba lengviau būtų juos išlaikyti. Mokytojų darbo užmokestis kol kas nėra adekvatus jų turimoms profesinėms žinioms, turimai kvalifikacijai, atsidavimui darbui ir darbo sudėtingumui.

Mokytojų darbo užmokesčio tema šiuo metu labai opi, ieškoma priemonių kaip būtų galima dar pakelti jų atlyginimus, tokiu būdu pritraukiant jaunos, gabius mokytojus ir tuo pačiu išlaikant darbo rinkoje jau patyrusius savo profesijos mokytojus profesionalus.

Kaip pastebi Matuzevičiūtė-Balčiūnienė ir Jašinskienė (2021) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų darbo užmokestis priklauso nuo profesinio darbo stažo ir turimos kvalifikacijos.

Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatyme (2017), aiškiai reglamentuotas ikimokyklinių ir priešmokyklinių ugdymo mokytojų pareiginės algos koeficientas, kuris priklauso nuo pedagoginio darbo stažo ir kvalifikacinės kategorijos. Kaip motyvuojanti priemonė rinktis mokytojo darbą gali būti darbo laikas, kuris yra 36 valandos per savaitę iš kurių 31 valanda skiriama tiesioginiam – kontaktiniam darbui su vaikais ir 5 valandos netiesioginiam – nekontaktiniam (darbų, veiklų planavimui, dokumentams rengti, darbui su tėvais, bei bendradarbiavimui su tėvais). Mokytojams gali būti didinamas darbo užmokestis nuo 5-10 %, jeigu grupėje ugdomi 2 ar daugiau vaikų, kurie turi įgimtų ir/ar įgytų specialiųjų poreikių arba 1-3 vaikai turi labai didelių specialiųjų poreikių (Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymas, 2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198., 2017).

Taigi, kalbant apie ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbo užmokestį, labai svarbu paminėti – profesines sąjungas. „Profesinės sąjungos yra savanoriškos, savarankiškos ir savaveiksmės organizacijos, atstovaujančios darbuotojų profesinėms darbo, ekonominėms, socialinėms teisėms ir interesams ir juos ginančios“ (Lietuvos Respublikos profesinių sąjungų įstatymas, 1991 m. lapkričio 21. Nr. I-2018., 1991). Profesinės sąjungos aktyviai veikia švietimo darbuotojų lygmeniu ir vienija nemažą dalį narių. Jos informuoja mokytojus apie teisingas darbo sąlygas, darbo užmokestį, įvairias socialines garantijas. Profesinių sąjungų veikla – derybos dažniausiai susijusios dėl darbo užmokesčio ir geresnių darbo sąlygų užtikrinimo. Profesinės sąjungos nepasiekusios derybų metu geresnių sąlygų, didesnio darbo užmokesčio ir kt. neretu atveju imasi streikuoti. 2016 m. Lietuvos švietimo ir mokslo profesinė sąjunga (LŠMPS) rengė streiką, kurio pagrindinis tikslas ir reikalavimas buvo šakos kolektyvinėje sutartyje įtvirtinti ilgalaikę mokytojų darbo užmokesčio didinimo ir darbo sąlygų gerinimo perspektyvą.

LŠMPS 2019 m. gruodžio 2 d. buvo atnaujinta kolektyvinė sutartis ir joje konkrečiai susitarta, kad nuo 2020 m. rugsėjo 1 d. sulyginti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojų darbo užmokestį, nes tuo metu skirtumas buvo net 30 %. Iki 2023 m. spalio 6 d. sekė dar keletas pakeitimų, kurie turėjo ryškių teigiamų, motyvuojančių momentų mokytojams. 2024 m. darbo užmokestis kyla 20 %, tai kelia vilčių, kad visų Lietuvos mokytojų, motyvacija darbui tik augs.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas (TALIS, angl.

Teaching and Learning International Survey), dažnai būna vadinamas „mokytojų balso“ tyrimu. TALIS tyrime, Lietuva dalyvavo 2018 metais. TALIS tyrimas yra ypatingas, nes šiuo tyrimu pagrindinis dėmesys skiriamas mokytojams ir švietimo įstaigų vadovams, o jo uždavinys – kuo aiškiau išgirsti mokytojų ir vadovų balsą surenkant globaliai ir strategiškai svarbius tarptautinius tyrimo duomenis susijusius su mokymu. Tyrimo pagalba surinktų tarptautinių duomenų analizė parodo ar kitoms valstybėms taip pat tenka susidurti su švietimo politikos iššūkiais, tuo pačiu metu šalys gali pasidalinti gerąja patirtimi problemų sprendimui švietimo sektoriuje.

Į TALIS (2018) tyrimo programą buvo atrinktos devynios aktualios tyrimo temos:

- ugdymo praktika, kurią taiko mokytojai;
- vadovavimas – lyderystė mokyklai;
- mokytojų profesinio darbo praktika;
- pedagogikos studijos, mokytojų rengimas;
- mokytojams teikiamo grįžtamojo ryšio gerinimas;
- mikroklimatas mokykloje;
- pasitenkinimas darbu;
- mokyklų vadovų ir mokytojų santykiai, bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis;
- mokytojų savarankiškumas (TALIS, 2018).

Tarptautiniai TALIS (2018) tyrimo ataskaitos rezultatai yra pateikti skirstant į dvi dalis:

1. „*Mokytojai ir mokyklų vadovai – besimokantys visą gyvenimą*“ (angl. *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*) – pirmoji tyrimo dalis apima temas susijusias su mokytojų rengimu, mokytojų ir mokyklų vadovų profesinėmis žiniomis ir gebėjimais, nuolatiniu profesiniu tobulėjimu (TALIS, 2018).

Motyvacija tapti mokytoju. Daugelis šalių bando ir taiko įvairias priemones bei mechanizmus siekdamas pritraukti gerus kandidatus, turinčius aukštus mokymosi pasiekimus į mokytojo profesiją, tačiau tai padaryti nėra lengva. TALIS, 2018 tyrimo vienas iš uždavinių padėti suprasti mokytojo profesijos pasirinkimo vidinius asmeninius motyvacinus, psichologinius mechanizmus. Remiantis TALIS, 2018 m., EBPO šalyse ir Lietuvoje, didžioji dauguma mokytojų nurodė, kad mokytojo profesiją paskatino rinktis svarbūs motyvai, susiję su galimybe *daryti įtaką jaunajai kartai, ją lavinti ir pasitarnauti visuomenės gerovei*. Tyrimo dalyvavę du trečdaliai Lietuvos mokytojų daugiau negu vidutiniškai EBPO šalyse, svarbiais motyvais nurodė, renkantis mokytojo profesiją, *stabilias karjeros galimybes ir socialines garantijas*, kurios jiems lygiaverčiai svarbios kaip ir altruistiniai motyvai. (TALIS, 2018). Nauji mokytojai, kurie dirba mažiau negu penki metai nurodė, kad jiems labai svarbios įvadinės veiklos į profesiją, po kurių mokytojai jaučiausi pasitikintys profesinėje veikloje ir jaučia vidinį pasitenkinimą darbu. Tačiau, 2018 m. duomenimis Lietuvoje tik 9 % naujų mokytojų buvo paskirti mentorai.

Nuolatinis profesinis tobulėjimas (NPT) ir jo galimybės. Mokytojai, kaip visą gyvenimą besimokanti profesija, turinti įvairius ir skirtingus mokymosi ir ugdymosi poreikius. Mokytojai nemaža dalimi patys turi būti suinteresuoti ir ieškoti galimybių NPT, o pasiūlą ir prieinamumą mokymų užtikrina atsakingos institucijos. Lietuvos mokytojų teigiamai mokymo praktikai turėjo profesinio tobulėjimo veiklos. Lietuvoje ir kitose EBPO šalyse aktualios ir dominančios kvalifikacijos tobulinimo sritys mokytojams yra: informacinių kompiuterinių technologijų taikymas, mokymai ar seminarai kaip

ugdyti specialiųjų poreikius turinčius vaikus. Mokytojai patvirtina, kad dalyvavimas NPT veiklose yra naudinga ir būtina. Mokytojai būtų labiau motyvuoti ir paskatinti dalyvauti kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose, jeigu būtų formaliai paskirtas tikslus laikas mokymosi renginiams arba suteikta galimybė neformaliai bendradarbiavimui veiklose kartu su kolegomis. Kaip darbuotojų motyvacijos priemonė dalyvauti NPT būtų darbdavio palaikymas, parama ar įvairios finansinės ir nefinansinės paskatos: kompensuotos, apmokėtos NPT išlaidos, atleidimas nuo tiesioginių pareigų, aprūpinimas veiklai reikalingomis priemonėmis, mokymosi atostogų suteikimas, mokymo valandų skaičiaus sumažinimas, profesinė nauda, mokymo įrangos ar medžiagos suteikimas. Mokytojai, kurie gavo finansinį ar nefinansinį paskatinimą yra labiau motyvuoti daugiau dalyvauti įvairaus pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo mokymuose, seminaruose.

2. „*Mokytojai ir mokyklų vadovai – vertinami profesionalai*“ (angl. *Teachers and School Leaders as Valued Professionals*) – antroji tyrimo dalis apima temas susijusias su: mokytojo profesijos prestižu ir statusu visuomenėje, mokytojų ir mokyklų vadovų karjera, darbo sąlygomis, atlygiu, profesiniu bendradarbiavimu ir kolegialiais santykiais mokyklose, mokytojų ir mokyklų vadovų lyderyste (TALIS, 2018).

Mokytojo profesija ir prestižo statusas. Tyrimų, atspindinčių realybę, susijusių su mokytojų profesijos prestižo kaita, lyginant su daugybe kitų profesijų nuo nepriklausomybės atgavimo laikų nebuvo daryta (Švietimo problemos analizė, 2021). Mokytojams keliama uždaviniai ir lūkesčiai ugdant jaunąją kartą prasilenkia su mokytojų prestižu visuomenėje (TALIS, 2018). Atliktoje Švietimo problemos analizėje (2021) gautos išvados tik patvirtina, kad: Lietuvoje, mokytojo profesijos prestižas glaudžiai siejasi su mažu patrauklumu jaunajai kartai renkantis pedagogikos srities studijas ir planuojant tolimesnį gyvenimo kelią; mokytojai patys yra labai kritiški savo profesijos prestižui, nei visuomenė. TALIS (2018) tyrimo rezultatai parodė, kad jaunesni Lietuvos mokytojai iki 30 metų, daugiau negu vyresni nuo 50 metų, mano, jog mokytojo profesija yra vertinama visuomenės narių ir tie mokytojai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu. Kadangi, Lietuva nedalyvavo 2013 m. vykdytame TALIS (2018) tyrime, nėra duomenų palyginimui. Džiugina jog jaunoji karta pozityviau vertina mokytojo profesijos prestižiškumą, tuo pačiu tikimasi, kad visuomenė labiau vertins šią profesiją, taip paskatindama jaunos specialistus rinktis mokytojo kelią. TALIS (2018) tyrimo rezultatai rodo, stiprų ryšį tarp jausmo, kurį mokytojas jaučia, kad mokytojo profesija vertinama visuomenės ir pasitenkinimo darbu, šitas ryšys yra būdingas Lietuvos mokytojams. Galima, teigti jeigu mokytojo profesijos prestižas visuomenės tarpe būtų aukštesnis, tuomet motyvacija rinktis ir studijuoti mokytojo specialybę būtų kur kas patrauklesnė studijas besirenkančių studentų tarpe. Kaip nurodyta TALIS (2018) tyrime prestižą mokytojo profesijai įtakoja daug veiksnių, kurie susiję su darbo sąlygomis. Mokytojų pasitenkinimą darbu įtakoja tokie veiksniai: galimybė dalyvauti, įsitraukti mokyklos veiklose priimančios sprendimus susijusius su valdymu, grįžtamasis ryšys, kurį gauna mokytojai už įvertintą darbą, atliktas užduotis, bendradarbiavimu grįstos veiklos, darbas (tobulinant kompetencijas). Tyrimo pagalba buvo išsiaiškinta, kad mokytojai pasitenkinimą profesija sieja su individualiais troškimais ir siekiais, o pasitenkinimą darbu sieja su supančiais mokyklos elementais. Todėl būtina mokytojus motyvuoti per pasitenkinimą profesija ir darbu, nukreipiant įvairias priemones motyvacijai skatinti į mokyklas, kuriose pasitenkinimas darbu žemas.

Mokytojų stresas ir streso šaltiniai. TALIS (2018) turime analizuojami mokytojo patiriamo streso rodikliai, kurie apima veiksnius susijusius tik su mokytojų darbo santykiais ir aplinka, neįtraukiant

gyvenime patiriamo nerimo ir išgyvenimo. Stresas gali labai stipriai įtakoti mokytojų motyvaciją, žemą pasitenkinimą darbu, darbo rezultatus ir padidinti mokytojų profesinį perdegimą. Stresas mokytojų tarpe neretas reiškinys, tik 9 % Lietuvos mokytojų nurodė nepatiriantys streso (EBPO šalyse – 9 %). Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti veiksnius sukeliančius stresą mokytojams. Kaip rodo tyrimo rezultatai EBPO šalyse ir Lietuvoje mokytojams stresą kelia panašūs šaltiniai, tik skiriasi jų stiprumo lygiai. Lietuvos mokytojams stiprų stresą kelia ir neigiamai veikia jų darbą, atsakomybė už mokinių pasiekimus 75 %, o EBPO šalyse – 44 %, antra – baimė laiku neįgyvendinti valstybės ir savivaldybių sparčiai besikeičiančius reikalavimus, Lietuvoje 64 %, o EBPO šalyse – 40 %, ir ketvirta – labai didelis administracinio darbo krūvis Lietuvoje – 54 %, EBPO šalyse – 49 %. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų Lietuvos mokytojai patiria labai daug streso prisiimdami atsakomybes už mokinių rezultatus, teises aktų reikalavimų įgyvendinimą ir administracinio darbo krūvio apimtį. Būtina užtikrinti streso mažinimo priemones ir veiklas nukreipti į visas mokyklas ir mokytojus.

Mokytojo pasitraukimas iš profesijos. Mokytojo pasirinkimas pasitraukti iš mokytojo profesijos rimta problema, kelianti didžiulę grėsmę švietimo sistemos stabilumui netik Lietuvoje bet ir visose EBPO šalyse. Pasitraukimo iš mokytojo profesijos reiškinys apima daugelį aspektų, kurie yra susiję ir turi neigiamos įtakos mokyklų klimatui, ugdymo turiniui ir jo įgyvendinimui, mokinių pasiekimams taip pat ir finansinės pasekmės valstybės sistemai. Lietuvos situacija sudėtinga, kadangi 2018 m. net 45 % Lietuvos mokytojų nurodė norintys per penkis metus pasitraukti iš mokytojo profesijos. Net ir skirtingose asmenų amžiaus grupėse noras palikti mokytojo profesiją lieka sudėtingas: jaunesni negu 50 metų mokytojai (Lietuvoje 29 %, EBPO šalių vidurkis 14 %) nurodė norą išeiti iš darbo per penkis metus, vyresni negu 50 metų 60 %, o EBPO šalių vidurkis 52 %. Sprendimą dėl pasitraukimo iš mokytojo profesijos, penkių metų laikotarpyje, lemia ir nuolat skatina – patiriamas aukštas streso lygis darbe.

Mokytojų darbo sąlygos: saugumas, judumas ir atlyginimas. Mokytojų darbo sąlygos – platus darbinių charakteristikos elementų rinkinys apimantis tokius aspektus kaip: darbo užmokestis, darbo sutarties sąlygos, socialinė, fizinė darbinė aplinka, karjeros galimybės, savarankiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, komandinis darbas ir pasitikėjimas. Toliau darbe autorė apžvelgs su mokytojų darbo sąlygomis susijusius elementus.

Mokytojų darbo sutartys ir krūvis. Įdarbinimo ir darbo sąlygos yra svarbūs mokytojo profesijos patrauklumo elementai. Patrauklios darbo sąlygos pritraukia talentingus asmenis pasirinkti mokytojo profesiją, tampa lengviau išlaikyti jau dirbančius profesionaliausius mokytojo profesijos atstovus. Sudarytos neterminuotos darbo sutartys su mokytoju užtikrina saugumo jausmą, motyvaciją ir didesnę įsipareigojimą mokyklai. Terminuotos darbo sutartys demotyvuoja mokytojus sukeldamos nesaugumą ir didesnę mokytojų kaitą mokyklose. Lietuvoje, mokytojai, net 92 % dirba pagal neterminuotas darbo sutartis, o EBPO šalyse 82 %. Galima teigti, kad Lietuvoje lyginant su EBPO šalimis mokytojai gali jaustis saugiai ir užtikrintai dėl darbo. Atkreiptinas dėmesys, kad daugiau mokytojų vyrų ir jaunesnių mokytojų negu 30 metų dirba pagal terminuotas darbo sutartis ir nepilnu darbo krūviu, kurie prasčiau vertina savo darbo veiksmingumą. Dar vienas svarbus aspektas lyginant 2013 ir 2018 metų TALIS tyrimus, skirtumas reikšmingas, mokytojų dirbančių vienoje mokykloje mažėjimas 5,8 procentiniais punktais.

Formalus mokytojų vertinimas. Mokytojo darbe taip pat labai svarbus mokytojų vertinimas, kurio metu įvertinamas mokytojo kompetencijos ir teikiamas grįžtamasis ryšys apie pasiekimus ir darbo atlikimą. Formalusis mokytojų vertinimas gali suteikti daug naudingos informacijos padedančios

valstybės ir mokyklos lygmeniu suprasti ir priimti sprendimus reikalingus dėl mokytojų profesinio tobulėjimo ir karjeros perspektyvų. Mokytojų vertinimas turi vesti prie darbo apmąstymo, profesinio tobulėjimo tai pat ir prie atskaitomybės, o tokio vertinimo rezultatai siejasi su pasiekimų ir standartų atitikimu, kurie įvertinami darbo užmokesčio padidiniu ar kitokiomis finansinėmis paskatomis. TALIS (2018) tyrimo rezultatai dėl mokytojų formaliojo vertinimo rodo, kad mokytojų vertinimo tikslas EBPO šalyse yra grindžiamas profesiniu tobulėjimu. Lietuvoje kaip ir EBPO šalyse dažniausios vertinimo funkcijos yra: grįžtamojo ryšio teikimas, mokytojo veiklos tobulino plano parengimas, mentorius paskyrimas – reta priemonė. Žinoma mokytojo vertinimas gali paveikti ir mokytojo karjerą, pokyčiu pareigose ar net galis grėsti atleidimu iš pareigų Lietuvoje 35 %, o EBPO šalyse 51 %. Lietuvoje mokytojo vertinimas yra motyvuojantis, kadangi po vertinimo mokytojai net 82 % sulaukia priemonės, kuri susijusi su finansinėmis paskaitomis, tokiomis kaip darbo užmokesčio padidinimas ar kitokios įstatymų numatytos finansinės paskatos. Galima teigti, kad mokytojų vertinimas siejamas su teigiamomis ir motyvuojančiomis priemonėmis, o atitinkamai mažėja mokytojų atleidimas, kadangi teikiamos mokytojų mentorystės paslaugos ar profesinio tobulėjimo plano sudarymas.

Mokytojų pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu ir darbo sąlygomis. Mokytojo profesijos kelio pasirinkimą TALIS (2018) tyrimo respondentai siejo su pasitenkinimo jausmu, kuris kyla iš vidinių paskatų daryti teigiamą poveikį ugdant jaunąją kartą ir kurti visuomenės gerovę. Atlikus tyrimą matyti, kad šalia altruistinių tikslų, stipriai veikia ir išoriniai motyvacijos veiksniai: mokytojo darbo saugumas, pajamų stabilumas, darbo derinimas su kitomis pareigomis. Mokytojai tiek Lietuvoje 11 % tiek EBPO šalyse 33 % yra patenkinti gaunamu atlygiu. Darbo sąlygomis patenkinti Lietuvos mokytojai 77 % , o EBPO šalyse 66 %. Mokytojų išlaikymas švietimo įstaigose ir sistemoje yra svarbus sprendžiant sudėtingą visų mokytojų trūkumo problemą. Lietuvoje ir EBPO šalyse mokytojai, kurie yra nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ketina ne ilgiau kaip penkis metus dirbti mokytojais, o tie kurie patenkinti darbo sąlygomis mokykloje, kurioje dirba teigia, kad nenori keisti mokyklos ir palikti profesijos. Galima daryti prielaidą, kad norint išlaikyti mokytojus ir motyvuoti dirbti, Lietuvoje būtina didinti darbo užmokestį ir gerinti įdarbinimo ir darbo sąlygas.

Mokytojų bendradarbiavimas gerinant profesionalumą. Mokytojų bendradarbiavimas dar vienas svarbus esminis profesionalumo komponentas. TALIS (2018) tyrime mokytojų bendradarbiavimas žvelgiamas per plačią perspektyvą, kuris apima įvairias veiklas. Atliekant TALIS tyrimą mokytojų bendradarbiavimo veiklos buvo skirstomos į dvi grupes: 1) paprasto pobūdžio bendradarbiavimas susijęs su informacijos mainais ir mokymo veiklų koordinavimas: mokytojai keičiasi mokomosiomis medžiagomis, dalyvavimas susirinkimuose, mokinių vertinimo kriterijų užtikrinimas; 2) didelis mokytojų įsitraukimas, profesinis bendradarbiavimas: grįžtamojo ryšio pateikimas, kuomet stebėta kito mokytojo pamoka, mokymasis komandoje ir dalyvavimas veiklose bendradarbiaujant ir tobulinant profesiją. Lietuvoje kaip ir EBPO šalyse labiausiai paplitusi mokytojų bendradarbiavimo forma yra informacijos mainai ir veiklos koordinavimas susijęs su mokymu, bet Lietuvoje toks bendradarbiavimas vyksta rečiau negu EBPO šalių vidurkis. Mažiau paplitęs yra profesinis mokytojų bendradarbiavimas, kuris grindžiamas visapusiška bendradarbiavimo nauda mokytojams. Labai svarbu paminėti, kad mokytojų bendradarbiavimas labai priklauso nuo jų asmeninių savybių ir interesų, o mokyklos indėlis labai mažas ir sudaro 7,7 % Lietuvoje. Kaip rodo kitų šalių patirtis visi mokytojai, kurie reguliariai dalyvauja ir profesiniame bendradarbiavime su kolegomis, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir gerai vertina profesinį veiksmingumą. Profesinis bendradarbiavimas su kolegomis labai svarbus mokytojų bendruomenėje tobulinant mokymo kompetencijas, diegiant

inovacijas, taikant mokymo metodus ir juos aptariant. TALIS (2018) tyrime pažymima, kad daugumai mokyklų būdingi geri santykiai, mokytojų pasitikėjimas vieni kitais, tarpusavio pagalba grindžiama bendradarbiavimo kultūra. Lietuvoje apie 90 % apklaustųjų teigia, kad mokyklose jaučiama bendra atsakomybė už mokyklos veiklą, vadovaujasi bendrais mokymo principais ir yra skatinami imtis naujų iniciatyvų. Nors mokytojai Lietuvoje pozityviai vertina kolegiskus santykius ir bendradarbiavimą, bet iš pateiktų atsakymų apie bendradarbiavimą visiškai sutinka maždaug ketvirtadalis, sutinka tik du trečdaliai. Atsakymai rodo, kad bendradarbiavimo kultūrą tarp mokytojų galima ir būtina plėtoti norint išlaikyti dirbančius ir pradedančius dirbti mokytojus. Kaip pažymima TALIS (2018) tyrime, kolegialūs santykiai, bendradarbiavimu grindžiama kultūra su savo kolegomis užtikrina geresnę mokytojų savijautą, mokytojai tampa atsparesni sunkumams, iššūkiams, patiria mažiau streso. Bendradarbiavimo kultūrai didelę svarbą įtaką turi mokyklos vadovas, kuris gali didinti arba mažinti bendradarbiavimą tarp mokytojų. Lietuvoje daugiau nei vidutiniškai EBPO šalyse mokytojai sutinka, kad mokyklos vadovai skatina mokytojus įsitraukti į sprendimų priėmimą. Kaip matyti iš tyrimo duomenų, mokytojai, kurie teigia turintys galimybę dalyvauti priimant sprendimus labiau įsitraukia į profesinio bendradarbiavimo veiklas.

Grįžtamas ryšys ir jo svarba mokytojams. Grįžtamojo ryšio svarba mokytojams yra labai didelė tobulinant jų darbo kokybę bei supratimą apie mokymo praktikas, taikomus metodus. TALIS (2018) tyrime grįžtamas ryšys apibūdinamas – kaip bendravimo forma, kuria mokytojas pateikiama visa informacija apie mokymą ir taikomus mokymo metodus. Tyrime įvardyti gyžtamojo ryšio šaltiniai: 1) išoriniai vertintojai; 2) mokyklos vadovas ir kiti atsakingi asmenys; 3) mokyklos mokytojai. Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai Lietuvoje 98 %, o EBPO šalyse 90 %, bent vienu iš trijų grįžtamojo ryšio šaltinių, kurie nurodyti tyrime, gauna grįžtamąjį ryšį. Kaip rodo tyrimas, mokytojai gaunantys grįžtamąjį ryšį keletu skirtingų būdų jį vertina gerai ir teigiamai, kaip turintį teigiamos įtakos jų darbui. TALIS (2018) tyrime dalyvavusių šalių tarp jų ir Lietuvos mokytojai vertinantys gaunamą grįžtamąjį ryšį buvo labiau patenkinti savo darbu.

Apibendrinanti galima teigti, kad į ankstyvojo ugdymo mokytojų palankesnes darbo sąlygas tarptautiniu lygmeniu atkreiptas dėmesys tik nuo 2014 metų, o aiškesnes rekomendacijas Europos Taryba pateikė 2019 metais. Rekomendacijose aiškiai nurodyta valstybėms narėms kaip gerinti ankstyvojo ugdymo mokytojų kokybiškesnes darbo sąlygas ir darbo užmokesčio didinimą, sudarant patrauklesnes darbo sąlygas aukštesnės kvalifikacijos mokytojų pritraukimui ir vyriškos lyties priraukimą į ikimokyklinio ugdymo sektorių. Po šių rekomendacijų pateikimo Lietuvos švietimo politikos sistema pradėjo intensyviai veikti imantis veiksmų gerinant ikimokyklinio ugdymo mokytojų darbo sąlygas ir mokytojų pritraukimo programas į šį sektorių, keliant mokytojų profesijos prestižą. EBPO TALIS (2018) tyrime analizuotos švietimo įstaigų vadovų ir mokytojų darbo sąlygos, veiksmingas profesinis tobulėjimas ir jo galimybės, mokytojų bendravimo ir bendradarbiavimo svarba, bei vadovų lyderystė, kuri svarbi mokytojų motyvacijos stiprinimui prisidedant prie veiksmingesnės švietimo politikos įgyvendinimo.

3. Vadovo lyderystės stiliaus įtakos mokytojų motyvacijai empirinis tyrimas

Šioje magistro baigiamojo projekto dalyje autorė pagrindžia tyrimo metodologiją ir pateikia informaciją apie duomenų rinkimo metodus, tyrimo organizavimą, tipą, respondentų imtį, tyrimo etiką. Kitame projekto skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai.

3.1. Tyrimo metodologija

Empiriniu tyrimu siekiama ištirti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, vykdyta internetu. Remiantis Gaižauskaite ir Mikėne (2014), anketinė apklausa – dažniausiai naudojamas tyrimo metodas, tiriant socialinius reiškinius ir vertinant priežastinius ryšius tarp jų. Šis tyrimo metodas pasitelkiamas siekiant reprezentatyvių duomenų iš apibrėžtos populiacijos, taigi baigiamojo darbo atveju – Klaipėdos švietimo įstaigų mokytojų.

Tyrimu siekiama nustatyti lyderystės stiliaus ir mokytojų motyvacijos priklausomybės ryšius, o šių ryšių patvirtinimui, taigi tam buvo atlikta statistinė duomenų analizė, konkrečiau:

- Apklaustos duomenų analizei taikomas *statistinės analizės metodas*. Tyrimo duomenys apdorojami „IBM SPSS Statistics 27.0.1.0“ programinės įrangos paketu.
- Siekiant nustatyti, ar tyrime naudojamų skalių duomenys patikimi bei pakankamai atspindi tiriamąjį reiškinį, skaičiuojamas skalių vidinis suderinamumas, taikant Chronbach'o alpha kriterijų. Laikoma, kad skalės vidinis suderinamumas pakankamas, kai Chronbach'o alpha 0,6 ir daugiau.
- Vertinant vadovo lyderystės stilių raišką bei mokytojų motyvacijos lygį, apskaičiuojami atsakymų į klausimus vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai (SN).
- Vidurkių palyginimui tarp skirtingų respondentų grupių pagal socio-demografines charakteristikas bei darbo kintamuosius taikomas ANOVA testas, kur laikoma, kad vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai, kai $p < 0,05$.
- Siekiant nustatyti ugdymo įstaigos vadovo lyderystės stiliaus ryšį su mokytojų motyvacija, taikomas Pearson koreliacijos (r) koeficientas, nes buvo galima paskaičiuoti reprezentatyvią imtį (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011).
- Siekiant nustatyti priežastinį ryšį, skaičiuotas koreguotasis koeficientas R^2 ir vertintas koeficientas β .

Tyrimo instrumentas. Empiriniam tyrimui atlikti parengta anketa. Anketos klausimyną sudarė trys klausimų blokai:

- 1) Vadovo lyderystės stiliaus nustatymas.
- 2) Mokytojų motyvacijos raiškos nustatymas.
- 3) Socio-demografiniai klausimai.

1) *Vadovo lyderystės stiliaus nustatymui* tyrime buvo naudojamas sutrumpintas daugiafaktorinių lyderystės skalės klausimynas (*angl. Multifactor Leadership Questionnaire 6-S forma, MLQ-6S*) kurį sukūrė Bass'as ir Avolio'is (1995), o 2016 metais Lietuvoje adaptavo ir validavo Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė. Šis instrumentas pasirinktas, vadovo lyderystės stiliaus nustatymui, nes yra gerai ištirtas ir įteisintas visame pasaulyje. Instrumento paskirtis transformaciniam, transakciniam ir

pasyviam/vengiančiam vadovo lyderystės stiliams nustatyti (Bass ir Avolio (1995) cit. iš Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016). Naudojantis šiuo, daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu galima išmatuoti transformacinio, transakcinio ir pasyvaus/vengiančio lyderystės stiliaus dimensijas – idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, intelektualinę stimuliaciją, individualias aplinkybes, nuo rezultatų priklausančią atlygį, išskirtinį vadovavimą ir nekontroliuojamą lyderystę. Vadovo lyderystės stiliaus nustatymui skalėje pateiktas 21 teiginys. Į kiekvieną jų atsakydami respondentai turi pažymėti, kiek sutinka su teiginiais pagal 5 balų Likerto skalę (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Kiekvieną iš lyderystės stilių sudaro dimensijos, apibūdinančios lyderystės stilių. Iš viso yra 7 dimensijos (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Lyderystės stilių konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Bass ir Avolio (1995) cit. iš Vilkaitė-Vaitonė ir kt., 2016)

Vadovo lyderystės stilius	Teiginiai	Dimensijos
Transformacinis lyderystės stilius	Aš gerai jaučiuosi būdamas / - a greta vadovės	Idealizuota įtaka
	Aš būnu visiškai sąžiningas / - a su vadove	
	Aš didžiuojuosi, dirbdamas / -a su savo vadove	
	Vadovė aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	Įkvepianti motyvacija
	Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti kaip organizacija	
	Vadovė man padeda rasti prasmę darbe	
	Vadovė skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	Intelektualus stimuliavimas
	Vadovė skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	
	Vadovė mane skatina pergaltoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskiria dėmesio	
	Vadovė padeda man tobulėti	Individualios aplinkybės
	Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą	
	Vadovė skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti	
Transakcinis lyderystės stilius	Vadovė man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas / - a	Nuo rezultatų priklausančios apdovanojimai
	Vadovė paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	
	Vadovė žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą	
	Vadovė yra patenkinta, kuomet aš pasiekiu numatytų tikslų	Išskirtinis vadovavimas
	Kol viskas sekasi, vadovė nesistengia nieko keisti	
	Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	Vadovė neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	Nekontroliuojama lyderystė
	Viskas, ką aš noriu daryti, vadovei tinka	
	Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus	

Instrumento patikimumas. Siekiant nustatyti vadovo lyderystės stiliaus klausimyno skalių patikimumą autorė naudojo Crombach'o alfa koeficientus (žr. 8 lentelę). Apskaičiuavus vadovo lyderystės stiliaus klausimyno ir lyderystės dimensijų Cronbach'o alfa koeficientą nustatyta, kad

patikimumo koeficientas yra nuo 0,96 iki 0,64. Atsižvelgiant į instrumento matavimo skalę ir subskales, jas galima naudoti tolimesnėje tyrimo analizėje.

8 lentelė. Lyderystės stiliaus skalės patikimumo ir vidinio suderinamumo vertinimas (sudaryta autorės, 2024)

Skalės/subskalės	Teiginių skaičius	Cronbach's alpha koeficientas
Vadovo lyderystės skalė	21	0,96
Transformacinės lyderystės subskalė	12	0,96
Transakcinės lyderystės subskalė	6	0,73
Pasyvios/vengiančios lyderystės subskalė	3	0,64

2) *Mokytojų darbo motyvacijos raiškos nustatymas* atliekamas pasitelkiant Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalę (*angl. BPNS-W – Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale*) – šia skale siekiama įvertinti darbuotojų esminių psichologinių poreikių patenkinimą darbe (Deci ir kt., 2001). Skalę sudaro trys poskalės: autonomijos, kompetencijų, socialinių ryšių poreikių patenkinimo (žr. 9 lentelę). Naudojamas tyrimo instrumentas – viešai publikuojamas ir laisvai prieinamas oficialioje interneto svetainėje: <https://www.selfdeterminationtheory.org/>. Esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skale galima naudotis moksliniams tyrimams atlikti neprašant atskiros leidimo: <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-need-satisfaction-scales/>. Skalės klausimai buvo pritaikyti švietimo įstaigos kontekstui.

9 lentelė. Darbuotojų motyvacijos konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Deci ir kt., 2001)

Eil. Nr.	Skalė	Teiginių skaičius	Teiginio pvz.
1.	Autonomijos poreikio patenkinimo subskalė (7 teiginiai)	1, 5 (R), 8, 11 (R), 13, 17, 20 (R)	„Aš galiu laisvai reikšti savo idėjas ir nuomones darbe“
2.	Kompetencijos poreikio patenkinimo subskalė (6 teiginiai)	3 (R), 4, 10, 12, 14 (R), 19 (R)	„Darbe išmokstu naujų įgūdžių“
3.	Socialinių ryšių (priklausymo) poreikio patenkinimo subskalė (8 teiginiai)	2, 6, 7 (R), 9, 15, 16 (R), 18 (R), 21	„Aš nesijaučiu labai kompetentingas, kai esu darbe“

Respondentai kiekvieną teiginį turėjo įvertinti pagal 7 balų Likerto skalę (nuo 1 – visiškai netiesa iki 7 – visiškai tiesa). Kaip matyti (žr. 9 lentelę), skaleje yra atvirkštinių teiginių (R), jie prieš tyrimo duomenų analizę perkoduojami, t. y. iš 7 į 1, 6 į 2 ir t. t. Kai teiginiai konvertuojami, formuojant poskales, kiekvienos skalės teiginių balai sudedami.

Instrumento patikimumas. Siekiant nustatyti darbuotojų motyvacijos klausimyno skalių patikimumą (autonomijos poreikiai, kompetencijos poreikiai, socialinių ryšių (priklausymo) poreikiai) autorė naudojo Cronbach'o alfa koeficientus (žr. 10 lentelę). Apskaičiavus darbuotojų motyvacijos skalių Cronbach'o alfa koeficientą nustatyta, kad patikimumo koeficientas yra nuo 0,93 iki 0,79. Atsižvelgiant į instrumento matavimo skalę ir subskales, jas galima naudoti tolimesnėje tyrimo analizėje.

10 lentelė. Darbuotojų motyvacijos konstrukto patikimumo ir vidinio suderinamumo vertinimas (sudaryta autorės, 2024)

Skalės/subskalės	Teiginių skaičius	Cronbach's alpha koeficientas
Darbuotojų motyvacijos skalė	21	0,93
Autonomijos poreikio patenkinimo subskalė	7	0,79
Kompetencijos poreikio patenkinimo subskalė	6	0,83
Socialinių ryšių (priklausymo) poreikio patenkinimo subskalė	8	0,89

Remiantis pateikta informacija, nustatyta jog abiejų naudotų skalių ir visų šešių jų poskalių vidinis suderinamumas buvo patikimas (visais atvejais Cronbach'a alpha koeficientas $\geq 0,60$), todėl apibendrinant daroma išvada, kad klausimynų skalės ir subskalės yra teisingai sudarytos ir gerai suderintos.

3) *Socio-demografiniai klausimai* pateikti du: respondentų lytis bei amžius. *Su profesija susiję klausimai* taip pat pateikti du: pedagoginio darbo stažas, įstaigos vadovo vadovavimo laikas.

Tyrimo imtis ir dalyviai. Atsižvelgiant į tai, jog šiuo tyrimu siekiama ištirti Vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pasirinkta tikslinė tiriamųjų atranka. Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014) nurodo, jog siekiant reprezentatyvių tyrimo rezultatų, tikslinga taikyti kriterinės, tikimybinės tiriamųjų atrankos, imties sudarymo būdus. Atsižvelgiant į tai, tyrimo autorė iškėlė tokius tyrimo dalyvių atrankos kriterijus:

- Ikimokyklinio ugdymo mokytojas.
- Šiuo metu dirba Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Siekiant nustatyti reprezentatyvų imties dydį, naudojama pagal V. Paniott formulė, kuri yra tokia.

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

4 pav. Paniott'o formulė

Čia: n – imties dydis, Δ - paklaida (5 proc.), N – generalinė visuma.

Kaip matyti, pagal formulę reikalinga sužinoti generalinę visumą. Šio tyrimo atveju, generalinės visumos dydis – Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių pedagogų skaičius.

Remiantis Klaipėdos miesto savivaldybės tinklalapyje pateikta informacija (2024), mieste veikia 41 ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Pagal šiame tinklalapyje pateiktas nuorodas į ikimokyklinių ugdymo įstaigų interneto tinklalapius, kiekviename jų ieškotas ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančių ikimokyklinio ugdymo mokytojų skaičius – 722. Tai generalinė visuma. Pagal šį skaičių toliau apskaičiuojamas imties dydis:

Taigi, apskaičiuotas imties dydis – 258 respondentai.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,0025 + 0,00138} = \frac{1}{0,00388} = 257,7 \quad (2)$$

5 pav. Respondentų imties dydis

Tyrime dalyvavo 259 Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys pedagogai. Tyrime dalyvavusių Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojų socio-demografiniai duomenys ir su profesija susijusios charakteristikos pateikiamos (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Respondentų charakteristikos (sudaryta autorės, 2024)

		N	Proc.
Lytis	Moteris	255	98,5
	Vyras	4	1,5
	Kita	0	0
Amžius	18–30 m.	23	8,9
	31–40 m.	42	16,2
	41–50 m.	62	23,9
	51–60 m.	75	29
	61 m. ir daugiau	57	22
Pedagoginio darbo stažo vidurkis	21 metai		

Dauguma Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokytojų yra moterys (n-255) 98,5 %, o vyrų (n-4) 1,5 %. Atsižvelgiant į gaustus respondentų duomenis matome, kad vyraujantis mokytojų amžius yra nuo 51 iki 60 metų (29 %), nuo 41 iki 50 metų (23,90 %) ir nuo 61 metų ir daugiau (22 %). O jaunesnioji dalis sudaro tik 16,2 %, tai mokytojai nuo 31 iki 40 metų, o vos 8,9 % dirbančių mokytojų yra nuo 18 iki 30 metų. Bendrai vertinant, apklaustų mokytojų amžių galima teigti, kad Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo sektoriuje dirba vyresnio amžiaus pedagogai, kurių pedagoginio darbo stažo vidurkis 21 metai.

Tyrimo planas ir eiga. Empirinis tyrimas vykdytas tokia eiga:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Klausimyno sudarymas.
3. Anketos patalpinimas www.apklausa.lt apklausos portale.
4. Anketos platinimas, išsiunčiant į Klaipėdos miesto savivaldybės išlaikomas ikimokyklines įstaigas, prašyta klausimynu pasidalinti su ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo mokytojais. Anketa pateikta 2024-04-15, sustabdytas pildymas 2024-05-09.
5. Tyrimo duomenų analizė
6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvados.

Tyrimo etika. Atliekant empirinį tyrimą, tyrimo autorė vadovavosi tyrimų etikos principais:

Tyrimo dalyvių anonimiškumo ir konfidencialumo principas, taikytas siekiant apsaugoti tyrimo dalyvius nuo bet kokios žalos bei užtikrinti didesnę motyvaciją atsakyti į klausimus. Šis principas įgyvendintas neprašant tyrimo dalyvių atskleisti savo asmeninių duomenų, duomenų, kokioje

įstaigoje dirba. Taip pat, tyrimo dalyviai užtikrinti, kad tyrimo rezultatai bus naudojami tik apibendrinta forma, neišskiriant pavienių tyrimo atsakymų.

Tyrimo dalyvių laisvanoriškai dalyvauti tyrime principas užtikrintas suteikiant sąlygas respondentams laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo apklausoje, nedarant jiems spaudimo užpildyti anketą. Teisingumo ir informuotumo principas užtikrintas respondentams pateikiant esminę su tyrimu susijusią informaciją (tyrimo tikslas, baigiamojo darbo tema, duomenų apdorojimo ir panaudojimo būdas).

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Šioje tyrimo rezultatų analizės dalyje autorė pateikia gautus rezultatus iš pirmojo ir antrojo klausimyno blokų.

Remiantis empirinio tyrimo konstruktais ir siekiant nustatyti vyraujančią lyderystės stilių Klaipėdos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose ir mokytojų motyvacijos lygį, apskaičiuoti vadovo lyderystės ir darbuotojų motyvacijos vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (žr. 12 lentelę). Gauti tyrimo duomenys leidžia nustatyti tarp Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovių pasireiškiančią lyderystės stilių ir identifikuoti bendrą mokytojų motyvaciją per skirtingas dimensijas.

12 lentelė. Lyderystės stiliaus ir darbuotojų motyvacijos dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)

Konstruktai	Dimensijos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lyderystė	Transformacinė	4,87	1,25
	Transakcinė	3,97	0,63
	Pasyvi/vengianti	3,44	0,83
Mokytojų motyvacija	Autonomijos poreikiai	3,93	0,69
	Kompetencijos poreikiai	3,64	0,49
	Socialinių ryšių (priklausymo) poreikiai	4,14	0,50

Tyrimo metu respondentai vertino tris Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovių lyderystės stilius: transformacinį, transakcinį ir pasyvų/vengiantį (žr. 12 lentelę). Išanalizavus vadovo lyderystės stiliaus skalių vidurkius ir standartinius nuokrypius, nustatyta, kad respondentai labiausiai sutinka su įstaigų vadovių transformacinės lyderystės raiška ($4,87 \pm 1,25$ balai), mažiau su transakcinės lyderystės stiliaus raiška ($3,97 \pm 0,63$ balai), o mažiausiai su pasyvios/vengiančios ($3,44 \pm 0,83$ balai) lyderystės stiliaus raiška.

Mokytojų motyvacija vertinta, pasitelkiant esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe konstruktus: autonomijos poreikius, kompetencijos poreikius ir socialinių ryšių (priklausymo) poreikius. Mokytojai labiausiai motyvuojančiais įvertino socialinių ryšių (priklausymo) poreikius, ($4,14 \pm 0,50$). Respondentus taip pat motyvuoja, bet truputį mažiau autonomijos poreikių patenkinimas ($3,93 \pm 0,69$), o mažiausiai kompetencijos poreikių patenkinimas ($3,64 \pm 0,49$). Galima, teigti, kad Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų mokytojai labiausiai jaučiasi motyvuoti, kuomet darbe jie būna priimti ir jaučia rūpinimąsi, gerai sutaria su kolegomis ir turi draugų jų tarpe.

13 lentelė. Vadovo lyderystės stiliams paskirtų vertinimo balų priklausomybė nuo vadovaujančių asmenų darbo stažo trukmės (sudaryta autorės, 2024)

Konstruktai	Vadovo darbo stažas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p vertė
Transformacinis lyderystės stilius	< 1 metai	4,87	1,25	161,3	0,109
	1 -5 metai			126,5	
	6 - 10 metų			117,8	
	> 10 metų			141,8	
Transakcinis lyderystės stilius	< 1 metai	3,97	0,63	164,9	0,483
	1 -5 metai			123,6	
	6 - 10 metų			125,1	
	> 10 metų			136,4	
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	< 1 metai	3,44	0,83	151,8	0,201
	1 -5 metai			142,3	
	6 - 10 metų			118,0	
	> 10 metų			134,0	

Atlikus statistinę analizę (žr. 13 lentelę), paaiškėjo, kad Klaipėdos ikimokyklinio ugdymo įstaigos vadovių vadovavimo trukmė respondentams vertinat transformacinę (Kruskal-Wallis; $p = 0,109$), transakcinę (Kruskal-Wallis; $p = 0,483$) bei pasyvią/vengiančią (Kruskal-Wallis; $p = 0,201$) lyderystę reikšmingo poveikio nesudarė.

Atsižvelgiant į gautus bendrus lyderystės stilių konstrukto rezultatus (žr. 14 lentelę) tolimesnėje analizėje analizuojami skirtingi konstrukto dimensijų teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

14 lentelė. Lyderystės stiliaus dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)

Konstruktai	Dimensijos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Transformacinis lyderystės stilius	Idealizuota įtaka	3,74	1,01
	Įkvepianti motyvacija	3,72	0,96
	Intelektualus stimuliavimas	3,47	1,14
	Individualios aplinkybės	3,67	0,93
Transakcinis lyderystės stilius	Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	3,82	0,91
	Išskirtinis vadovavimas	4,12	0,55
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	Nekontroliuojama lyderystė	3,44	0,83

Remiantis (žr. 14 lentelę) galima išskirti „Išskirtinio vadovavimo“ dimensiją, kurios vidurkis yra aukščiausias – $4,12 \pm 0,55$ balo. Galima teigti, mokytojai išskiria, kad įstaigų vadovės koncentruojasi į užduočių atlikimo standartą ir nesistengia nieko keisti darbe tol kol darbuotojams viskas gerai. Antroje vietoje išskiriama dimensija „Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai“ – $3,82 \pm 0,91$ balo. Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad vadovės žino kokie bus rezultatai, kada mokytojai paskatinti pasiekia numatytų tikslų. Respondentai taip pat išskiria ir „Idealizuotos įtakos“ dimensiją, kurios vidurkis – $3,74 \pm 1,01$ balai ir „Įkvepiančios motyvacijos“ dimensiją – $3,72 \pm 0,96$ balo. Galima, teigti, kad mokytojai gerai jaučiasi būdami šalia vadovės, su ja būna sąžiningi ir didžiuojasi dirbdami kartu.

Tolimesnėje analizėje autorė, remiasi gautais dimensijų rezultatais, palyginus su skirtingomis respondentų socio-demografinėmis grupėmis. Toliau darbe vertinant tyrimo rezultatus gauti vidurkiai vertinami taip: nuo 1 iki 1,5 – nesutikimas stiprus, nuo 1,15 iki 2,5 – nesutikimas, nuo 2,51 iki 3,5 – neutralumas, nuo 3,51 iki 4,5 – sutikimas ir nuo 4,51 iki 5,0 – sutikimas stiprus.

Toliau pateikiami (žr. 15 lentelę) respondentų atsakymų į skirtingus lyderystės teiginius vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, nustatant teiginius apie vadovių lyderystę su kuriais mokytojai sutiko daugiausiai ir nesutiko.

15 lentelė. Lyderystės stilius vertinančių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės, 2024)

Klausimyno teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Aš gerai jaučiuosi būdamas / - a greta vadovės	3,66	1,22
Aš būnu visiškai sąžiningas / - a su vadove	3,85	1,03
Aš didžiuojuosi, dirbdamas / -a su savo vadove	3,71	1,09
Vadovė aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti	3,87	1,06
Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti kaip organizacija	3,92	1,02
Vadovė man padeda rasti prasmę darbe	3,36	1,12
Vadovė skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai	3,43	1,17
Vadovė skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip	3,43	1,23
Vadovė mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskysčiau dėmesio	3,56	1,21
Vadovė padeda man tobulėti	3,61	1,12
Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą	3,86	1,00
Vadovė skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti	3,54	1,11
Vadovė man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas /- a	3,60	1,15
Vadovė paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų	3,99	1,01
Vadovė žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą	3,88	1,01
Vadovė yra patenkinta, kuomet aš pasiekiu numatytų tikslų	4,97	0,31
Kol viskas sekasi, vadovė nesistengia nieko keisti	3,39	1,10
Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais	4,01	0,99
Vadovė neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais	3,81	1,08
Viskas, ką aš noriu daryti, vadovei tinka	3,19	1,12
Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaimę suprantamus dalykus	3,32	1,05

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galime išskirti teiginius, kuriems respondentai teikė aukštus vertinimus. Vertindami transakcinę vadovų lyderystę charakterizuojančius teiginius apklausti Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantys mokytojai didžiausius įverčius paskyrė teiginiams: „Vadovė yra patenkinta, kuomet aš pasiekiu numatytų tikslų“ ($4,97 \pm 0,31$ balo), „Vadovė paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų“ ($3,99 \pm 1,01$ balo), „Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais“ ($4,02 \pm 0,99$ balo) ir „Vadovė žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą“ ($3,88 \pm 1,01$ balo). Kaip svarbiausius transformacinę vadovų lyderystę nusakančius teiginius apklausoje dalyvavę pedagogai įvardino: „Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti kaip organizacija“ ($3,92 \pm 1,02$ balo), „Vadovė aiškiai

pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti“ ($3,87 \pm 1,06$ balo), „Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą“ ($3,86 \pm 1,0$ balo) ir „Aš būnu visiškai sąžiningas / - a su vadove“ ($3,85 \pm 1,03$ balo). Duomenų analizės rezultatai parodė, kad respondentų labiausiai vertinamas vadovo pasyvios/ vengiančios lyderystės bruožas buvo tai, kad „Vadovė neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais“ ($3,81 \pm 1,09$ balo). Galima išskirti ir mažiausiai balų surinkusius teiginius: „Kol viskas sekasi, vadovė nesistengia nieko keisti“ ($3,39 \pm 1,11$ balo), „Vadovė man padeda rasti prasmę darbe“ ($3,36 \pm 1,12$ balo), teiginiai vertinti prasčiausiai: „Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus“ ($3,32 \pm 1,05$ balo) ir „Viskas, ką aš noriu daryti, vadovei tinka“ ($3,19 \pm 1,12$ balo).

Siekiant įvertinti tyrime dalyvavusių Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų darbo motyvaciją, pasitelkiant esminių psichologinių poreikių patenkinimo darbe skalę, septynbalę Likert'o skalę (1 – visiškai netiesa, 7 – visiškai tiesa) buvo įvertinamos trys šios skalės poskalės: autonomijos, kompetencijų bei socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimo. Detalesnė analizė apie mokytojų motyvacijos teiginių vertinimo rezultatus pateikiama toliau.

Autonomijos poreikių patenkinimo vertinimo vidurkiai svyruoja nuo 2,07 iki 5,57 balų ribose, o standartinių nuokrypių svyruoja nuo 1,14 iki 1,64 (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Mokytojų motyvacijos (autonomijos poreikius patenkinančių) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Manau, kad galiu pasiūlyti ne vieną sprendimą, kaip atlikti darbą	5,67	1,20
Darbe jaučiu įtampą	2,37	1,22
Darbe jaučiuosi galįs laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas	4,91	1,64
Darbe privalau daryti tai, kas man liepta	2,81	1,16
Darbe atsižvelgiama į mano jausmus	4,66	1,57
Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi	5,01	1,59
Neturiu galimybių savarankiškai nuspręsti kaip atlikti savo darbą	2,07	1,14

Atlikus statistinius skaičiavimus nustatyta, kad mokytojus darbe labiausiai motyvuoja, tai kad jie gali pasiūlyti ne vieną sprendimą, kaip atlikti darbą ($5,67 \pm 1,20$ balo). Tai geriausiai respondentų įvertintas teiginys autonomijos poreikių tenkinimo konstrukte. Nemaža respondentų dalis sutiko su teiginiais, kad darbe gali būti savimi ($5,01 \pm 1,59$ balo), jaučiasi galintys laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas ($4,91 \pm 1,64$ balo) ir darbe yra atsižvelgiama į jų jausmus ($4,66 \pm 1,57$ balo).

Kompetencijos poreikių patenkinimo vertinimo vidurkiai svyruoja nuo 1,58 iki 5,67 balų ribose, o standartiniai nuokrypiai nuo 0,91 iki 1,40 (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Mokytojų motyvacijos (kompetencijos poreikių patenkinimas) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbe nesijaučiu labai kompetentingas / -a	1,58	0,91
Bendradarbiai gerai vertina mano darbą	5,46	1,14

Darbe išmoku naujų įgūdžių	5,64	1,23
Dažniausiai jaučiuosi užbaigęs savo darbus	5,31	1,40
Darbe neturiu galimybės parodyti visų savo sugebėjimų	2,15	1,14
Atlikdamas užduotį dažnai jaučiuosi kaip negebantis jos atlikti	1,69	1,05

Tyrimo metu nustatyta, kad dauguma apklausoje dalyvavusių pedagogų, vertindami kompetencijos poreikio patenkinimą labiausiai sutiko su teiginiu, kad darbe juos motyvuoja išmokyti nauji įgūdžiai ($5,64 \pm 1,23$ balo), kad bendradarbiai gerai vertina jų darbą ($5,46 \pm 1,14$ balo) ir dažniausiai jaučiasi, motyvuoti kada užbaigia pradėtus savo darbus ($5,31 \pm 1,40$ balo).

Socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimo vertinimo vidurkiai svyruoja nuo 1,75 iki 6,03 balų ribose, o standartiniai nuokrypiai nuo 1,08 iki 1,53 (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Mokytojų motyvacijos (socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimas) vertinančių teiginių deskriptyviosios analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Teiginiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Man labai patinka mano bendradarbiai	5,44	1,20
Gerai sutariu su bendradarbiais	5,61	1,18
Darbe būnu nekalbus ir užsitaręs	1,75	1,09
Bendradarbius laikau savo draugais	5,10	1,35
Bendradarbiams aš rūpiu	4,92	1,53
Darbe nėra daug bendradarbių, su kuriais esu artimas	2,23	1,08
Atrodo, kad bendradarbiai manęs nemėgsta	2,01	1,14
Bendradarbiai su manimi elgiasi draugiškai	6,03	1,13

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai, vertindami socialinių ryšių (priklausymo) poreikių darbe patenkinimą išskiria ir teigia, kad labiausiai juos motyvuoja draugiškas bendradarbių elgesys ($6,03 \pm 1,13$ balo), geri santykiai ir sutarimas su bendradarbiais ($5,61 \pm 1,18$ balo) ir tai, kad daugumai patinka jų bendradarbiai ($5,44 \pm 1,20$ balo). Respondentai sutinka ir pritaria su teiginiais, kad juos motyvuoja tai, kad bendradarbius gali laikyti draugais ($5,10 \pm 1,35$ balo) ir jiems jie rūpi ($4,92 \pm 1,53$ balo).

Nustatyta, kad Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose geriausiai tenkinami mokytojų socialinių ryšių (priklausymo) poreikiai. Taigi, darbuotojus labiausiai motyvuoja geri santykiai su bendradarbiais, patiriamas bendrumo jausmas, kadangi nemažą laiko dalį tenka praleisti darbo vietoje, todėl tampa labai svarbus ryšys su bendradarbiais ir įstaigų vadovais.

Rezultatai, atspindintys mokytojų motyvaciją išskiriant esminių psichologinių poreikių patenkinimui darbe paskirtų vertinimo balų priklausomybę nuo Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovių vadovaujančio darbo stažo (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Mokytojų motyvacijos dimensijų vertinimas pasitelkiant vadovaujančių asmenų darbo stažo trukmę (sudaryta autorės, 2024).

Esminiai psichologiniai poreikiai	Vadovo darbo stažas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p vertė
Autonomijos poreikio patenkinimas	< 1 metai	3,93	0,69	144,1	0,015
	1 -5 metai			106,5	
	6 - 10 metų			125,2	
	> 10 metų			145,8	
Kompetencijos poreikio patenkinimas	< 1 metai	3,64	0,49	173,4	0,042
	1 -5 metai			134,0	
	6 - 10 metų			114,2	
	> 10 metų			140,1	
Socialinių ryšių (priklausymo) poreikio patenkinimas	< 1 metai	4,14	0,50	171,6	0,003
	1 -5 metai			134,0	
	6 - 10 metų			108,8	
	> 10 metų			146,0	

Išanalizavus surinktus duomenis paaiškėjo, kad Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbantiems pedagogams darbinę motyvaciją labiausiai didino socialinių ryšių (priklausymo) poreikio patenkinimas ($4,14 \pm 0,50$ balo), mažiau – autonomijos poreikių patenkinimas ($3,93 \pm 0,69$ balo), o mažiausiai – kompetencijos poreikių patenkinimas ($3,64 \pm 0,49$ balo). Statistinės analizės rezultatai parodė, kad apklaustų pedagogų pateiktas autonomijos poreikių (Kruskal-Wallis; $p = 0,015$), kompetencijos poreikių (Kruskal-Wallis; $p = 0,042$), bei socialinių ryšių (priklausymo) poreikių (Kruskal-Wallis; $p = 0,003$) patenkinimo vertinimas reikšmingai kito priklausomai nuo atstovaujamoms įstaigoms vadovaujančių asmenų darbo stažo trukmės, kadangi respondentai, kuriems vadovavo < 1 metus bei > 10 metų trukmės vadovais dirbančios vadovės, minėtiems esminiams psichologiniams poreikiams paskyrė patikimai aukštesnius vertinimo balus.

Siekiant nustatyti ryšį tarp vadovių lyderystės stilių konstruktų ir darbuotojų motyvacijos buvo pasirinktas Pearson'o koreliacijos koeficientas, kuris leidžia nustatyti priklausomybę tarp dviejų kintamųjų. Naudojant Pearson'o koreliacijos koeficientą tolesnėje analizėje buvo nustatyti ryšiai tarp skirtingų kintamųjų (žr. 20 lentelę).

Toliau analizuojami lyderystės stilių abipusiai ryšiai su mokytojų motyvacijos konstruktu.

20 lentelė. Lyderystės stilių ir darbuotojų motyvacijos koreliacinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Lyderystės stilių konstruktai	Darbuotojų motyvacija						Darbuotojų motyvacija (visi poreikiai)	
	Autonomijos poreikio patenkinimas		Kompetencijos poreikio patenkinimas		Socialinių ryšių poreikio patenkinimas			
	R	p	R	p	r	p	r	p
<i>Transformacinis lyderystės stilius</i>	0,491**	0,001	0,409**	0,001	0,311**	0,001	0,514**	0,001
Idealizuota įtaka	0,483**	0,001	0,370**	0,001	0,263**	0,001	0,477**	0,001
Įkvepianti motyvacija	0,435**	0,001	0,331**	0,001	0,293**	0,001	0,453**	0,001
Intelektualus stimuliavimas	0,444**	0,001	0,450**	0,001	0,273**	0,001	0,487**	0,001
Individualios aplinkybės	0,464**	0,001	0,369**	0,001	0,333**	0,001	0,496**	0,001
<i>Transakcinis lyderystės stilius</i>	0,304**	0,001	0,327**	0,001	0,292**	0,001	0,385**	0,001
Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	0,314**	0,001	0,358**	0,001	0,363**	0,001	0,430**	0,001
Išskirtinis vadovavimas	0,175**	0,005	0,169**	0,007	0,080	0,202	0,178**	0,004
<i>Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius</i>	0,344**	0,001	0,343**	0,001	0,272**	0,001	0,404**	0,001
Nekontroliuojama lyderystė	0,344**	0,001	0,343**	0,001	0,272**	0,001	0,404**	0,001

***p<0,001, **p<0,01, *p<0,05

Apskaičiavus Pearson'o koreliacijos koeficientą nustatyta, kad tarp darbuotojų motyvacijos (visi poreikiai) ir skirtingų vadovo lyderystės stilių įverčių susiformavo teigiami reikšmingi statistiniai ryšiai (visais atvejais $p < 0,001$). Analizuojant gautus koreliacijos koeficientus tarp darbuotojų motyvacijos ir lyderystės stilių matyti, kad kintamieji pasižymi statistiškai reikšmingais teigiamais vidutinio stiprumo ir silpnais ryšiais. Vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys sieja darbuotojų motyvaciją su transformaciniu lyderystės stiliumi ($r=0,514$; $p<0,001$) ir pasyviu/vengiančiu lyderystės stiliumi ($r=0,514$; $p<0,001$), o su transakciniu lyderystės stiliumi silpnu statistiškai reikšmingu teigiamu ryšiu ($r=0,385$; $p<0,001$). Todėl galima daryti išvadą, kad didėjant visiems šiame darbe analizuotiems respondentų vadovo lyderystės stiliams paskirtiems vertinimo balams, reikšmingai padidėjo ir darbuotojų motyvacija (žr. 20 lentelę).

Atsižvelgiant į gautus koreliacijos rezultatus, galima teigti, kad mokytojų motyvaciją sieja vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai su transformacinio lyderystės stiliaus dimensijos: individualios aplinkybės ($r=0,496$; $p<0,001$), intelektualus stimuliavimas ($r=0,487$; $p<0,001$), idealizuota įtaka ($r=0,477$; $p<0,001$) ir įkvepianti motyvacija ($r=0,453$; $p<0,001$). Mokytojų motyvaciją sieja vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai su transakcinio lyderystės stiliaus dimensija: nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai ($r=0,430$; $p<0,001$) ir pasyvaus/vengiančio lyderystės stiliaus nekontroliuojama lyderystė dimensija ($r=0,404$; $p<0,001$).

Atsižvelgiant į tai, kad koreliacijos analizė leido nustatyti lyderystės stilių sąsajas ir ryšių stiprumą su mokytojų motyvacija ir jos dimensijomis, tačiau analizė neparodo nepriklausomų kintamųjų stiprumo priklausomiems kintamiesiems. Galutiniam tyrimo duomenų analizės žingsnyje – atlikta regresinė analizė. Regresinės analizės metu autorė sudarė skirtingus modelius, jų priklausomi

kintamieji skyrėsi, kad nustatyti kaip skirtingi lyderystės stiliai (nepriklausomi kintamieji) veikia skirtingas darbuotojų motyvacijos dimensijas (priklausomi kintamieji).

Atlikus lyderystės stiliaus (nepriklausomojo kintamojo) ir mokytojų motyvacijos (visi poreikiai) (priklausomojo kintamojo) regresinę analizę (žr. 21 lentelę), nustatyta, kad lyderystės stiliaus raiškos pokyčiai paaiškina beveik 29 % mokytojų motyvacijos pokyčių ($R^2=0,285$; $p<0,001$). Standartizuotas beta koeficientas ($B=0,445$; $p<0,001$) rodo, kad egzistuoja transformacinio lyderystės stilius vidutinio stiprumo teigiama statistiškai reikšminga įtaka mokytojų motyvacijai. Standartizuotas beta koeficientas ($B=0,189$; $p<0,008$) rodo, kad pasyvus/vengiantis lyderystės stilius pasižymi labai silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka mokytojų motyvacijai, o transakcinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=-0,052$; $p<0,534$) rodo, kad iš esmės statistiškai reikšmingo ryšio nėra su mokytojų motyvacija.

21 lentelė. Mokytojų motyvacijos ir lyderystės stiliaus regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Nepriklausomas kintamasis	Beta	Standartizuota Beta	P	R ² koeficientas (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomas kintamasis
Transformacinis lyderystės stilius	0,158	0,445	0,001	0,285	0,001	Mokytojų motyvacija (visi poreikiai)
Transakcinis lyderystės stilius	-0,036	-0,052	0,534			
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	0,010	0,189	0,008			

Kaip matyti (žr. 22 lentelę) transformacinis lyderystės stilius turi didžiausią įtaką mokytojų motyvacijai, todėl regresinės analizės pagalba tikslinga patikrinti, kokios transformacinės lyderystės dimensijos lemia mokytojų motyvaciją.

22 lentelė. Mokytojų motyvacijos ir transformacinio lyderystės stiliaus dimensijų regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Nepriklausomas kintamasis	Beta	Standartizuota Beta	p	R ² koeficientas (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomas kintamasis
Idealizuota įtaka	0,114	0,285	0,032	0,278	0,001	Mokytojų motyvacija (visi poreikiai)
Įkvepianti motyvacija	-0,078	-0,168	0,227			
Intelektualus stimuliavimas	0,078	0,199	0,071			
Individualios aplinkybės	0,129	0,270	0,012			

Remiantis gautais rezultatais (žr. 23 lentelę), galima teigti, kad tik dvi transformacinio lyderystės stiliaus dimensijos: idealizuota įtaka ($B=0,285$; $p<0,032$) ir individualios aplinkybės ($B=0,270$; $p<0,012$) rodo, kad vyrauja silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka mokytojų motyvacijai.

23 lentelė. Autonomijos poreikių patenkinimo ir lyderystės stiliaus konstruktyvų regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Nepriklausomas kintamasis	Beta	Standartizuota Beta	P	R ² koeficientas (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomas kintamasis
Transformacinis lyderystės stilius	0,286	0,518	0,001	0,259	0,001	Autonomijos poreikiai
Transakcinis lyderystės stilius	-0,182	-0,167	0,049			
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	0,135	0,161	0,026			

Autonomijos poreikių patenkinimo ir lyderystės stilių konstruktyvų regresinė analizė rodo, kad lyderystės stilių konstruktyvai paaiškina beveik 26 % ($R^2=0,259$, $p<0,001$) mokytojų motyvacijos pokyčių. Transformacinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=0,518$; $p<0,001$) rodo, kad egzistuoja transformacinio lyderystės stiliaus vidutinio stiprumo teigiama statistiškai reikšminga įtaka autonomijos poreikių patenkinimui. Standartizuotas beta koeficientas ($B=0,161$; $p<0,026$) rodo, kad pasyvus/vengiantis lyderystės stilius pasižymi labai silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka autonomijos poreikių patenkinimui, o transakcinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=-0,167$; $p<0,049$) rodo, kad vyrauja silpna neigiama statistiškai reikšminga įtaka autonomijos poreikių patenkinimui.

24 lentelė. Kompetencijos poreikių patenkinimo ir lyderystės stiliaus konstruktyvų regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Nepriklausomas kintamasis	Beta	Standartizuota Beta	P	R ² koeficientas (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomas kintamasis
Transformacinis lyderystės stilius	0,126	0,322	0,001	0,186	0,001	Kompetencijos poreikiai
Transakcinis lyderystės stilius	-0,007	-0,009	0,916			
Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius	0,100	0,169	0,026			

Transformacinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=0,322$; $p<0,001$) rodo, kad egzistuoja transformacinio lyderystės stiliaus silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka kompetencijos poreikių patenkinimui. Standartizuotas beta koeficientas ($B=0,169$; $p<0,026$) rodo, kad pasyvus/vengiantis lyderystės stilius pasižymi labai silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka kompetencijos poreikių patenkinimui, o transakcinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=-0,009$; $p<0,916$) rodo, kad statistiškai reikšmingos įtakos kompetencijos poreikių patenkinimui nėra.

25 lentelė. Socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimas ir lyderystės stiliaus konstrukto regresinės analizės rezultatai (sudaryta autorės, 2024)

Nepriklausomas kintamasis	Beta	Standartizuota Beta	P	R ² koeficientas (pakoreguotas)	Viso modelio p	Priklausomas kintamasis
Transformacinė lyderystė	0,074	0,187	0,029	0,114	0,001	Socialinių ryšių (priklausymo) poreikiai
Transakcinė lyderystė	0,070	0,088	0,339			
Pasyvi/vengianti lyderystė	0,067	0,111	0,160			

Socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimui labai silpną teigiamą statistiškai reikšmingą įtaką turi transformacinis lyderystės stilius, standartizuotas beta koeficientas ($B=0,187$), o transakcinis ir pasyvus/vengiantis lyderystės stiliai statistiškai reikšmingos įtakos neturi.

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus (žr. 6 pav.) pateikiamas koreguotas konceptualus tyrimo modelis. Regresinės analizės modelių rezultatai parodė, kad:

H1: Transformacinis lyderystės stilius didina mokytojų motyvaciją – iškelta hipotezė pasitvirtino.

Atlikus lyderystės stiliaus (nepriklausomojo kintamojo) ir mokytojų motyvacijos (visi poreikiai) (priklausomojo kintamojo) regresinę analizę (žr. 21 lentelę), nustatyta, kad lyderystės stiliaus raiškos pokyčiai paaiškina beveik 29 % mokytojų motyvacijos pokyčių ($R^2=0,285$; $p<0,001$). Standartizuotas beta koeficientas ($B=0,445$; $p<0,001$) rodo, kad egzistuoja transformacinio lyderystės stiliaus vidutinio stiprumo teigiama statistiškai reikšminga įtaka mokytojų motyvacijai.

H1a: Transformacinis lyderystės stilius yra teigiamai susijęs su mokytojų autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (priklausymo) poreikių patenkinimu – iškelta hipotezė pasitvirtino.

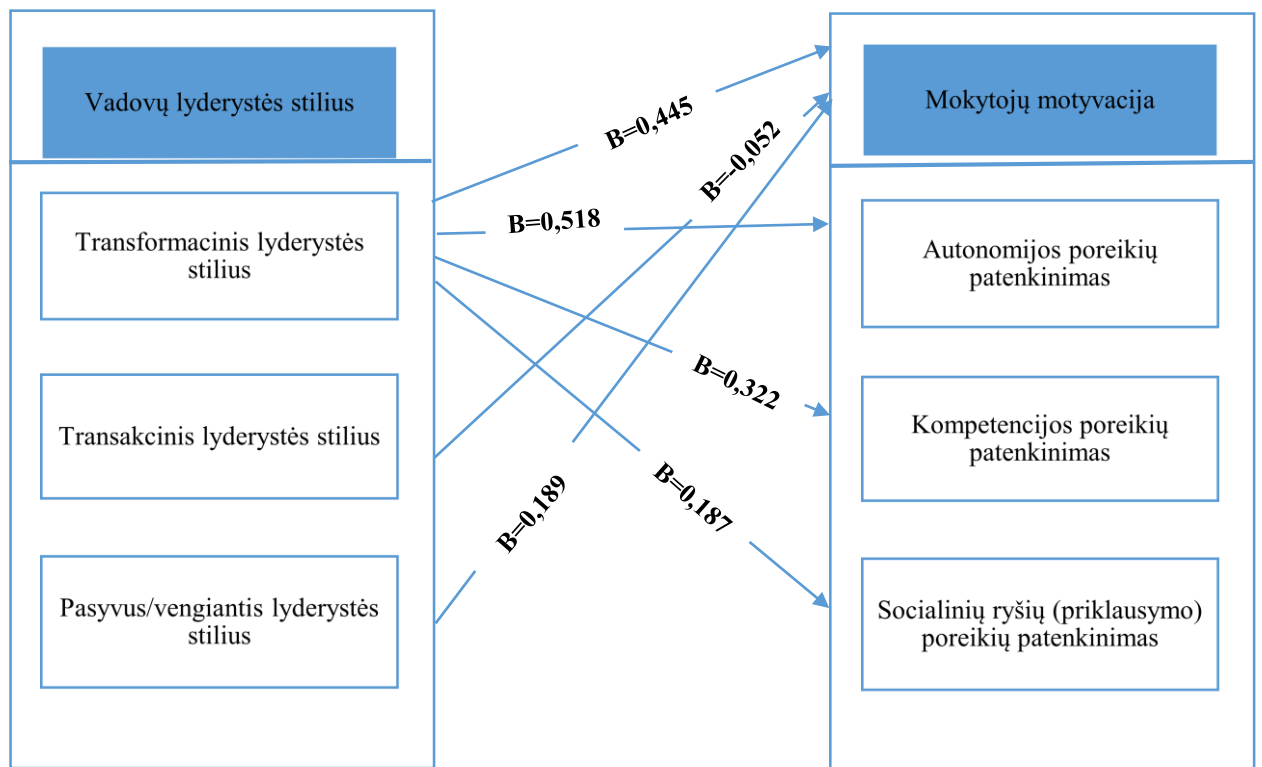
Regresinė analizė parodė, kad transformacinis lyderystės stilius yra teigiamai statistiškai reikšmingai susijęs su mokytojų autonomijos ($B=0,518$; $p<0,001$), kompetencijos ($B=0,322$; $p<0,001$), ir socialinių ryšių (priklausymo) ($B=0,189$; $p<0,029$) poreikių patenkinimu.

H2: Transakcinis lyderystės stilius mažina mokytojų motyvaciją – iškelta hipotezė pasitvirtino.

Atlikus regresinę analizę, nustatyta, kad transakcinio lyderystės stiliaus standartizuotas beta koeficientas ($B=-0,052$; $p<0,534$), rodo, kad iš esmės statistiškai reikšmingo ryšio nėra su mokytojų motyvacija.

H3: Pasyvus/vengiantis lyderystės stilius mažina mokytojų motyvaciją – iškelta hipotezė nepasitvirtino.

Atlikus regresinę analizę, nustatytas standartizuotas beta koeficientas ($B=0,189$; $p<0,008$) rodo, kad pasyvus/vengiantis lyderystės stilius pasižymi labai silpna teigiama statistiškai reikšminga įtaka mokytojų motyvacijai.



6 pav. Regresine analize patvirtintas vadovo lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų motyvacijai konceptualus modelis (sudaryta autorės, 2024)

Apibendrinant, galime teigti, kad transformacinio lyderystės stiliaus taikymas turi reikšmingą įtaką mokytojų motyvacijai. Gauti rezultatai leidžia teigti, kad transformacinio lyderystės stiliaus vadovo individualus rūpestis, dėmesys, parama, palaikymas, pasitikėjimas, mokėjimas įkvėpti, skatinimas priimti sprendimus didina mokytojų motyvaciją.

Išvados

1. Atlikus lyderystės stilių mokslinės literatūros analizę, lyderystės stiliai klasifikuoti remiantis socialinės sąveikos teorija, išskirianti transformacinį, transakcinį ir pasyvų/vengiantį lyderystės stilius. Išanalizavus mokytojų motyvaciją iš savarankiškos apsisprendimo teorijos perspektyvos, mokytojų motyvacijos veiksniais laikytini: sprendimų priėmimo laisvė, taikomų metodų pasirinkimo galimybės, galimybė laisvai reikšti nuomonę, profesinis tobulėjimas, naujų įgūdžių įgijimas darbe, kolegų teigiamas darbo įvertinimas, draugiškų ir pagarbių santykių puoselėjimas ir bendrystė. Transformacinio stilius švietimo įstaigos vadovai gali daryti įtaką mokytojų motyvacijai kurdami palankią mokytojų tobulėjimui aplinką, rodydami pasitikėjimą, bendradarbiaudami ir teikdami jiems institucinę ir asmeninę paramą; transakcinio stiliaus vadovai apsiriboja tik finansiniu atlygiu motyvuojančia sistema, grindžiama darbo rezultatų mainais, kuri labai priklauso nuo švietimo įstaigų turimo biudžeto. Mažiausiai įtakos mokytojų motyvacijai gali daryti pasyvus/vengiantis lyderystės stilius, nes šio stiliaus lyderiai išsiskiria visišku pasyvumu, nemotyvuoja darbuotojų, nenukreipia darbuotojų reikiama linkme, suteikdami visišką autonomiją sprendimų priėmimo procese.
2. Išanalizavus švietimo lyderystės principus tarptautiniuose ir nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose galima teigti, kad požiūris į ugdymo įstaigų vadovų lyderystę keičiasi iš „administratorių“ vaidmens į bendruomenių lyderį, orientuotą į palaikymą, siekiantį motyvuoti ir ugdyti darbuotojus bei komandas. Tokiems vadovams keliamas reikalavimas ne tik organizuoti darbą, bet ir pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti kompetentingus specialistus, puoselėti kultūrą, kurioje mokymasis yra labai svarbi darbuotojų profesinio augimo dalis. Lietuva ėmėsi vykdyti paramos švietimo įstaigų vadovams programas, kurias reglamentuoja Švietimo įstatymo pakeitimai. Švietimo pagalba įstaigų vadovams apima pasirengimą eiti švietimo įstaigos vadovo pareigas, mentorystę, švietimo lyderystės programas bei magistrantūros studijas. EBPO TALIS tarptautinis tyrimas indikuoja mokytojų profesinio bendravimo ir bendradarbiavimo, nuolatinio profesijos mokymosi, profesinio prestižo, darbo sąlygų gerinimo įskaitant darbo užmokesčio kėlimo problemas motyvuojant mokytojus Lietuvoje. Mokytojų trūkumo problema yra pradėta spręsti užtikrinant palankias darbo sąlygas bei keliant darbo užmokestį. Šiuolaikinių mokytojų nemotyvuoja tik išoriniai motyvai, svarbiu elementu tampa mokytojo vidinė motyvacija. O vadovai lyderiai gali pasiekti ilgalaikius motyvavimo rezultatus, taikydami palaikančius tarpasmeninius santykius.
3. Empiriškai ištyrus vadovo lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose nustatyta, kad transformacinis lyderystės stilius daro vidutinę teigiamą įtaką mokytojų motyvacijai. Vadovės, pasižyminčios transformacinio lyderystės stiliaus elgesiu, daro įtaką sudarydamos sąlygas mokytojams patenkinti autonomijos ir kompetencijos tobulinimo poreikius. Taip pat rezultatų analizė parodė, kad vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingu ryšiu su mokytojų motyvacija siejosi pasyvus vengiantis lyderystės stilius, o transakcinis lyderystės stilius daro neigiamą įtaką.
4. Tyrimas patvirtino H1, H1a ir H3 hipotezes, galima daryti išvadą, kad mokytojams svarbiausia, jog vadovas būtų draugiškas, rodytų paramą ir asmeninį dėmesį, palaikytų sprendžiant problemas, bei teiktų kūrybiškus ir naujoviškus pasiūlymus darbo procese. Mokytojams labai svarbu, kad lyderis juos palaikytų ir skatintų nuolat mokytis ir tobulėti profesinėje veikloje. Tai indikuoja lūkesčius šiuolaikinei lyderystei, kuri svarbi šiuolaikinio švietimo sektoriaus darbuotojams.

Rekomendacijos

Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovėms, siekiančioms motyvuoti ir išlaikyti mokytojus savo vadovaujamuose įstaigose rekomenduojama:

- Skatinti efektyvesnį transformacinio lyderystės stiliaus taikymą vadovaujamose įstaigose. Stiprinti mokytojų socialinių ryšių poreikių patenkinimą, kadangi pedagogai patenkinus šį poreikį jaučiasi labiausiai motyvuoti. Kaip parodė regresinės analizės rezultatai transformacinės lyderystės ir socialinių ryšių poreikių patenkinimas siejasi silpnu teigiamu ryšiu. Įstaigų vadovėms rekomenduojama stiprinti emocinį ryšį su mokytojais vykdant individualius pokalbius ne vieną kartą per metus, o keletą kartų per metus, taip parodant asmeninį dėmesį. O su jaunais specialistais vesti pokalbius vieną kartą per mėnesį. Skatinti aktyvesnį mokytojų profesinį bendravimą ir bendradarbiavimą per dalijimąsi profesine patirti su jaunesniais mokytojais.
- Tobulinti „intelektualios stimuliacijos“ elementų taikymą mokytojų motyvacijos procese. Skatinti mokytojus plėsti ir ugdyti savo kompetencijas. Mokytojams padėti pasirinkti kvalifikacijos tobulino programas, tęstinius mokymus ar seminarus reikiamoms kompetencijoms tobulinti asmeniškai. Vadovėms siūloma, kiekvienais metais, atsižvelgiant į mokytojų poreikius (poreikį sužinoti vykdant apklausas), parengti ir įgyvendinti ilgalaikes kvalifikacijos tobulino programas. Palaikyti pedagogų kūrybiškumą savarankiškai ieškant problemų sprendimo būdų dirbant su specialiųjų poreikių vaikais. Skatinti mokytojus mąstyti kritiškai į išskylančius nesusiprasimus su ugdytinių tėvais ir teikti pagalbą iškilus sunkumams.
- Tobulinti „individualių aplinkybių“ elementų taikymą mokytojų motyvacijos procese: rodyti asmeninį dėmesį mokytojams, juos remiant ir mokant, reguliariai teikti grįžtamąjį ryšį apie pedagogų darbą ir jų pasiekimus.

Literatūros sąrašas

1. Adarkwah, M. A., & Zeyuan, Y. (2022). The Paradoxical Relationship between Principals' Transformational Leadership Styles and Teachers' Motivation. *International Journal of Educational Excellence*, 6(2) 15-46. doi: 10.18562/IJEE.056.
2. Adomaitytė, G., & Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. Akademinio jaunimo siekiai. In *Ekonomikos, vadybos ir Technologijų išvalgos* (pp. 32-40).
3. Almaaitah, D. A., Alsoud, M., Majali, T., & Maaitah, T. (2021). The Role Of Leadership Styles On Staffs Job Satisfaction In Public Organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27 (1) [žiūrėta 2024-02-11]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/349319805_The_Role_Of_Leadership_Styles_On_Staffs_Job_Satisfaction_In_Public_Organizations.
4. Almonaitienė, J. (2010). Efektyvus vadovavimas ir vadovavimo klimatas. In Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 263–303.
5. Ashira, M. H., Lemma, S., Adem, B., & Kebedel, M. (2023). The impact of leadership styles on employees' motivation in Sothern Nations and Nationalities Regional State education departments. *Southern Ethiopia. Journals or Global Scientific*, 11 (2) [žiūrėta 2024-02-15]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/37068/Downloads/The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employees_Motivation_in_Southern_Nations_and_Nationalities_Regional_State_Education_Departments_Southern_Ethiopia\(7\).pdf](file:///C:/Users/37068/Downloads/The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employees_Motivation_in_Southern_Nations_and_Nationalities_Regional_State_Education_Departments_Southern_Ethiopia(7).pdf).
6. Astuti, R. W., Fitria, H., & Rohana, R. (2020). The Influence of Leadership Styles and Work Motivation on Teacher's Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 105-114. doi: <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.33>.
7. Atiku, S. O., Kurana, C. M., & Ganiyu, I. O. (2023). Leadership & Service Delivery in Times of Change. *Administrative Sciences*, 13(5), 125. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci13050125>.
8. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68–97. doi: <https://doi.org/10.15388/Im.2019.86.27>.
9. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). DEVELOPING POTENTIAL ACROSS A FULL RANGE OF LEADERSHIP Cases on Transactional and Transformational Leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
10. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Menlo Park, PA: Mind Garden Inc.
11. Bass, B. M. (1981). *STOGDILL'S HANDBOOK OF LEADERSHIP A Survey of Theory and Research*. New York: The free press.
12. Bilevičienė, T., & Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. MRU: Vilnius.
13. Biloa, X. S. (2023). The Impact of Leadership Style on Employee Job Performance. *Open Journal of Leadership*, 12(4), 418-441. doi: 10.4236/ojl.2023.124020.
14. Bureau, J. S., Guay, F., Plamondon, A., Ratelle, C. F., Howard, J. L., & Gilbert, W. (2023). Empirical testing of an alternative modeling of the self-determination continuum. *Motivation and Emotion*, 47, 46-60. doi: <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09976-9>.

15. Chua, J., & Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement, *Journal of Management & Organization*, 27 (3), 1-21 [žiūrėta 2024-04-29]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16814/9789955193647.pdf?sequence=1>.
16. Comighud, S. M. T., & Arevalo, M. J. (2021). Motivation In Relation To Teacher's Performance". UBT International Conference. 507. <https://knowledgecenter.ubt-uni.net/conference/2021UBTIC/all-events/507>.
17. Cote, R. (2019). Motivating Multigenerational Employees: Is There a Difference?. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2). doi: <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i2.2018>.
18. Dambrauskienė, D. (2016). Theoretical Preconditions for Leadership of the Head of a Pre-School Education Institution. *Jaunųjų Mokslininkų Darbai*, 2(46), 12-16. doi: <https://doi.org/10.21277/jmd.v2i46.37>.
19. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, in press.
20. Deci, E. L., Olafsen, A. H., and Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43, doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108).
21. Demirtas, O., & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing.
22. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., & Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). Verslo psichologija. Vadovėlis. Vilnius: Baltijos kopija [žiūrėta 2024-04-04]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16814/9789955193647.pdf?sequence=1>.
23. Douglass, A. L. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. OECD. Education Working Paper No. 211. [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą: <https://one.oecd.org/document/EDU/WKP%282019%2919/En/pdf>
24. DuBrin, J. A. (1995). *Leadership*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
25. Duraku, Z. H., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6. doi: <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>.
26. Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals „Leadership and Teachers“ Motivation. *Journal of Education and Administration*, 49(3), 256–275. doi: <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>.
27. Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
28. Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, Vol. 18(2), 76-94. doi: <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>.
29. Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., & Opoku, R. A. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Futur Bus*, 7(30). doi: <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>.

30. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal Organization Behavior*, 26, 331–362. doi:10.1002/job.322.
31. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas.
32. Gandolfini, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18 (4), 261-269 [žiūrėta 2024-02-10]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership.
33. Gilbert, S., & Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 608–619. doi:10.1108/lodj-09-2017-0262.
34. Goncalves, M. (2013). Leadership Styles: The Power to Influence Others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1 – 3. doi: <https://hdl.handle.net/2144/40307>.
35. Gordan, M. (2014). A Review of B. F. Skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN EDUCATION METHODOLOGY*, 5(3). [žiūrėta 2024-04-29]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/37068/Downloads/A_Review_of_B_F_Skinners_Reinforcement_T.pdf.
36. Grantham-Caston, M., & DiCarlo, C. F. (2023). Leadership Styles in Childcare Directors. *Early childhood education journal*, 51(1), 105–114. doi: <https://doi.org/10.1007/s10643-021-01282-2>.
37. Gülsen, F. U., & Çelik, Ö. (2021). Secondary School Teachers' Effective School Perception: The Role of School Culture and Teacher Empowerment. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 332-344. doi: <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.375.21>.
38. Hanusz, Z., Tarasinska, J., & Zielinski, W. (2016). Shapiro-Wilk test with known mean. *REVSTAT-Statistical Journal*, 14(1), 89-100. doi: <https://doi.org/10.57805/revstat.v14i1.180>.
39. Heilbrun, I. (1994). *Can leaders be studied?* The Wilson Quarterly, 18 (2), 65–72.
40. Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7–14. doi: <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>.
41. Horváth, Z., & Hollósy-Vadász, G. (2019). The Revision Of Hungarian Public Service Motivation (Psm) Model, *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, Labour Law Association, 2 (1) [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/akq/journal/333822019212.html>.
42. Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z., & Kalkan, Ü. (2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation. *Sustainability*, 13(5), 2711. doi: <https://doi.org/10.3390/su13052711>.
43. Iskandar, Y., Ardhiansyah, A., & Jaman, U. B. (2023). The Effect of Leadership, Supervision, and Work Motivation of the Principal on Teacher Professionalism at SMA Yadika Cicalengka, Bandung Regency. *Atlantis Press*, 763, 460–468. doi: https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_50.
44. Ismael, M. U. (2023). The effect of leadership style on employee motivation, case study: Al-Neelain University in Sudan -Khartoum. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(01), 989 –1000. doi: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0703>.
45. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8th edition. Harlow: Pearson Education [žiūrėta 2024-04-04]. Prieiga per internetą:

- file:///C:/Users/37068/Downloads/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl(1).pdf.
46. Jančiauskas, E. E. (2011). *Žmogiškujų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono žemaičio Lietuvos karo akademija.
 47. Ju, D., Ma, L., Ren, R., & Zhang, Y. (2019). Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. *Front. Psychology*, 5, doi: 10.3389/fpsyg.2019.00485.
 48. Kanat-Maymon, Y., Elimech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237320300207>.
 49. Khaliq, M., Usman, A., & Ahmed, A. (2021). Effect of Leadership Style on Working Culture and Employees Motivation. *The Journal of Educational Paradigms*, 03(1), 166-170. doi: <https://doi.org/10.47609/0301052021>.
 50. Kilag, O. K., Tokong, C., Enriquez, B., Deiparine, J., Purisima, R., & Zamora, M. (2023). School Leaders: The Extent of Management Empowerment and Its Impact on Teacher and School Effectiveness. *Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education*, 1(1), 127-140. doi: <https://multijournals.org/index.php/excellencia-imje/article/view/13>.
 51. Kim, S. H., & Kim, S. (2016). Social desirability bias in measuring public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(3), 293-319. doi:10.1080/10967494.2015.1021497.
 52. Kırkıç, K. A., & Balcı, T. D. (2021). Organizational commitment levels of preschool teachers and administrators' leadership styles. *Problems of education in the 21st century*, 79(2). doi:10.33225/pec/21.79.207.
 53. Kupila, P., Fonsén, F., & Liinamaa, T. (2023). Expectations of leadership in the changing context of Finnish early childhood education. *Teaching and Teacher Education*, 133, doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104277>.
 54. Kuswati, Y. (2019). Motivation Role in Improving Work Effectiveness. *Budapest International Research and Critics Institute*, 2(4), 281-288. doi: <https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.636>.
 55. Lazauskaitė - Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I., Žukauskaitė, I. (2014). *Darbuotojas - darbas - organizacija. Tyrimų problematika ir gairės*. Metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 56. Lipinskienė, D., & Siudikas L. (2022). Darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka: teorinės įžvalgos. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 1(9), 101-109. doi: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=724933>.
 57. Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. doi: <https://doi.org/10.1177/17411432209104>.
 58. Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. doi: <https://doi.org/10.1037/mot0000116>.
 59. Lokman, A., Hassan, F., Ustadi, Y. A., Rahman, F. A. A., Zain, Z. M., & Rahmat, N. H. (2022). Investigating Motivation for Learning Via Vroom's Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 504 – 530. doi:10.6007/IJARBSS/v12-i1/11749

60. Manlapaz, I. P. C. (2022). Exploring the Impact of Leadership Styles on the Motivation of Millennial Teachers. *American Journal of Interdisciplinary Research and Innovation (AJIRI)*, 1(2). doi: <https://doi.org/10.54536/ajiri.v1i2.497>.
61. Maslow, A. H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius: Apostrofa [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/37068/Downloads/motyvacija_ir_asmenybe.pdf.
62. Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., & Jašinskienė, D. (2021). Assessment of the Impact of Factors Determining the Teachers' Salary: the Case of Radviliškis District. *Socialiniai Tyrimai*, 44(2), 110-128. doi: <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.7>.
63. Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behavior for the environment: the role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 1(11). doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118002>.
64. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463-474. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>.
65. Montgomery, V. W. (2014). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*: Second Edition.
66. Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). Can remote work during COVID-19 pandemic strengthen the link between workload and workaholism?. *Socialiniai Tyrimai*, 44(2), 98-109. <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.2.6>.
67. Muga, O. P. (2022). Principals' leadership styles and their relationship with teachers' job satisfaction in Siaya, Kisumu and Kajiado counties, Kenya. *European Journal of Education Studies*, 9(11). doi: 10.46827/ejes.v9i11.4606.
68. Norbu, C., & Ghalay, B. B. (2023). Leadership Practices, Teacher Motivation, Burnout, and Teacher Satisfaction in Tsirang Dzongkhag. *Educational Innovation and Practice*, 6. doi: <https://doi.org/10.17102/eip.6.2023.05>.
69. Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice, Seventh Edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
70. Northouse, P. G. (2021). *INTRODUCTION TO LEADERSHIP Concepts and Practice Fifth Edition*. Los Angeles: SAGE.
71. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
72. Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971-978. doi: [10.17265/2159-5542/2022.12.009](https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009).
73. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1), 108-120. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v21i1.1413>.
74. Petrulis, A., Verkulevičiūtė-Kriukienė, D., & Razma, A. (2022). Vadovavimo stilių vertinimas organizacijose. *Regional Formation and Development Studies*, 35(3), 87-100. doi: [10.15181/rfds.v35i3.2275](https://doi.org/10.15181/rfds.v35i3.2275).
75. Piktornaitė, I., & Tamašauskienė, R. (2022). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. *Regional Formation and Development Studies*, 33(1), 77-89. doi: <https://doi.org/10.15181/rfds.v33i1.2200>.
76. Purwanto, A., & Sulaiman, A. (2023). The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers : A CB-SEM AMOS Analysis . *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 2(2), 1-8. doi: <https://doi.org/10.11111/ujost.v2i2.114>.

77. Rahmansyah, R. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools. *Jurnal Pendidikan*, 14(3). doi:10.35445/alishlah.v14i3.955.
78. Rezvani, A., Khosravi, P., & Dong, L. (2017). Motivating users toward continued usage of information systems: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 76, 263–275. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.032>.
79. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.
80. Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the Public Sector. In R. T. Klassen, D. Cepiku, T. J. Lah (ed.), *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, 1-16. *Oxfordshire: Routledge* [žiūrėta 2024-02-20]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/309740606_Motivation_in_the_Public_Sector.
81. Ruškienė, I. (2021). Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija: mokslo studija. Klaipėda: SMK [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą: https://mokslomedis.lt/file/manual/1_Ilma%20Ru%C5%A1kien%C4%97_mokslo%20studija.pdf.
82. Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?. *Public Admin Rev*, 80(4), 543-554. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13182>.
83. Sehar, S., & Alwi, D. S. K. (2019). IMPACT OF HEAD TEACHER'S LEADERSHIP STYLE ON TEACHER'S JOB SATISFACTION AND WORK MOTIVATION. *Journal of Business Strategies*, 13 (1), 01-18. [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą <http://greenwichjournals.com/index.php/businessstudies/article/view/319>
84. Serin, H., & Akkaya, A. (2019). The Relationship Between School Principals' Perceived Transformational Leadership Behavior and Teachers' Motivation. *International Education Studies*, 13 (10), doi.org/10.5539/ies.v13n10p70.
85. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>.
86. Spitzmuller, M., & Van Dyne, L. (2013). Proactive and reactive helping: Contrasting the positive consequences of different forms of helping. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (4), 560–580. doi: <https://doi.org/10.1002/job.1848>.
87. Staniulienė, S., & Kučinskaitė, B. (2017). Research on Employees' Interpersonal and Work Relationships in Lithuanian Companies. *Management of Organizations: Systematic Research, Sciendo*, 77(1), 119-136. doi: <https://ideas.repec.org/a/vrs/morgsr/v77y2017i1p119-136n7.html>.
88. Staniulienė, S., & Kurienė, I. (2022). Darbuotojų poreikių tenkinimas Lietuvos organizacijose. *Tiltai*, 87(2), 39-52. doi:10.15181/tbb.v87i2.2316.
89. Statnickė, G., & Bliūdžiūtė, A. (2019). Links Between Employee Motivation And Job Satisfaction: A Case Study Of A Wellness Service Providing Organization. *Science & Processes of Education*, 1, 26-34 [žiūrėta 2024-03-01]. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b05b642b-b63c-47efa0ba-004c735e99bf%40redis>.

90. Stefan, S. C., Popa, S. C., & Albu, C. F. (2020). Implications of Maslow's Hierarchy of Needs Theory on Healthcare Employees' Performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 59, 124-143. doi:10.24193/tras.59E.7.
91. Stoner, J. F., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir Informatika.
92. Suhaimi, S., & Amberansyah, E. W. (2021). Principal Leadership and Teacher Work Motivation Synergize with Kindergarten Teacher Performance in Banjarmasin City. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5(7), 193-204. doi:10.36348/jaep.2021.v05i07.004.
93. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Technologija.
94. Šilingienė, V., & Stukaitė, D. (2020). Lyderystės kompetencijos raiška Lietuvos organizacijose: Mokslo studija. Kaunas: Technologija [žiūrėta 2024-02-15]. Prieiga per internetą: <https://ebooks.ktu.edu/product/lyderysts-kompetencijos-raika-lietuvos-organizacijose>.
95. Šneiderienė, A., Vaitiekus, A., & Vaitiekienė, J. (2020). Lyderystės raiškos besimokančioje organizacijoje galimybės. *Socialiniai Tyrimai*, 43(1), 45-57. doi: <https://doi.org/10.21277/st.v43i1.306>.
96. Taylor, S. N., Passarelli, A. M., & Oosten, E. B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership Quarterly*, 30(6). doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898431830496X>.
97. Talukder, A., & Saif, A. N. M. (2014). Employee Motivation Measurement - A Descriptive Analysis, *Bangladesh Journal of MIS*, 6 (2). [žiūrėta 2024-04-29]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/37068/Downloads/19-30-1-SM.pdf>.
98. Taru K. (2023). Laissez-Faire Leadership: A Contradiction in Terms or a Legitimate Style of Management: These, Metropolia University of Applied Science, doi: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202305047578>.
99. Usmar, R. J., & Santosa Santosa A. B. (2022). IMPROVING TEACHER PERFORMANCE THROUGH A GOOD LEADERSHIP AND MOTIVATIONAL APPROACH. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 77-90 doi: <https://doi.org/10.14421/manageria.2022.71-05>.
100. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., & Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: Titnagas.
101. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 23, 214–228. [žiūrėta 2024-04-04]. Prieiga per internetą file:///C:/Users/37068/Downloads/Exploring_the_link_between_integrated_le.pdf.
102. Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The influence of leadership styles on employee's Performance. *Journal of Management*, 2 (31), 59-69 [žiūrėta 2024-02-24]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=583133>.
103. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., & Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436-443. doi:10.15544/mts.2016.35.
104. Viningienė, D. (2022). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąajos. *Regional Formation and Development Studies*, 6(1), 161-170. doi:10.15181/rfds.v6i1.2339.
105. Zhang, X., Admiraal, W., & Saab, N. (2021). Teachers' motivation to participate in continuous professional development: relationship with factors at the personal and school level, *Journal of Education for Teaching*, 47(5), 714-731. doi: 0.1080/02607476.2021.1942804.

106. Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(12). doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>.
107. Žibėnienė, G., Gudelis, D., Žemaitaitė, I., & Stasiukynas, A. (2022). Factors Increasing Teachers` Motivation: The Case of Vilnius City Municipality. *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*, 21(3), 280-291. doi: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.21.3.30574>.
108. Žiogelytė L. & Kšivickaitė L. (2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 139-151 [žiūrėta 2024-04-04]. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/5cc55cfc-e43f-45f8-85af402677db95b3/content>.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymas*, 2017 m. sausio 17 d. Nr. XIII-198. (2017). [žiūrėta 2024-04-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c6dd7dc2e23411e6be918a531b2126ab/asr>
2. *Council Resolution on a strategic framework for European cooperation in education and training towards the European Education Area and beyond (2021-2030)*, 2021/C 66/01. (2021). *Official Journal*, C 66, 1-21. [žiūrėta 2024-04-15]. Prieiga per internetą: CELEX: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021G0226(01))
3. Crehan, L. (2016). Exploring the impact of career models on teacher motivation. *International Institute for Educational Planning* 7-9. [žiūrėta 2024-04-09]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246252/PDF/246252eng.pdf.multi>.
4. International Labour Organization. (2023). *ILO brief: The benefits of investing in transformative childcare policy packages towards gender equality and social justice*. [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_900115.pdf
5. International Labour Organization. Sectoral Activities Department. (2014). *ILO policy guidelines on the promotion of decent work for early childhood education personnel*. International Labour Office. [žiūrėta 2024-04-11]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/sector/documents/normativeinstrument/wcms_236528.pdf
6. *Įsakymas dėl švietimo ir mokslo ministro 2018 m. balandžio 23 d. įsakymo Nr. V-393 „Dėl švietimo įstaigų vadovų rezervo reglamento patvirtinimo“ pakeitimo*, 2020 m. lapkričio 27 d. Nr. V-1858. (2020). [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/232382f230f611eb8c97e01ffe050e1c>
7. *Klaipėdos miesto pedagogų rengimo, kvalifikacijos plėtojimo, profesinių kompetencijų tobulinimo ir mokytojų pritraukimo į mokyklas 2020–2024 metų programa*, 2020. [žiūrėta 2024-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2023/02/mokytoju-pritraukimo-programa.pdf>
8. Klaipėdos miesto savivaldybė. (2024). Švietimo ir švietimo pagalbos įstaigos. [žiūrėta 2024-04-15]. Prieiga per: <https://www.klaipeda.lt/lt/gyventojams/svietimas-ir-ugdymas/svietimo-ir-svietimo-pagalbos-istaigos/2118/>
9. *Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės*, 2020 m. lapkričio 23 d. Nr. V-1817. (2020) [žiūrėta 2024-02-06]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f5a934522dcb11eb8c97e01ffe050e1c?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=6049aa6b-d795-4f8e-8d35-618d7f5aa313>
10. LIETUVA. *Švietimas šalyje ir regionuose 2022 Įtraukusis ugdymas*, 2022 [žiūrėta 2024-04-05]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/37068/Downloads/Svietimas-Lietuvoje-2022-web%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/37068/Downloads/Svietimas-Lietuvoje-2022-web%20(1).pdf)
11. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. (2012). [žiūrėta 2024-04-06]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425517&p_query=&p_tr2=2

12. *Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603. (2016). [žiūrėta 2024-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr>
13. *Lietuvos Respublikos konstitucija*, 1992 m. lapkričio 2 d. (1992). [žiūrėta 2024-04-12]. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija20220522.htm>
14. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. (1991). [žiūrėta 2024-02-06]. Prieiga per internetą: <https://atvirasseimas.lrs.lt/processes/iniciatyvos-vizija-LT2050>
15. *Nutarimas dėl 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos švietimo plėtros programos patvirtinimo*, 2021 m. gruodžio 1 d. Nr. 1016. (2021). [žiūrėta 2024-04-02]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bb746f03565d11ec86bdc0a6d573b32?jfwid=rivwzvpvg>
16. *Nutarimas dėl 2021-2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo*, 2020 m. rugsėjo 9 d. Nr. 998. (2020). [žiūrėta 2024-04-01]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5/asr>
17. *Nutarimas dėl aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos*, 2020 m. gruodžio 11 d. Nr. XIV-72. (2020). [žiūrėta 2024-04-01]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
18. *Nutarimas dėl aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programos nuostatų įgyvendinimo plano patvirtinimo*, 2021 m. kovo 10 d. Nr. 155. (2021). [žiūrėta 2024-04-01]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/bef7d43286fe11eb998483d0ae31615c/asr>
19. *Pedagogų poreikio užtikrinimo vertinimas*, 2023 m. rugsėjo 26 d. (2023). [žiūrėta 2024-02-06]. Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/24180>
20. *Results: Teachers and School Leaders as Lifelong Learners and Valued Professionals 2018 TALIS*, 2018. [žiūrėta 2024-04-12]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/education/talis/>
21. *Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030)*, 2021. [žiūrėta 2024-04-02]. Prieiga per internetą: <https://smsm.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/OdR2qpvyHyo.pdf>
22. *Svarbūs žingsniai didinant mokytojo profesijos prestižą* (2021). Švietimo problemos analizė, Nr. 3 (193). [žiūrėta 2024-04-09]. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/nr3-bmokytojo-profesijos-prestizas.pdf>
23. *Tarybos rekomendacija dėl kokybiškų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros sistemų*. 2019 m. gegužės 22 d. (2019). *Oficialusis leidinys*, C 189, 4-14. [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: CELEX: [https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32019H0605(01))
24. UNESCO (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4: Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning*. UNESCO, 2015 [žiūrėta 2024-04-15]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
25. *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“*, 2023 m. gruodžio 23 d. Nr. XIV-2466. (2023). [žiūrėta 2024-02-06]. Prieiga per internetą: <https://atvirasseimas.lrs.lt/processes/iniciatyvos-vizija-LT2050>

Priedai

1 priedas. Anketos klausimynas

Gerbiamas (-a) Respondente,

esu Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų 2 kurso studentė Renata Kapočienė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Vadovo lyderystės stiliaus įtaka mokytojų motyvacijai Klaipėdos miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose“, kuriuo siekiu ištirti lyderystės stiliaus įtaką mokytojų motyvacijai. Kiekvienas Jūsų atsakymas labai svarbus siekiant tobulinti švietimo įstaigų veiklą ir švietimo lyderystę, todėl kviečiu prisidėti išreiškiant savo nuomonę. Anketa ANONIMINĖ ir apibendrinti rezultatai bus panaudoti tik baigiamajame magistro projekte. Pateikdami anketą į sistemą Jūs patvirtinate, kad tyrime dalyvaujate laisva valia, ir suprantate, kad paspaudus „užbaigti“ mygtuką atsakymų atšaukti nebus galima. Jeigu pradėjote pildyti, bet pakeitėte nuomonę ir nusprendėte apklausoje nedalyvauti, tiesiog nepateikite anketos.

Dėkoju iš anksto už skirtą laiką ir atsakymus!

1. Šiuo klausimų bloku Jūs vertinate **savo įstaigos vadovės lyderystės stilių**, skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) kiekvienam teiginiui suteikite po vieną vertinimą.

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
		1	2	3	4	5
1	Aš gerai jaučiuosi būdamas / - a greta vadovės					
2	Aš būnu visiškai sąžiningas / - a su vadove					
3	Aš didžiuojuosi, dirbdamas / -a su savo vadove					
4	Vadovė aiškiai pasako, ką aš galėčiau ir turėčiau daryti					
5	Vadovė kuria patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti kaip organizacija					
6	Vadovė man padeda rasti prasmę darbe					
7	Vadovė skatina mane į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
8	Vadovė skatina mane į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
9	Vadovė mane skatina pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau aš neskyriau dėmesio					
10	Vadovė padeda man tobulėti					
11	Vadovė man išsako savo nuomonę apie mano darbą					

12	Vadovė skiria dėmesio tiems, kurie kitų yra atstumti					
13	Vadovė man pataria, ko imtis, kad už darbą būčiau apdovanotas /- a					
14	Vadovė paskatina tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų					
15	Vadovė žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
16	Vadovė yra patenkinta, kuomet aš pasiekiu numatytų tikslų					
17	Kol viskas sekasi, vadovė nesistengia nieko keisti					
18	Vadovė supažindina darbuotojus su darbo atlikimo standartais					
19	Vadovė neprieštarauja, jei aš ir toliau dirbu laiko patikrintais būdais ir metodais					
20	Viskas, ką aš noriu daryti, vadovei tinka					
21	Vadovė neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus					

2. Šiuo teiginių bloku vertinama **Jūsų motyvacija**. Atsakydami į klausimus **galvokite tik apie organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate**. skalėje nuo 1 (visiška netiesa) iki 7 (visiškai tiesa) kiekvienam teiginiui suteikite po vieną vertinimą.

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiška netiesa			Šiek tiek tiesa			Visiška tiesa
		1	2	3	4	5	6	7
1	Manau, kad galiu pasiūlyti ne vieną sprendimą, kaip atlikti darbą							
2	Man labai patinka mano bendradarbiai							
3	Darbe nesijaučiu labai kompetentingas / -a							
4	Bendradarbiai gerai vertina mano darbą							
5	Darbe jaučiu įtampą.							
6	Gerai sutariu su bendradarbiais							
7	Darbe būnu nekalbus ir užsidaręs							

8	Darbe jaučiuosi galįs laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas							
9	Bendradarbius laikau savo draugais							
10	Darbe išmokstu naujų įgūdžių							
11	Darbe privalau daryti tai, kas man liepta							
12	Dažniausiai jaučiuosi užbaigęs savo darbus							
13	Darbe atsižvelgiama į mano jausmus							
14	Darbe neturiu galimybės parodyti visų savo sugebėjimų							
15	Bendradarbiams aš rūpiu							
16	Darbe nėra daug bendradarbių, su kuriais esu artimas							
17	Jaučiu, kad darbe galiu būti savimi							
18	Atrodo, kad bendradarbiai manęs nemėgsta							
19	Atlikdamas užduotį dažnai jaučiuosi kaip negebantis jos atlikti							
20	Neturiu galimybių savarankiškai nuspręsti kaip atlikti savo darbą							
21	Bendradarbiai su manimi elgiasi draugiškai							

3. Bendra statistinė informacija:

1. Jūsų lytis:

- ☐ – Moteris
☐ – Vyras
☐ – Kita

2. Jūsų amžius:

- ☐ – 18–30 m.
☐ – 31–40 m.
☐ – 41–50 m.
☐ – 51–60 m.
☐ – 61 m. ir daugiau

3. Jūsų pedagoginio darbo stažas:

- ☐ – įrašykite turimą pedagoginį darbo stažą _____

4. Jūsų įstaigos vadovė vadovauja Jūsų organizacijai:

- ☐ – Iki 1 m.
☐ – 1-5 m.
☐ – 5-10 m.
☐ – Daugiau nei 10 m.